



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE SALUDABLE EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES

Julio Burgos-Valera y Lorena Espinosa-
Palacios

Lima, noviembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



Plan de negocio para la apertura de un restaurante saludable en el distrito de Miraflores

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Julio Alejandro Burgos Valera
Lorena Milagros Espinosa Palacios

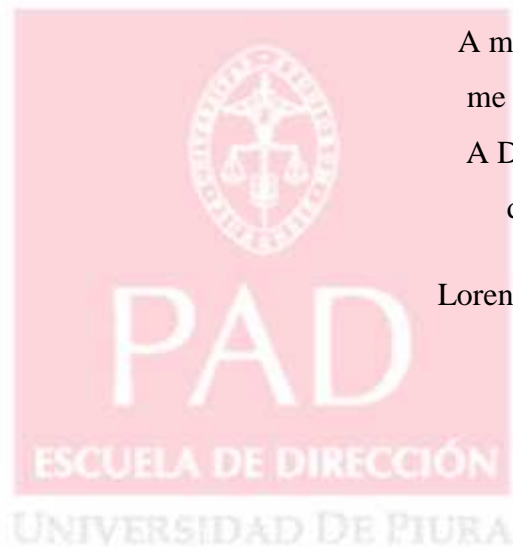
Asesora:
Mtr. Fabiola Guerrero Moreno

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A las personas que confiaron en mí.
A mis padres y a mi novia por
la paciencia y el apoyo.

Julio Alejandro Burgos Valera



A mi familia por ser la fuerza que
me impulsa a dar lo mejor de mí.
A Dios por darme la oportunidad
de seguir logrando mis metas.

Lorena Milagros Espinosa Palacios

Agradecimientos

Agradecer a nuestras familias por el apoyo brindado. A los profesores del PAD y en especial a nuestra asesora Mtr. Fabiola Guerrero por los conocimientos transmitidos y por darnos el soporte para poder culminar con éxito esta etapa.



Resumen ejecutivo

Se ha encontrado que en la ciudad de Lima Moderna existe un grupo de personas que han desarrollado y están desarrollando una inclinación por llevar una alimentación saludable, tendencia que está tomando cada vez mayor relevancia a nivel mundial y forma parte de un cambio cultural. Estar atentos a estos nuevos cambios y tendencias en el sector permite que el presente plan de negocios esté a la vanguardia, entendiendo a los consumidores a profundidad y desarrollando una propuesta de valor totalmente novedosa en el sector de restaurantes de Lima Moderna. Se plantea esta idea como novedosa, dado que al analizar la oferta gastronómica actual no se ha encontrado un equilibrio adecuado al ofrecer comida saludable, sino restaurantes que ofrecen comida dietética, orgánica, vegetariana o muy verde; limitando a los clientes a básicamente la misma oferta de platos con limitadas variaciones.

Por otro lado, el mercado potencial es de más de 216 millones de soles de ventas anuales; sólo como ventas dentro del restaurante, sin considerar las ventas por canal delivery. Además, se encuentra que el sector de restaurantes está en apogeo con un crecimiento del 4% sostenible año tras año.

El objetivo propuesto para desarrollar este plan de negocio es captar entre el 1% y 1.6% del mercado potencial con una rentabilidad promedio del 26% antes de impuestos y un recupero de la inversión en no más de dos años. La inversión requerida para la ejecución de este plan de negocio es de 1.2 millones de soles.

Para lograrlo, el equipo técnico cuenta con una amplia experiencia en diferentes áreas como comercial, operaciones y finanzas. Asimismo, la propuesta de valor es disruptiva y está construida en base a los cambios mencionados anteriormente. En lo que respecta al equipo técnico, Lorena Espinosa tiene 9 años de experiencia en empresas de servicios, de los cuales 4 años son en restaurantes logrando ubicar a varias marcas en el top tres. Alejandro Burgos tiene 9 años de experiencia en empresas de servicios y ha logrado duplicar las ventas en las empresas que ha laborado.

En cuanto a la propuesta de valor, es un restaurante que ofrece una oferta gastronómica saludable; lo cual no significa que sea dietética, orgánica o vegetariana. Se coloca a la proteína como estrella principal y permitirá que los clientes puedan comer bien sin necesidad de sacrificar el sabor o la variedad. En base a esto, se tiene como objetivo cuidar el balance calórico disminuyendo la oferta de carbohidratos, grasas y azúcares.

Finalmente, se pueden concluir tres cosas. En primer lugar, que se ha encontrado un nuevo nicho de mercado, donde el consumidor está experimentado cambios en sus hábitos de consumo y que ningún restaurante está ofreciendo una carta de platos adaptada a estas tendencias. En segundo lugar, que la propuesta de valor que se plantea atiende estas nuevas necesidades y el equipo técnico detrás está en

completa capacidad para realizar la gestión de esta idea de negocio. Por último, es una inversión rentable con un potencial de mercado muy grande por explotar.

Palabras clave: *alimentación; variedad; saludable; balance; rentable*



Abstract

It has been found that in the city of Modern Lima there is a group of people who have developed and are developing an inclination to lead a healthy diet, a trend that is becoming increasingly important worldwide and is part of a cultural change. Being attentive to these new changes and trends in the sector allows this business plan to be at the forefront, understanding consumers in depth and developing a completely new value proposition in the restaurant sector of Modern Lima. This idea is presented as novel, given that when analyzing the current gastronomic offer, an adequate balance has not been found when offering healthy food, but restaurants that offer dietary, organic, vegetarian or very green food; limiting customers to basically the same offer of dishes with limited variations.

On the other hand, the potential market is more than 216 million soles of annual sales; only as sales within the restaurant, without considering sales by delivery channel. In addition, it is found that the restaurant sector is in full swing with a sustainable 4% growth year after year.

The proposed objective to develop this business plan is to capture between 1% and 1.6% of the potential market with an average return of 26% before taxes and a recovery of the investment in no more than two years. The investment required for the execution of this business plan is 1.2 million soles.

To achieve this, the technical team has extensive experience in different areas such as commercial, operations and finance. Also, the value proposition is disruptive and is built based on the changes mentioned above. With regard to the technical team, Lorena Espinosa has 9 years of experience in service companies, of which 4 years are in restaurants managing to place several brands in the top three. Alejandro Burgos has 9 years of experience in service companies and has managed to double sales in the companies he has worked.

As for the value proposition, it is a restaurant that offers a healthy gastronomic offer; which does not mean that it is dietary, organic or vegetarian; where the protein is placed as the main star and will allow customers to eat well without sacrificing the taste or variety. Based on this, it aims to take care of the caloric balance by decreasing the supply of carbohydrates, fats and sugars.

Finally, three things can be concluded. First, that a new market niche has been found, where the consumer is experiencing changes in their consumption habits and that no restaurant is offering a menu of dishes adapted to these trends. Secondly, that the value proposition that arises addresses these new needs and the technical team behind is in full capacity to manage this business idea. By last, it is a profitable investment with a very large market potential to be exploited.

Keywords: *food; variety; healthy; balance; profitable*

Tabla de contenido

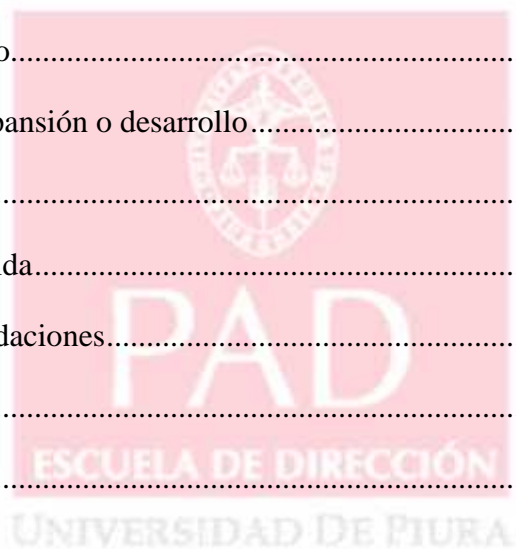
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas	xvii
Índice de figuras	xix
Índice de anexos	xxi
Introducción	1
Capítulo 1. Análisis de la industria	3
1.1. Vista de la industria	3
1.1.1. Crecimiento del sector restaurantes en cifras.....	3
1.1.2. Nuevas apuestas del sector.....	3
1.2. Razones de crecimiento del sector.....	4
1.2.1. Boom gastronómico peruano	4
1.2.2. Razones de crecimiento por subsector de restaurantes	5
1.2.3. Festividades y eventos	6
1.2.4. Sector bebidas	6
1.3. Potencial del mercado peruano.....	7
Capítulo 2. Competencia.....	9
2.1. Competencia por características del negocio.....	9
2.1.1. Quinoa.....	9
2.1.2. San Antonio	10
2.1.3. Pick a Deli.....	10
2.1.4. Don Mamino	11
2.1.5. La Baguette	11

2.2. Competencia por ubicación geográfica	11
2.2.1. Mercado 28	12
2.2.2. Don Tito	12
2.2.3. Juicy Lucy	12
2.2.4. Quinoa.....	12
2.2.5. San Antonio	12
2.2.6. La Baguette	13
Capítulo 3. Consumidor	15
3.1. El consumidor peruano	15
3.2. El consumidor millennial.....	16
3.3. El consumidor saludable.....	17
3.4. Consumidor objetivo	18
Capítulo 4. Oportunidad.....	19
Capítulo 5. Modelo y características de Negocio	21
5.1. Modelo de Negocio Canvas.....	21
5.1.1. Socios Clave.....	21
5.1.2. Actividades clave	21
5.1.3. Recursos clave	21
5.1.4. Relaciones con clientes	22
5.1.5. Canales	22
5.1.6. Fuentes de ingresos	22
5.1.7. Estructura de costos	22
5.2. Características del negocio	22
5.2.1. Nombre del Negocio	22
5.2.2. Ubicación del negocio.....	22
5.3. Estructura organizacional	24

5.3.1. Organigrama	24
5.3.2. Funciones de los puestos.....	24
5.3.3. Horarios de trabajo.....	26
5.3.4. El personal y sus remuneraciones	26
5.3.5. Plan de incentivos	26
5.3.6. Gerencia	26
5.4. Estilos de Dirección y Valores	27
5.5. El Octógono.....	27
Capítulo 6. Estrategia comercial	31
6.1. Comprensión del consumidor estratégico.....	31
6.1.1. Principales comportamientos del consumidor:	31
6.1.2. Tipos de compra del cliente target.....	33
6.1.3. Otros tipos de clientes	33
6.2. Posicionamiento.....	34
6.3. Marca	34
6.3.1. Esencia de la marca.....	34
6.3.2. Escalera de beneficios:.....	34
6.4. Propuesta de valor	35
6.4.1. La carta.....	35
6.4.2. El lay out	35
6.4.3. Prestaciones del servicio	36
6.5. Publicidad	37
6.5.1. Facebook & Instagram.....	37
6.5.2. Youtube.....	40
6.5.3. Google My Business	40
6.5.4. Trip Advisor.....	40

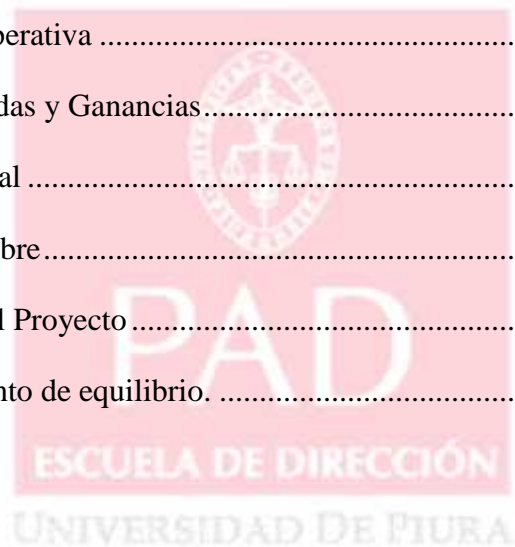
6.6. Ventas	40
6.6.1. Canal físico	41
6.6.2. Canal Digital	42
6.7. Precio	42
6.7.1. Precios de carta estándar	43
6.7.2. Precios de promoción.....	43
6.7.3. Cross-selling	43
6.7.4. Precios de promoción de app	43
Capítulo 7. Plan de operaciones	45
7.1. Procesos claves	45
7.1.1. Procesos de servicio al cliente	45
7.1.2. Proceso de selección de proveedores	47
7.1.3. Proceso de gestión de inventarios	47
7.1.4. Proceso de compras.....	49
7.1.5. Proceso de gestión de calidad	49
7.1.6. Proceso de preparación de producto, entrega y cobranza	50
7.2. Infraestructura.....	52
7.2.1. Lay out de cocina	52
7.2.2. Equipo requerido para la cocina	53
7.3. Customer Journey	53
Capítulo 8. Plan Financiero.....	57
8.1. Supuestos para la Proyección financiera	57
8.1.1. Año Operativo.....	57
8.1.2. Escenarios	57
8.1.3. Ingresos	57
8.1.4. Costos y gastos.....	57

8.2. Proyección de ventas	58
8.3. Inversión Inicial	60
8.3.1. Inversión inicial en acondicionamiento, obra y decoración.....	60
8.3.2. Inversión en activo fijo	60
8.3.3. Inversión pre operativa	61
8.4. Estado de Pérdidas y Ganancias	62
8.5. Balance General.....	62
8.6. Flujo de caja y evaluación del proyecto	63
8.7. Financiamiento	64
8.8. Punto de equilibrio.....	64
Capítulo 9. Plan de expansión o desarrollo.....	65
Capítulo 10. Riesgos	67
Capítulo 11. Plan de salida.....	69
Conclusiones y recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	73
Anexos.....	75



Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro del personal.....	26
Tabla 2. Resumen de las creencias y motivaciones que definen la actitud del consumidor	32
Tabla 3. Equipos de cocina requeridos.....	53
Tabla 4. Proyección de ventas en escenario pesimista.....	59
Tabla 5. Proyección de ventas en escenario conservador	59
Tabla 6. Proyección de ventas en escenario optimista	60
Tabla 7. Inversión en activo fijo.....	61
Tabla 8. Inversión pre-operativa	62
Tabla 9. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	62
Tabla 10. Balance General	63
Tabla 11. Flujo de caja libre.....	63
Tabla 12. Indicadores del Proyecto.....	64
Tabla 13. Análisis de punto de equilibrio.	64



Índice de figuras

Figura 1. Producción del subsector restaurantes	6
Figura 2. Mapa de ubicación del local	23
Figura 3. Organigrama de la empresa	24
Figura 4. El Octógono	29
Figura 5. Logo	34
Figura 6. <i>Lay out</i> del local.....	36
Figura 7. Tipo de Publicidad 1	38
Figura 8. Tipo de publicidad II.....	39
Figura 9. Flujograma de atención al cliente	46
Figura 10. Flujograma de almacén.....	48
Figura 11. Flujograma de elaboración del producto	51
Figura 12. <i>Lay out</i> de la cocina	52
Figura 13. <i>Customer journey</i> en el local	55
Figura 14. <i>Customer Journey</i> canal <i>delivery</i> mediante <i>app</i>	56

UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Resultados de la investigación de mercado	75
Anexo 2. Planos del Local.....	84
Anexo 3. Diseño del local	86
Anexo 4. La carta	89
Anexo 5. Cuadro de tiempos de cocina.....	94
Anexo 6. Proyección de ventas mensuales – Escenario Pesimista.....	95
Anexo 7. Proyecciones de ventas mensuales – Escenario Conservador	96
Anexo 8. Proyecciones de ventas mensuales – Escenario Optimista.....	97



Introducción

Se ha encontrado un nuevo nicho de mercado que no está siendo atendido por la oferta actual de restaurantes, es por ello, que en el presente plan de negocio se ha creado un restaurante donde los clientes puedan degustar platos diseñados en base a proteínas, cuidando el balance calórico y disminuyendo el uso de grasas, azúcares y carbohidratos. Para lograr ello, esta oferta tendrá en cuenta tres pilares: 1) comida de calidad, 2) buen sabor, y 3) variedad en la carta.

En los siguientes capítulos se presenta la información, análisis y propuestas que sustentan la viabilidad del plan de negocio propuesto.

El plan de negocios inicia con un análisis de un sector que está en crecimiento incluyendo los factores que explican este crecimiento. En el capítulo siguiente se presentan a los que se consideran son los principales competidores.

El capítulo del consumidor incluye los hallazgos de la investigación de mercado realizada mediante encuestas. La investigación tuvo como finalidad entender qué significa para los encuestados tener una vida saludable, el precio que estarían dispuestos a pagar, medios por los cuales se enteran de una nueva propuesta, características más valoradas cuando van a un restaurante y se plantea como hipótesis principal la aprobación de la propuesta del concepto de negocio. Los resultados permiten tener un conocimiento más profundo del potencial consumidor y validar que existe una oportunidad en el mercado.

A lo largo de los capítulos, se desarrolla la oportunidad comprendiendo el modelo de negocio y se presenta la estrategia comercial que incluye el desarrollo de la propuesta de valor. En el capítulo de operaciones se presentan los procesos claves y en el capítulo de finanzas finalmente se detallan los Estados Financieros concluyendo con un proyecto rentable.

Capítulo 1. Análisis de la industria

El análisis busca cuantificar el ritmo de crecimiento del sector, comprender cuáles son las apuestas del mismo y de este modo dimensionar de mejor modo la demanda potencial y su respectivo crecimiento. Por otro lado, busca entender cuáles son los subsectores de restaurantes que vienen creciendo y cuáles son los factores que influyen directamente en dicho crecimiento.

1.1. Vista de la industria

1.1.1. Crecimiento del sector restaurantes en cifras

El sector restaurantes ha experimentado un crecimiento constante en el período 2018. En diciembre 2018 logró crecer 3.60% comparado con el año anterior. En este punto, viene experimentando 21 meses de crecimiento consecutivo desde el año 2017.

Según el artículo “Perú: Las claves de los restaurantes para aumentar 3,17% el crecimiento económico” (Perú Retail, 2019):

En mayo de 2019 el sector restaurantes registró un aumento de 5,01%, sustentado en el avance del subsector restaurantes en 5,60%. En el caso de restaurantes se mantuvo la evolución positiva gracias a tres de sus cuatro componentes. De ellos 3,17% fue impulsado por los establecimientos de comidas rápidas, restaurantes, chifas, carnes y parrillas, restaurantes turísticos y comida criolla (párr. 4-5).

En junio de 2019, la actividad de restaurantes se incrementó en 4.75% comparado con junio 2018. Con este resultado se sumó 27 meses de crecimiento consecutivo, considerando un crecimiento sostenido desde el año 2017. Esta información es proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) según la encuesta Mensual de Restaurantes que consideró una muestra de 999 empresas, en el artículo “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019).

1.1.2. Nuevas apuestas del sector

El ingreso al mercado limeño de nuevas *apps de delivery* ha hecho que muchos restaurantes apuesten por este nuevo canal de ventas, generando que sus ventas se

multipliquen y, también, atrayendo a nuevos clientes. Las *apps* que están generando este efecto en el canal *delivery* son Glovo, Uber Eats y Rappi. En el caso de los restaurantes que deciden ingresar en dichos aplicativos deben considerar el impacto de los precios promocionales, dado que existe una competencia por una mayor exposición, con lo cual se genera la disminución del ticket promedio. Sin embargo, también existen restaurantes que deciden ingresar en este canal apostando por una buena calidad.

Por otro lado, el próximo paso que dan muchos restaurantes para continuar con el crecimiento, aumentando su cobertura, son las *dark kitchen*. Las *dark kitchen* o cocinas ocultas, son cocinas que atienden sólo al canal *delivery* y por este motivo no requieren una mayor inversión en activo fijo. Se estima que los retornos de inversión en las *dark kitchen* son menores a un año, mientras que los retornos de otros restaurantes se dan entre dos y cuatro años (Saavedra, 2019).

1.2. Razones de crecimiento del sector

1.2.1. Boom gastronómico peruano

El boom gastronómico es un proceso en el cual

es difícil determinar el punto de inflexión. Los cambios suceden progresivamente y son una suma de pequeños acontecimientos.

En el 2004, Rafael Piqueras se convirtió en el primer cocinero sudamericano en presentarse en Madrid Fusión. Dicho evento es el congreso de gastronomía de vanguardia más importante del mundo, evento que ayudaría a consolidar el prestigio de la cocina peruana en Europa, y por donde luego desfilaban todas las estrellas peruanas.

Acurio no fue el primero en proponer cocina peruana contemporánea, pero sí quien mejor encarnó los ideales que esa cocina proponía. También fue quien dio forma y difundió con mayor entusiasmo sus valores en el Perú y el mundo. Bajo la presidencia de Acurio, se funda Apega y en el 2008 se desarrolla la primera edición de Mistura, con el nombre de Perú, Mucho Gusto. (Masías, 2015, párr. 3-5)

1.2.2. Razones de crecimiento por subsector de restaurantes

A junio del 2019, el sector restaurantes continúa experimentando un crecimiento. Existen dos grupos que muestran dichos crecimientos.

1.2.2.1. Grupo de subsectores con crecimiento 3.93%

En el artículo “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019) se señala que:

El grupo de restaurantes aumentó en 3.93% impulsado por los establecimientos de comidas rápidas, restaurantes, carnes y parrillas, chifas, cebicherías y comida criolla, en respuesta a la ampliación de ambientes con zonas de entretenimiento, eventos y shows artísticos, renovada carta gastronómica y promociones por aplicativos móviles.

Además, registraron mayor dinamismo en los negocios de sandwicherías, restaurantes turísticos, heladerías, dulcerías y café restaurantes por extensión de franquicia y alianzas estratégicas corporativas. (párr. 3-4).

“No obstante, los negocios de pollerías, comida japonesa y pizzerías registraron menor actividad en comparación con junio de 2018”. (párr. 6).

1.2.2.2. Grupo de subsectores que crecen al 7.96%

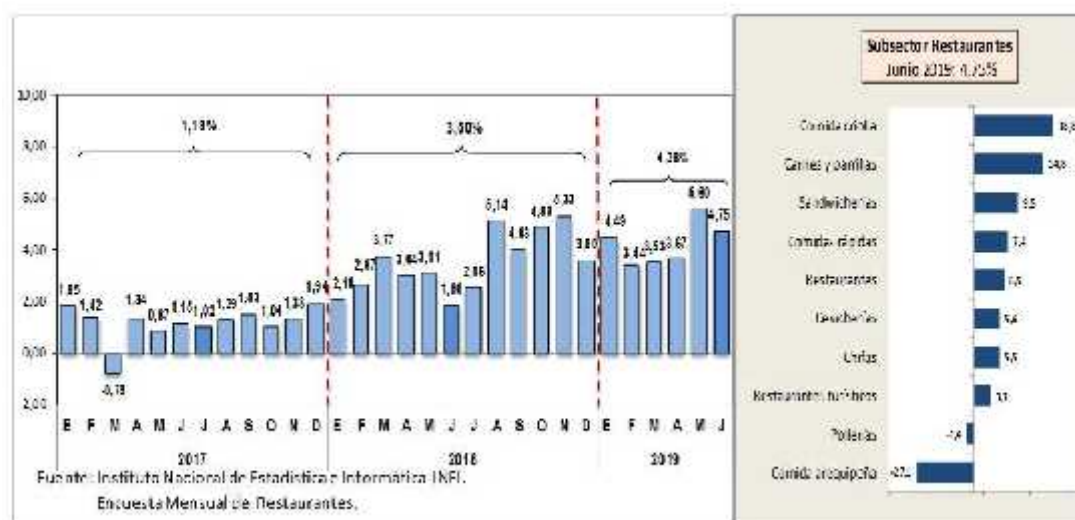
Por otro lado, se tiene a un grupo de actividades que crecieron en un 7.96%, tal como afirma el INEI, según el artículo “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019).

Este crecimiento se debió

a la mayor actividad de concesionarios de alimentos por la ampliación de contratos con instituciones financieras, centros comerciales, clínicas, hospitales, inmobiliarias, empresas industriales, compañías mineras, instituciones deportivas, colegios, universidades y establecimientos penitenciarios. Además, se brindaron servicios especiales en eventos sociales, cenas corporativas, celebraciones y aniversarios institucionales. (párr. 7)

En la Figura 1 se muestra un cuadro comparativo de la producción de junio 2017 y junio 2018 versus junio 2019.

Figura 1. Producción del subsector restaurantes
(Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior)



Fuente: “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019)

1.2.3. Festividades y eventos

Este comportamiento positivo en el sector, como menciona el artículo “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019), se vio reforzado por

la celebración con motivo del Día del Padre, Día de San Pedro y San Pablo, Día del Ceviche, Día del Chicharrón de Cerdo Peruano. A nivel regional, destacaron las festividades por el Inti Raymi en Cusco y la fiesta de San Juan en la Amazonía peruana. Por otro lado, hubieron diversos festivales y ferias gastronómicas como el primer festival gastronómico “Misky Cuchi 2019”, “Sabor a Selva”, “XI Festival Gastronómico por el Día del Ceviche”, “IV Feria Gastronómica Sabor a Moche”, “II Festival Piccantur 2019” y la “Feria de Postres de Larcomar”. (párr. 4-5)

1.2.4. Sector bebidas

Por otro lado, “Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI” (Gestión, 24 de agosto de 2019), afirma que el sector de bebidas

creció en 4.54% explicado por el mayor consumo en cafeterías, bar restaurantes y juguerías, impulsados por la remodelación de locales, extensión del horario de atención, oferta de vinos, variedad de macerados, tragos andinos, jugos exóticos, mezcla de chilcanos, cócteles tropicales y bebidas a base de té lo cual incluyó innovadoras estrategias de marketing a través de redes sociales. (párr. 9)

1.3. Potencial del mercado peruano

Según Ipsos (2018a), existen 7.9 millones de millennials en todo el Perú, de los cuales el 30% viven en Lima Metropolitana. De éstos, un poco más de 300 mil millennials viven en Lima Moderna, de los cuales 250 mil consideran tener una alimentación saludable.

Tomando en consideración la información levantada en la investigación de mercado; tales como precio dispuesto a pagar y frecuencia de consumo por semana, se ha detectado el potencial de ventas en los tres momentos más importantes de consumo del día:

Desayuno: S/. 354 millones anuales, que representa el 18% del potencial.

Almuerzo: S/. 943 millones anuales, que representa el 48% del potencial.

Cena: S/.661 millones anuales, que representa el 34% del potencial.

En base a esto, se puede determinar que el potencial de mercado para los millenials que consumen alimentos fuera de su casa, que viven en Lima Moderna y consideran tener una alimentación saludable es de 1.9 mil millones de soles anuales.

Acotando un poco más, y tomando como referencia la ubicación del restaurante (un radio de tres cuadras del cruce de la Av. 28 de Julio con Av. Paseo de la República en el distrito de Miraflores), se obtiene la siguiente información:

Oficinistas: se calculan que son 15,700 personas los cuales se encuentran laborando de lunes a viernes en nueve edificios corporativos que se localizan cerca a la ubicación del restaurante.

Vecinos: se calcula que son alrededor de 12,000 personas quienes viven cerca a la ubicación del restaurante.

Ahora bien, cruzándolo con la información levantada en la investigación de mercado; tales como precio dispuesto a pagar y frecuencia de consumo por semana, se ha detectado que el potencial total es de 216 millones de soles anuales.

Se puede concluir que el canal *app*; (revisar el punto de Estrategia Comercial para mayor información); tiene un potencial de mercado de 1.9 mil millones de soles anuales y es el canal en el que se debe ingresar con fuerza en el mediano plazo para tener un crecimiento de ventas agresivo. Así mismo, el restaurante propiamente dicho tiene un potencial de mercado de 216 millones de soles anuales y es el canal donde se debe iniciar operaciones inmediatamente para la construcción de marca.



Capítulo 2. Competencia

El análisis de competencia es fundamental para poder entender si las características que se ofrecerán son diferenciadas.

En este punto se consideran a dos tipos de competencia:

- La competencia por características del negocio.
- Competencia por ubicación geográfica.

2.1. Competencia por características del negocio

Dentro de las características de negocio que lo hacen similar a la competencia, se está considerando a establecimientos que ofrecen comida saludable y de calidad; y aquellos que se encuentran dirigidos a un público objetivo similar (dentro de los cuales se encuentran los millenials).

Además, dentro de otras características que los hacen competidores se encuentran aquellos restaurantes que manejan platos a un valor entre 20 y 30 soles. Asimismo, se han considerado competidores a aquellos ubicados en Miraflores, San Isidro, Surco, entre otros.

Finalmente, también se identifican como competidores a aquellos locales que utilizan como medio de promoción las *app* que impulsan la venta del canal *delivery*.

A continuación se pasa a detallar a cada uno de los competidores:

2.1.1. Quinoa

Restaurante que ofrece diversas opciones de comida saludable para todos los gustos, entre los cuales se encuentran ensaladas, sándwich, jugos, postres saludables, entre otros. Posee un ticket promedio alrededor de 30 soles. Actualmente cuenta con seis locales, ubicados en San Isidro, Miraflores y Surco. Sus locales poseen alrededor de 40 asientos. Su público objetivo está dirigido a personas que buscan cuidar el consumo calórico en su día a día.

Quinoa posee presencia en *apps* como Rappi, Globo y Uber Eats donde participa puntualmente en algunas promociones, por ejemplo, campañas de comida saludable.

Dentro de sus principales fortalezas se puede indicar que es una empresa que ha logrado posicionarse rápidamente como símbolo de comida sana y baja en calorías. Por el lado, de las debilidades, se encuentra su reducida carta.

2.1.2. San Antonio

Restaurante que ofrece gran variedad de productos entre los cuales se pueden mencionar: ensaladas, sándwich, pastas, bocados salados, postres, jugos, entre otros. Es un restaurante que posee un ticket promedio de 30 soles. Actualmente cuenta con seis locales ubicados en San Borja, Magdalena, La Molina, Miraflores y San Isidro. Los locales poseen más de 120 asientos, con excepción de su versión en San Isidro que tiene 60 asientos aproximadamente, la empresa está dirigida a todo público en general.

San Antonio destaca una presencia importante en Globo y en Rappi más no maneja promociones potentes, sólo utiliza algunos productos como gancho y la condición de *delivery* gratis.

Entre las principales fortalezas se puede mencionar que las personas lo consideran un restaurante de calidad, recuerdan su marca y tiene una gran variedad de productos (incluye productos saludables y no saludables). Por el lado, dentro sus debilidades, está la renovación de la carta para adaptarse a nuevas tendencias en platos.

2.1.3. Pick a Deli

Concepto de restaurante saludable que ofrece proteínas cocinadas al vacío sin aceite. Entre los principales platos de su carta se encuentran: sándwich, wraps, pastas, pasteles, postres con ingredientes saludables, jugos, entre otros. La empresa maneja un ticket promedio entre 25 y 30 soles. Actualmente cuenta con dos locales ubicados en Miraflores y San Isidro. Su local de San Isidro posee alrededor de 85 asientos y el local de Miraflores posee alrededor de 40 asientos. La empresa está dirigida a un segmento de personas que buscan cuidar el consumo de calorías en su día a día.

La empresa tiene presencia en Uber Eats, Rappi y Glovo y no maneja promociones de precio en sus platos. En ocasiones, se une a campañas específicas de comida saludable.

Dentro de sus principales fortalezas cabe mencionar su rápido posicionamiento como un lugar de comida saludable, su constante innovación y la ubicación estratégica que han logrado

conseguir. Como debilidades se encuentra que la carta está segmentada a un público más femenino.

2.1.4. Don Mamino

Se caracteriza por presentar en su carta una variedad de ensaladas, bocaditos salados, postres dulces, pastas, jugos, entre otros. Es una empresa que maneja un ticket promedio alrededor de 30 soles. Sus locales se encuentran ubicados en Surco, La Molina, San Borja, San Isidro, Miraflores, Surquillo, entre otros. Actualmente posee nueve locales, cada uno con más de 100 asientos. La empresa está dirigida a todo tipo de público.

La empresa además tiene presencia en aplicaciones como Glovo y no maneja promociones.

Dentro de sus principales fortalezas se encuentra la ubicación estratégica de sus locales. Como debilidad identificada, se puede mencionar que su carta toma tiempo en innovar nuevos platos.

2.1.5. La Baguette

Dentro de su carta existen opciones de desayuno, ensaladas, pastas, sándwich y postres. El ticket promedio gira alrededor de los 25 y 30 soles. La empresa posee diez locales ubicados en Chacarilla, Miraflores, San Isidro, entre otros. Está dirigido a todo público en general, para todas las edades.

La empresa mantiene presencia en aplicaciones como Glovo y Uber Eats y no maneja promociones recurrentes de precio.

Dentro de sus principales fortalezas se encuentra la variedad de su carta (incluye productos saludables y no saludables) y la ubicación estratégica de sus locales. Como principal debilidad es que su carta no cambia, tiene ciclos muy altos de permanencia.

2.2. Competencia por ubicación geográfica

Esta competencia se da por la proximidad en la ubicación geográfica y en concreto en Miraflores, lugar donde estará ubicado el local comercial. En este caso, serían los restaurantes ubicados en 28 de Julio (Miraflores) a un kilómetro de la ubicación del local y que manejen un ticket promedio de alrededor entre 25 – 30 soles.

2.2.1. Mercado 28

Ofrece diversas opciones en un ambiente agradable. Maneja los siguientes restaurantes: cebichería (Agallas), pollo (Street Chicken), fusión asiática (Bao), makis (Sushi Pop), poke (Oli Oli), cocina amazónica (La Patarashkita), comida criolla (Provinciano), entre otros. El ticket promedio es 25 soles. Está dirigido a todo público.

Con respecto a su presencia en aplicativos, cada uno de los locales coordina de manera independiente y no ofrecen promociones permanentes de precio.

Dentro de sus principales fortalezas se encuentra la variedad de comida. Por el lado de sus debilidades, mencionar que es un lugar de moda.

2.2.2. Don Tito

Su principal producto es pollo a la brasa, ofrece también ensaladas, parrillas y postres. El ticket promedio es de 20 soles. Su público objetivo es el público en general. No maneja promociones en aplicativos de comida *delivery* pero sí posee presencia en Glovo. Su local posee asientos para más de 120 personas.

Entre sus principales fortalezas se encuentran el sabor de su pollo y que el pollo a la brasa es el plato más consumido del país. Por el lado de las debilidades, el ticket promedio es bajo.

2.2.3. Juicy Lucy

El principal producto son las hamburguesas. El ticket promedio es de 25 soles. Maneja promociones vía *apps* como Rappi y Uber Eats. Está dirigido para todo tipo de público. Su local posee asientos para 80 personas aproximadamente.

Dentro de sus principales fortalezas se encuentra su ubicación estratégica y el sabor de su hamburguesa. Por el lado de sus debilidades, se encuentra que las hamburguesas no están consideradas platos orientado a mantener una vida saludable.

2.2.4. Quinoa

Quinoa se encuentra ubicada cerca de la zona donde se encontrará el local.

2.2.5. San Antonio

San Antonio se encuentra ubicada cerca de la zona donde se encontrará el local.

2.2.6. *La Baguette*

La Baguette se encuentra ubicada cerca de la zona donde se encontrará el local.

Como conclusiones del análisis de la competencia cabe indicar que entre las fortalezas se destacan la variedad de carta (incluye platos considerados saludables y no saludables), ubicaciones estratégicas de los locales, el posicionamiento de algunos restaurantes, entre otros. Por el lado de las debilidades, se puede indicar que muchos de los locales están muy segmentados a un público específico y poseen ciclos lentos de innovación en sus cartas.

Por otro lado, con respecto al número de asientos, son muchos locales con más de 100 asientos. Finalmente, se puede indicar que todos los restaurantes manejan presencia en las *apps* que impulsan el canal *delivery* y no manejan promociones agresivas de precio.



Capítulo 3. Consumidor

Para lograr definir correctamente al consumidor objetivo, es importante explorar cómo ha ido evolucionando el consumidor peruano en general en base a las tendencias de transformación digital. Además, es importante comprender al público objetivo que son los millenials y a las personas que consumen alimentos saludables.

3.1. El consumidor peruano

Según el Gerente de consultoría y producto de la empresa Dataimágenes (Sanchez, 2017),

el consumidor peruano ha evolucionado en los últimos años gracias a la globalización, el internet, la adquisición de nuevas tecnologías y el manejo inmediato de información. Esto lo ha vuelto más exigente y con una mayor capacidad para decidir e influenciar a otros, compartiendo sus experiencias de compra con sus diferentes círculos en las redes en general. (párr. 1).

Igualmente se señala que existen cinco tendencias en el comportamiento del consumidor peruano (Sanchez, 2017):

Consumo multicanal: el consumidor comienza su proceso de compra en un canal y puede acabar su proceso en otro, siendo la mayor orientación de los consumidores iniciarlo en los canales digitales. Para complementar esto, de acuerdo al artículo “Cuál es el perfil del consumidor peruano digital” (PQS, 2019), un Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017 de Arellano Marketing señala que el 66% de peruanos están conectados a internet, asimismo en el artículo “¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano?” (Perú Retail, 2018) se afirma que el 50% de ellos lo hace a través de un Smartphone.

El internet de las cosas: la tendencia es que todo esté conectado a internet, desde un Smartphone hasta un refrigerador o incluso un automóvil, viviendo en ecosistema.

Mayor consumo de programas de recompensas: hoy en día son muchos los programas que ofrece el mercado para retener a sus clientes, quienes aprovechan todos los beneficios.

Mayor consumo de E-commerce: los peruanos están adoptando nuevos hábitos de consumo, lo cual se manifiesta en las transacciones que se vienen generando a través de páginas de intermediarios y tiendas de aplicaciones. De hecho Glovo, en su estudio de usuarios del 2018, declara que sus clientes usan esta aplicación porque es práctica y encuentran una gran variedad de restaurantes a un click de distancia.

Tendencia del público millennial: es un público que ya creció y son cerca de 10 millones de personas. Según Ipsos, el 63% de los millenials tiene como actividad principal de entretenimiento ver televisión, el 38% prefiere salir a comer fuera del hogar, el 83% declara tener una alimentación saludable y el 79% les gusta arriesgarse y vivir nuevas experiencias. (Sanchez, 2017, párr. 13; Ipsos, 2018b, pp. 16-26).

3.2. El consumidor millennial

De acuerdo al artículo “¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano?” (Perú Retail, 2018), Ipsos señala que los millenials se encuentran enganchados a internet, y el 50% de ellos busca información de compras a través de su smartphone. Asimismo, en un estudio sobre mitos y realidades de los nuevos consumidores (Ipsos, 2018b), se señala que una de las principales características de los millennial es que buscan modelos reales que influyeran sus decisiones. Ellos buscan “alguien como yo”; tanto así que el 39% han comprado porque un familiar suyo le ha hecho una recomendación y el 19% lo hace considerando comentarios online.

En lo que respecta a su proceso de compra, indican que el 74% buscan información antes de realizar una compra, están en constante búsqueda de precios para comparar y aprovechar las ofertas, están dispuestos a probar nuevos productos, le gusta seguir tendencias, y toman fotos al producto y las publica en redes sociales.

En cuanto a publicidad, buscan más contenido donde ellos tengan mayor participación que les permita conectar con la marca a través de experiencias creativas. La publicidad tradicional donde las marcas repiten 100 veces el mismo mensaje pierde credibilidad.

Los puntos que los millenials tienen en cuenta para reconocer una marca y/o producto son: 1) autenticidad, 2) la experiencia al cliente que le puedan brindar, 3) que sea a medida, 4) que sea socialmente consciente, y 5) que puedan ser compartidos para padres/hijos.

Finalmente, ellos declaran que gozan de buena salud (42%), que llevan una alimentación saludable (83%) y que comen alimentos orgánicos (66%).

3.3. El consumidor saludable

Según un estudio realizado por Datum Internacional (Villanueva, 20 de febrero de 2018),

el concepto de vida saludable está en los últimos años en la boca de muchos peruanos y lo relacionan con tres conceptos básicamente: 1) con una mejor alimentación, 2) hacer ejercicio, y 3) llevar una vida más placentera con la familia y con su entorno. (párr. 1)

Esta información se quiso contrastar con la investigación propia que se hizo, en la cual el 79% de los encuestados declara que el concepto de vida saludable lo relacionan con los mismos tres conceptos que en el estudio de Datum Internacional mencionado.

Este mismo estudio de Datum Internacional (Villanueva, 20 de febrero de 2018), señala que para la gran mayoría de peruanos el concepto de “vida saludable” está asociado con comer sano (68% de los peruanos); lo cual genera una oportunidad muy interesante para desarrollar el concepto que se está planteando.

Así mismo, se encuentra un gran reto en este estudio; “el 75% cree que es difícil llevar una vida saludable”. Las principales barreras que declaran los peruanos para llevar una vida saludable son: ”1) porque implica mayor gasto o dinero (25%), 2) No cuentan con el tiempo necesario (19%), y 3) porque la comida chatarra es más accesible (12%)” (Villanueva, 20 de febrero de 2018).

Por otro lado, según refiere la investigación “El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica” (Nielsen, 2016), el 49% de los peruanos consume alimentos bajos en grasa, 35% consume alimentos bajos en azúcar y 23% prefiere consumir alimentos bajos en carbohidratos. También se señala en la investigación “que los ingredientes que los peruanos consideran en su alimentación diaria son los granos (63%), huevos, pescados y mariscos (62% cada una), y aves (60%)” (párr. 7).

3.4. Consumidor objetivo

Para el presente análisis, se ha realizado una investigación de mercado (ver Anexo 1). Esta investigación tuvo como objetivo validar las hipótesis del presente plan de negocios en cuanto al potencial consumidor.

El consumidor objetivo se puede definir como millennial de Lima Moderna y manifiesta que el sabor es el atributo que más valora al momento de ir a comer en un restaurante, seguido del servicio y la rapidez en la atención. Está en constante búsqueda de variedad en la carta de un restaurante, insumos de calidad y una buena relación precio – producto.

Es un consumidor que se encuentra conectado a internet a través de su Smartphone, por lo cual los principales canales de publicidad digital que ellos toman en cuenta son Instagram, seguido de Facebook, y las *apps* de los beneficios que los bancos ofrecen. Aun así, la recomendación de otra persona es algo que influye mucho más.

Así mismo, está dispuesto a realizar una recomendación, siempre y cuando el sabor de la comida cumpla con sus expectativas, que la experiencia de servicio haya sido buena y que el precio sea el adecuado. También es una persona que aspira a tener una vida saludable, y una de los principales pilares para lograr esto es comer sano.

Los momentos de compra que el consumidor objetivo declara tener son básicamente tres:

Desayuno: el 84% del público objetivo desayuna entre 1 y 3 veces por semana fuera de casa o realiza un pedido de *delivery*. Así mismo, el 66% de ellos tiene un gasto entre 10 a 18 soles por vez. Según Glovo, la hora de mayor demanda es a las 8:00 am y lo más pedido son dulces de restaurantes como Don Mamino y Dunkin Donuts.

Almuerzo: el 71% del público objetivo almuerza entre 2 y 5 veces por semana fuera de casa o realiza un pedido de *delivery*. Así mismo, el 58% de ellos tiene un gasto entre 20 a 30 soles por vez.

Cena: el 92% del público objetivo cena entre 1 y 3 veces por semana fuera casa o realiza un pedido de *delivery*. Así mismo, el 69% de ellos tiene un gasto entre 20 a 30 soles por vez.

Capítulo 4. Oportunidad

Se ha podido observar que hay un grupo de personas que han desarrollado y están desarrollando una inclinación por llevar una alimentación saludable, que buscan arriesgarse y vivir nuevas experiencias, y que están totalmente informados previo a una decisión de compra.

Luego de analizar a la competencia, se ha detectado que su carta no es variada, sigue siendo la misma hace varios años y las opciones saludables tienen una tendencia marcada hacia lo dietético, vegetariano u orgánico. Por lo cual, no existe una oferta adecuada a los nuevos cambios que el consumidor millennial en Lima está sufriendo.

Así mismo, al revisar la publicidad, webs, fan page y otros puntos de contacto que los restaurantes tienen se ha podido apreciar que la interacción, información y UX Design no está acorde al proceso de compra que los millenials han adoptado.

Lo que sí se ha encontrado en la competencia analizada es que tienen una fuerte inclinación por dar un buen servicio insitu, sin embargo, existen ciertos procesos que hacen que la experiencia del cliente no sea 100% agradable. Se ha detectado lo siguiente: 1) para servir las bebidas los restaurantes están demorando entre 5 y 10 minutos, 2) ubicar a un mozo para solicitarle un adicional o la cuenta puede convertirse en una cacería de miradas, 3) el *lay out* de los restaurantes no está adaptado a la venta por aplicaciones, dado que puedes ver a las personas de *delivery* entrando y saliendo del restaurante.

Entonces, surge la oportunidad de:

1. Incluir una nueva oferta culinaria, con una inclinación muy alta hacia el sabor, la variedad y cuidando que los clientes perciban la propuesta como saludable.
2. Hacer que los puntos de contacto; tanto para comercializar como de publicidad; tengan la información adecuada para que los clientes puedan tomar la decisión de compra, haya respuesta en vivo a las consultas y que sea de fácil navegación.
3. Crear un *lay out* adaptado a los nuevos canales de ventas.
4. Reducir los tiempos de atención a los clientes.

Capítulo 5. Modelo y características de Negocio

5.1. Modelo de Negocio Canvas

5.1.1. *Socios Clave*

Se consideran socios clave a los proveedores dado que ellos son los que abastecen de los mejores productos de calidad del mercado como insumos.

Por otro lado, se consideran importantes las alianzas con aplicativos móviles como Rappi, Uber Eats y Glovo, dado que ellos permitirán llegar a un mercado más amplio.

5.1.2. *Actividades clave*

- Almacén: Para llevar el control de la calidad de los alimentos y los inventarios.
- Producción: Para poder cumplir a tiempo con los atributos del producto.
- Atención al cliente: Para poder cumplir con la propuesta de valor donde el cliente es el elemento central. Si se logra una buena atención al cliente, se puede lograr venta cruzada que pueda terminar un aumento en el ticket promedio.
- Cobranza: Para poder generar una cobranza adecuada en la cual se incluyan todos los productos consumidos por el cliente. Por otro lado, es un punto crítico para lograr la satisfacción del cliente.
- Marketing y Publicidad: Para poder llegar a más personas y cumplir con las expectativas de ventas.
- Limpieza y mantenimiento: Para superar los estándares reglamentarios y que el cliente perciba la limpieza.

5.1.3. *Recursos clave*

- Personal de atención al cliente: Se considera como un recurso clave porque el consumidor cada vez es más exigente. El servicio al cliente va a permitir la recompra y lograr la fidelización al cliente, lo cual se traduce en mayores ingresos.
- Personal de cocina: Se considera clave porque ellos van a permitir que se transmita la propuesta de valor, la cual viene dada por productos de calidad y un buen sabor.
- Administrador: Es pieza clave porque llevará el control y ejecutará el plan de acción para lograr los objetivos deseados.

5.1.4. Relaciones con clientes

El negocio busca generar relaciones de largo plazo con el cliente. Para poder lograr este tipo de relaciones se trabajarán programas de *loyalty*, innovaciones con platos, entre otros. Se busca lograr cercanía con el cliente para lo cual se consideran aspectos como: frecuencias de visitas, días de celebración importantes, premios, invitaciones a eventos especiales, entre otros.

5.1.5. Canales

- Local: Hace referencia a la venta que se genera en el mismo local
- *Delivery*: Hace referencia a la venta que se realiza a través de *apps*.

5.1.6. Fuentes de ingresos

Se considera fuente de ingresos a la venta de los diferentes platos y bebidas que se encuentran en la carta.

Por otro lado, como fuente de ingresos se considera la venta cruzada y la venta generada por las campañas de marketing y publicidad.

5.1.7. Estructura de costos

Entre las principales partidas de costos se considera:

- *Food cost* o costo de los insumos (30% de las ventas)
- Salarios de mano de personal de servicio al cliente y cocina (15%)
- Alquiler (8% de las ventas)

5.2. Características del negocio

5.2.1. Nombre del Negocio

El nombre propuesto es *Alli*, es un nombre en el idioma quechua, en el idioma español significa saludable.

5.2.2. Ubicación del negocio

Luego de analizar diferentes zonas de San Isidro y Miraflores, queda definido que la zona adecuada para el negocio se ubica en la Av. 28 de Julio y Av. Vasco Núñez de Balboa en el distrito de Miraflores. Ver Figura 2.

Las razones por las cuales se ha elegido esta zona es la siguiente:

Según Glassdoor¹, dentro del radio de 10 minutos caminando se encuentran una gran cantidad de edificios corporativos prime con empresas que pagan sueldos de 5,000 soles bruto en promedio). Empresas como: CNPC, Uber, Kimberly Clark, Unilever, Adidas, Alicorp, Booking, Teva Perú.

La proyección corporativa de la zona, dado que se espera que se sigan haciendo inversiones en edificios prime. Es así que el Grupo Benavides comenzará a construir este año el edificio Leuro Sur, como señala el artículo “Grupo Benavides invertirá US\$ 65 millones en un nuevo edificio de oficinas prime en Miraflores” (Gestión, 8 de julio de 2019).

Existen alrededor de 4,000 hogares en un radio de 10 minutos caminando de la ubicación del restaurante, las cuales están calificadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.) con ingresos altos.

Miraflores si tiene actividad comercial los fines de semana, en contra parte del centro financiero y centro empresarial de San Isidro. Ello permite tener ventas moderadas también los fines de semana.

Figura 2. Mapa de ubicación del local



Fuente: Google (s.f.)
Elaboración propia.

¹ Glassdoor es un *app* que ofrece información sobre empresas según ubicación geográfica, elaborado por Glassdoor Inc. Estados Unidos.

5.3. Estructura organizacional

5.3.1. Organigrama

El organigrama será vertical para poder establecer relaciones jerárquicas entre todas las áreas. En la Figura 3 se observa el organigrama propuesto.

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Funciones de los puestos

A continuación se detallan las principales funciones de algunos puestos claves en la operación:

Administrador: Se encarga de realizar el seguimiento y supervisión de todas las operaciones del restaurante. Es el encargado del cumplimiento del reglamento interno de trabajo. Recepciona quejas y reclamos de los clientes y genera soluciones oportunas. Por otro lado, se encarga de supervisar toda la gestión tanto del jefe de salón como del jefe de cocina apoyándose en su asistente administrativo. Reporta a gerencia mediante informes acerca de los procesos del local. Se encarga de que su personal cumpla todas las acciones de marketing y publicidad y da reporte de ello.

Asistente administrativo: Es la persona encargada de trabajar junto al administrador y poder darle el soporte para que ambos puedan llevar correctamente el funcionamiento del local. Reemplaza al administrador en los horarios en los que el administrador descansa. Toma a cargo todas las funciones operativas que suceden (en el salón y

cocina) y colabora en todos los envíos de reportes de acuerdo a las actividades delegadas por su administrador.

Jefe de salón: Es el encargado del cronograma de horarios de su personal a cargo, supervisa las labores de limpieza, es el encargado de los protocolos de servicio y genera reuniones con su equipo de manera diaria para poder alinearse a los objetivos del restaurante en cuanto servicio. Coordina todo lo referente al personal con el administrador o el asistente administrativo. Es el encargado de solicitar a almacén todo lo que necesitan en cuanto a insumos para el servicio.

Jefe de cocina: Es la persona encargada de la dirección de la cocina y el responsable de la misma. Procura que se respeten las recetas establecidas y el buen sabor de los platos. El jefe de cocina revisa que los pedidos salgan de la cocina del modo correcto.

Meseros: Son los encargados de atender al cliente de la mejor forma. Sigue las instrucciones de trabajo de su jefe de salón de acuerdo a los pasos de servicio de la empresa. Es el encargado de tomar los pedidos del cliente, ingresar el pedido en el sistema, resolver las consultas de los clientes, colocar los platos en la mesa, entregar la cuenta y realizar la cobranza.

Personal de cocina (cocineros y ayudantes): Son los encargados de la preparación de las recetas según lo establecido por la empresa. De acuerdo, a la estación donde se encuentre cada uno, son los encargados preparación de la producción, preparación de los alimentos, decoración de los platos, entre otros.

Anfitrionas: Son las encargadas de darle la bienvenida al cliente y gestionar su ubicación bajo supervisión del jefe de salón. De darse lista de espera, es la encargada de gestionar dicha lista de espera y manejar las reservas que llegan por los diferentes medios. Debe revisar que las mesas se encuentren en perfecto estado antes de hacer pasar a los clientes. Una vez que los clientes tomen asiento, son las encargadas de entregar las cartas.

Almacenero: Son los encargados de llevar un estricto control de los inventarios. Hacen entrega de los productos solicitados y emiten reportes de los inventarios solicitados. Colaboran en la gestión con los proveedores.

5.3.3. Horarios de trabajo

El horario de atención es de lunes a domingo de 7 am a 10pm. Esto dado que se considera que el horario de oficina inicia 8 am y los fines de semana las personas de la zona pueden ir a desayunar desde temprano. Por otro lado, la competencia de la zona inicia operaciones desde las 7 am y termina a las 11pm.

5.3.4. El personal y sus remuneraciones

La Tabla 1 muestra la cantidad de personal necesario y la remuneración asociada:

Tabla 1. Cuadro del personal

Nombre del Puesto	Cantidad de personal	Remuneración mensual en S/.
Administrador	1	3,500
Asistente administrativo	1	2,000
Jefe de salón	1	1,200
Jefe de cocina	1	3,000
Meseros	8	930
Anfitrionas	2	930
Cajero	1	930
Cocinero	3	1,500
Ayudante de cocina	3	930
Almacenero	1	1,200
Vigilante	1	1,400
Personal de limpieza	1	930

Fuente: Elaboración propia

Se debe considerar que existe una repartición de propinas entre el personal del servicio.

5.3.5. Plan de incentivos

Se trabajará sobre un sueldo fijo más incentivos en forma de bonificaciones.

Las bonificaciones se darán de modo semestral a través de la entrega de un sueldo adicional por el cumplimiento de los objetivos de ventas. Este beneficio será otorgado al 100% del personal de la empresa.

5.3.6. Gerencia

La gerencia viene representada por Alejandro Burgos y Lorena Espinosa.

Alejandro Burgos tendrá a cargo la Gerencia Comercial y Lorena Espinosa la Gerencia Financiera. Entre ambos, inicialmente llevarán el control de las operaciones de la empresa.

Ambos serán los encargados de participar en los directorios.

5.4. Estilos de Dirección y Valores

Estilos de Dirección

La gerencia contará con un estilo de dirección puertas abiertas, donde reciba todos comentarios y sugerencias del personal que tiene contacto con el cliente. De este modo, se podrán realizar mejoras de servicio al cliente, mejoras de producto y entender las necesidades del personal. Este estilo le permitirá buscar la innovación y dar rápidas respuestas a lo que pide el mercado. Lograr la comunicación con la gerencia no debe ser un proceso burocrático.

Por otro lado, debe trabajar en la delegación con su administrador para que éste pueda tomar decisiones en búsquedas de las metas de la organización.

La administración del local deberá poseer un estilo de dirección en la cual motiva a su gente en la consecución de metas. El administrador debe ser una persona que enfrenta a los problemas que se presentan en el día a día, como lo son los reclamos del cliente y ser capaz de tomar acciones oportunas. Además, la administración debe ser capaz de delegar aquellas funciones correspondientes a los diferentes puestos de trabajo.

Valores

Los valores pilares de la organización:

-) Integridad y respeto: La integridad hace referencia a la honradez en la conducta y el respeto a la consideración por los demás.
-) Servicio de excelencia: Servicio que es capaz de exceder las expectativas del cliente. Se utilizarán herramientas como la capacitación del personal para identificar lo que el cliente considera importante. Se busca generar relaciones de largo plazo con el cliente.
-) Innovación y trabajo en equipo: La innovación entendida como proceso de interacción de varios trabajadores.

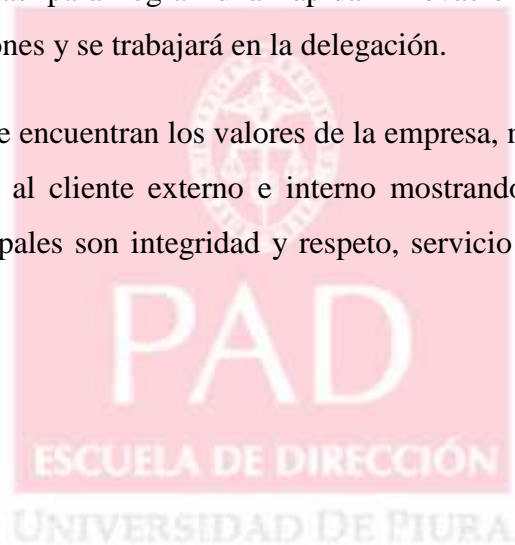
5.5. El Octógono

En el octógono se ubica al entorno externo donde se encuentra al sector de restaurantes en crecimiento. Se identifica a un consumidor que tiene tendencia hacia lo saludable.

En el primer nivel del Octógono se encuentra a la estrategia de la empresa, la cual busca generar venta por volumen. Para poder cumplir con la estrategia se necesita de unos sistemas de control acordes. Los sistemas de control que se incluyen son todos aquellos procesos claves como lo son la gestión de proveedores, gestión de almacén, procesos de compras, procesos de cobranzas, entre otros; los cuales buscan cuidar los costos. Asimismo, se incluye el sistema de remuneración e incentivos para lograr los objetivos trazados. Para poder cumplir con la eficacia de la empresa se necesitará de un equipo sólido encabezado por el administrador bajo la supervisión de la gerencia.

El segundo nivel del Octógono incluye el saber distintivo que hace referencia a ese conocimiento del cliente y de sus tendencias. La organización requiere contar estilos de dirección puertas abiertas para lograr una rápida innovación. Además, se buscará una oportuna toma de decisiones y se trabajará en la delegación.

En el tercer nivel se encuentran los valores de la empresa, misión externa e interna. Este nivel pone como centro al cliente externo e interno mostrando una preocupación real por ellos. Los valores principales son integridad y respeto, servicio de excelencia, innovación y trabajo en equipo.



Capítulo 6. Estrategia comercial

6.1. Comprensión del consumidor estratégico

Para definir al target estratégico de Alli, se ha tomado como referencia la investigación de mercado propia y fuentes consideradas en la bibliografía. Se parte de la premisa de que el consumidor objetivo es millennial de Lima Moderna.

A partir de esto definirán se tres puntos: 1) principales comportamientos del consumidor, 2) tipos de cliente, y 3) tipo de cliente por momento de compra.

6.1.1. Principales comportamientos del consumidor:

Se comienza describiendo de manera integral al consumidor a tres niveles:

Nivel 1:

Insights del consumidor: son las creencias o actitudes que marcan al consumidor.

“Soy una persona que me preocupo por llevar una vida saludable y considero a la alimentación como un eje fundamental para lograr esto. En el día a día tengo poco tiempo, por lo cual busco herramientas tecnológicas que me puedan ayudar a optimizar mis horas. Soy muy exigente con la calidad del servicio que recibo. Me considero una persona materialista. Me gusta arriesgarme a vivir nuevas experiencias. Hago las cosas con tiempo, no espero el último momento. Vivo conectado prácticamente todo el día a internet desde mi Smartphone. Para mí son muy importantes las recomendaciones que pueda recibir para ir a probar un nuevo producto o servicio. Soy un cazador de ofertas y estoy comparando constantemente los productos y precios.”

Nivel 2:

Motivación de la categoría: es lo que funcionalmente y emocionalmente motiva al consumidor.

“Para mí, el sabor de la comida es lo más importante al momento de comer en un restaurante o hacer pedido de *delivery*. Estoy en búsqueda constante de variedad porque los restaurantes a los que voy prácticamente tienen la misma carta. Lo que espero también en un restaurante es que me atiendan muy bien y que sea rápidos.”

Nivel 3:

Diferencia relevante de la marca: es lo que hace único a Alli.

“Alli es un restaurante que me ayuda a llevar una vida saludable, comiendo rico y que podría ir varias veces a la semana porque tienen una carta variada; lo cual hace que no me aburra.”

Luego de describir de manera integral al consumidor se muestra, en la Tabla 2, un breve resumen del consumidor y sus creencias.

Tabla 2. Resumen de las creencias y motivaciones que definen la actitud del consumidor

Consumidor	Creencias
Quién es: Persona que está preocupada por llevar una vida saludable.	Ambiciosos y arrogantes. Cree en la familia y se siente parte fundamental de ella.
Qué hace: Come sano, hace deporte y pasa tiempo de calidad con la familia.	Qué lo motiva: Estar saludable. Verse y sentirse bien. Vivir experiencias únicas.
Qué edad tiene: Entre 23 y 37 años.	Qué lo hace feliz: Ser parte importante de algo para satisfacer su creatividad.
Cómo se considera: Persona muy dinámica, tecnológica, materialista y liberal.	Qué considera de la categoría: Que no existe la suficiente variedad en cuanto a comida saludable en los restaurantes actuales.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se cierra este apartado describiendo al consumidor target, capturando lo más importante para él.

“Una persona que está preocupada por llevar una vida saludable; para conseguirlo debe comer sano, hacer deporte y pasar tiempo de calidad con la familia. Busca verse y sentirse bien, vivir experiencias únicas, y ser parte importante de algo para satisfacer su creatividad.

En cuanto a la comida, siempre busca que el sabor sea muy bueno. Para terminar, en lo que respecta a un restaurante desea que exista variedad en la oferta gastronómica, ser tratado de la mejor manera y que lo atiendan rápidamente.”

6.1.2. Tipos de compra del cliente target

Se han definido cuatro tipos de compra del cliente target y se han calificado de acuerdo al comportamiento que tienen.

1. Cliente *in*: es aquel que toma asiento en una mesa, está acompañado de 2 o más personas, busca privacidad y su tiempo promedio de estadía es de 60 minutos.
2. Cliente *in & out*: es aquel que toma asiento en una mesa, mayormente está solo, podría compartir una mesa y su tiempo promedio de estadía es de 30 minutos.
3. Cliente *to go*: es aquel que no toma asiento en una mesa, mayormente está solo, quiere una atención tipo *fast food* y su tiempo promedio de espera es de 5 minutos.
4. Cliente *app*: es aquel que realiza un pedido por aplicación. Glovo define que el 65% de estos clientes toma la decisión solo, cuentan con muy poco tiempo, y valoran la variedad, practicidad y el ahorro de tiempo. El margen de tiempo óptimo desde que realizan el pedido hasta que lo reciben está entre 30 y 45 minutos. Este tipo de clasificación de clientes ha permitido construir el *lay out* del local y las prestaciones del servicio, los cuales son piezas fundamentales en la propuesta de valor.

6.1.3. Otros tipos de clientes

1. Los oficinistas: son clientes que se encuentran laborando por la zona de influencia cercana al restaurante. Se los pueden encontrar de lunes a viernes entre 7:00 am y 7:00 pm. Tienen un tiempo limitado para almorzar, debido al horario de refrigerio que brindan las empresas en las que trabajan.
2. Los vecinos: son clientes que se encuentran viviendo por la zona de influencia cercana al restaurante. Se los pueden encontrar, mayormente, de lunes a viernes entre 7:00 pm y 10:00 pm y/o sábados y domingos.
3. Los golondrinos: son clientes que buscan nuevas opciones culinarias con una buena relación precio – calidad, no se encuentran dentro de la zona de influencia cercana al restaurante. Se los pueden encontrar de lunes a viernes entre 7:00 pm y 10:00 pm y/o sábados y domingos.

Los otros tipos de clientes permitirán generar acciones puntuales de publicidad, precio y ventas para lograr el objetivo comercial y financiero. La suma de los ingresos generados por todos estos tipos de clientes no debe superar el 50% del total de ventas.

6.2. Posicionamiento

Alli es un restaurante que ofrece una experiencia única a personas que están preocupadas por llevar una vida saludable, que buscan verse y sentirse bien, y que están buscando una nueva experiencia gastronómica en cuanto a variedad y sabor. Esto se logra gracias al diseño de platos; los cuales son altamente creativos, balanceados, variados y de potente sabor; y a través del personal que trabaja con la marca y del diseño del local; lo cual genera un grato ambiente.

6.3. Marca

6.3.1. Esencia de la marca

Se ha definido “Alli” como marca, la cual es una palabra quechua que tiene varios significados en el español como: saludable, bueno y amable. Este significado describe, en gran manera, el posicionamiento que se quiere lograr.

Por tanto, en base al posicionamiento y la esencia de la marca se define el valor de la marca como: “Alli, donde podemos comer bien y rico, muy rico”.

A continuación se presenta la propuesta de logo.

Figura 5. Logo



Fuente: Elaboración Propia.

6.3.2. Escalera de beneficios:

) Atributo del producto: alimentos preparados y servidos.

-) Beneficios del producto: alimentos saludables, con alto sabor y gran variedad.
-) Beneficios del consumidor: ser parte de la nueva tendencia de vida saludable.
-) Beneficio emocional: estar al lado del cliente; como un amigo, un familiar, es decir, una persona que realmente se preocupa por él; para cumplir su objetivo de estar saludable.

6.4. Propuesta de valor

6.4.1. La carta

La carta ha sido concebida cuidando el balance calórico, es por eso que se ha limitado la oferta de grasas, azúcares y carbohidratos.

Se ha colocado a la proteína como protagonista (pollo, pavo, pescado y res) y es quien tiene el mayor grado de impacto de sabor.

En lo que respecta a los acompañamientos, son opcionales y de elección por parte del cliente. Entre la oferta de estos se encuentran la papa, pastas, menestras y ensaladas; los cuales tienen métodos de cocción saludables (horno, vapor, estofado, sancochado y frito con aire caliente).

Por otro lado, la carta ha sido diseñada para cubrir las quince horas que el restaurante se encuentra abierto, ofreciendo diferentes platos y combos en cinco momentos distintos en el transcurso del día. Los momentos que se plantean son:

-) Desayuno: de siete de la mañana a diez de la mañana.
-) *Brunch*: de diez de la mañana al medio día.
-) Almuerzo: del medio día a las cuatro de la tarde.
-) *Tea Time*: de las cuatro de la tarde a las siete de la noche.
-) Cena: de siete de la noche a diez de la noche.

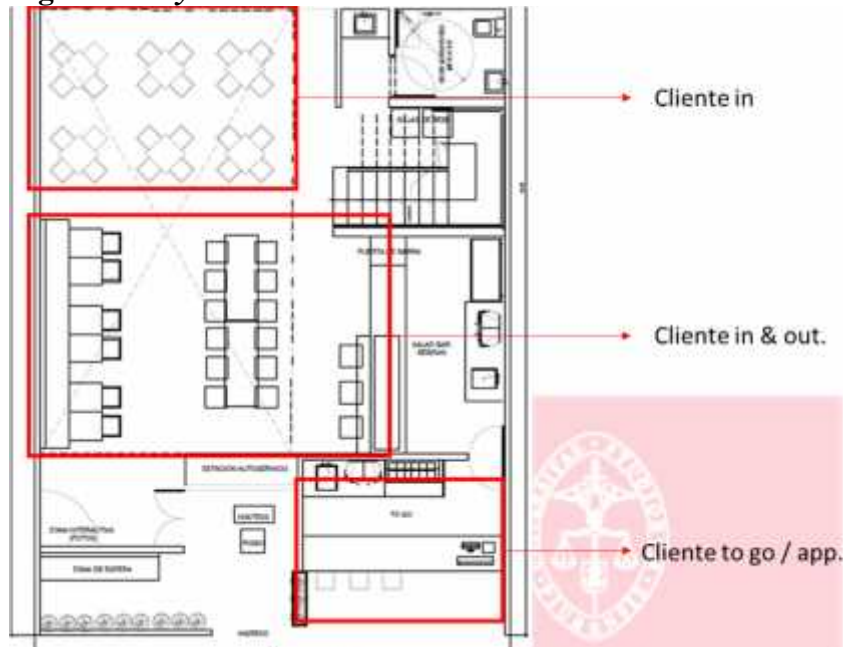
Revisar Anexo 4 donde se detalla la carta.

6.4.2. El lay out

El *lay out* del restaurante ha sido diseñado para atender al consumidor target en sus diferentes tipos de compra. De esta manera, se cubren sus necesidades específicas, se optimiza la cobertura del metro cuadrado y se acortan los tiempos de atención.

En la Figura 6 se puede apreciar qué zona del primer nivel ha sido diseñada para atender cada al consumidor target en sus diferentes tipos de compra. Para mayor información, revisar el Anexo 2: Planos del local.

Figura 6. Lay out del local



Fuente: Elaboración propia.

El local se ha diseñado de manera cálida, minimalista, moderna y con toques verdes. De esta manera, se logra que vaya en armonía con el posicionamiento del restaurante y se espera que aumente el valor percibido por los clientes. Para mayor información, revisar el Anexo 3: Diseño del local.

6.4.3. Prestaciones del servicio

- Involucrar a todo el equipo de trabajo para brindar un excelente servicio al cliente y una cultura de “el cliente primero”. Para lograr esto, se darán bonos por meta de ventas semestral equivalente a un sueldo de modo semestral, capacitaciones de atención al cliente y se promoverá una cultura de camaradería.
- Se servirá sin costo un vaso con agua a cada comensal y tiritas de wantán acompañadas de los diferentes aliños de ensaladas que se tienen en carta; a penas el cliente se siente a la mesa. Esto a la vez, contribuirá para que los clientes prueben los aliños y en una futura compra puedan decidir por una de las ensaladas.

- Plataformas virtuales de atención para brindar información a las consultas que puedan realizar los clientes, esto a través de un chat bot con inteligencia artificial. De esta manera, el cliente tendrá respuesta a sus interrogantes 24x7.
- Para el caso de los pedidos *to go* y *app*, los envases en los que irá la comida son biodegradables.

6.5. Publicidad

Se hará de manera digital a través de pauta pagada en Facebook e Instagram principalmente. También se harán acciones de SEO en Youtube, Google My Business y *Trip Advisor*.

En lo que respecta a la web, ésta tendrá un diseño de fácil interacción donde se resaltarán las fotos de cada plato y con dimensiones adaptadas para desktop, tablet y smartphone. En cuanto a la programación, se establecerán cookies para poder hacer re-marketing.

6.5.1. Facebook & Instagram

Etapas de lanzamiento:

6.5.1.1. Tipo de publicidad 1

La estrategia es comunicar principalmente el posicionamiento al cliente target.




El objetivo de esta campaña es abarcar la mayor cantidad de vistas e interacciones con la frase: “Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, **muy rico**”. Así, el cliente target se sentirá parte de algo importante.

El diseño de esta publicidad son personas en diferentes situaciones con la encrucijada de qué comer en el momento que se encuentran, donde se les sugiere algún plato en específico, animándolos a que coman saludable y de esta manera, logren su objetivo de verse y sentirse bien consigo mismos.

Se harán 18 publicaciones que estarán pauteadas durante 30 días para generar interacción a través del *chatbot* (70%) e ingresos a la web (30%). La pauta estará encendida las 24 horas.

El presupuesto es de S/. 4,500 soles de modo mensual.

Figura 7. Tipo de Publicidad 1

<p>¿Con ganas de un pollito? Mejor que sea rostizado y con ensalada.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, muy rico.</p>  <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p>	<p>Si quieres carne ¡come carne! Tenemos carnes y ensaladas.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, muy rico.</p>  <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p>
<p>¿Algo rico y ligero? Tómate una cremita a solo 16 soles.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, muy rico.</p>  <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p>	<p>¿Quieres comer pero no sabes qué? Hamburguesa con ensalada, no la pienses.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, muy rico.</p>  <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.5.1.2. Tipo de publicidad 2

Se comunicará principalmente el posicionamiento de Alli y que la comida que se ofrece aún continua siendo saludable, con variedad de opciones y sabrosa.

El objetivo de esta campaña es generar un antojo, una compra por impulso, en un momento determinado del día. Otra frase que también es parte de la estrategia: “Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, **muy rico**”.

El diseño de esta publicidad son diferentes platos en cada momento del día: desayuno, media mañana, almuerzo y media tarde. Así mismo, se usará el recurso de precio y la premura de tiempo a través de “precios promocionales”.

Se hará una publicación diferente en cada momento y se rotará día a día. La pauta estará activa durante 30 días para generar interacción a través del *chatbot* (100%) y la segmentación geográfica será a 3km a la redonda del local del restaurante.

El presupuesto es de 4,500 soles de modo mensual.

Figura 8. Tipo de publicidad II

<p>Desayuna con nosotros. 1/2 sanguche + café americano.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, <u>muy rico.</u></p> <div data-bbox="212 712 675 981">  <p>De 7 a 11am s/. 6.50</p> </div> <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p> 	<p>¿Un poquito de hambre? Prueba nuestro batido rosa con frambuesa y menta.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, <u>muy rico.</u></p> <div data-bbox="770 712 1233 981">  <p>De 11 am a 12:30 pm s/.10.00</p> </div> <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p> 
<p>Almuerza con nosotros. Prueba nuestros especiales del día.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, <u>muy rico.</u></p> <div data-bbox="212 1339 675 1608">  <p>12:30 a 3pm s/. 18.50</p> </div> <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p> 	<p>¿Un antojito? Crepe de nutella.</p> <p>Únete a nuestra movida: Todos podemos comer bien y rico, <u>muy rico.</u></p> <div data-bbox="770 1339 1233 1608">  <p>De 4 a 6 pm s/.6.00</p> </div> <p>Nombre restaurante. Dirección restaurante.</p> 

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Youtube

Se creará un canal para la marca, en la cual aparecerá un personaje que de recomendaciones y/o consejos para llevar una vida saludable: comer sano, hacer deporte y pasar tiempo en familia. Este canal tendrá un costo de 1,500 soles al mes.

6.5.3. Google My Business

Se pedirá a Google que registre la ubicación del restaurante, lo cual permitirá mejorar el SEO en el buscador y, así mismo, aparecer en Google Maps y Waze para que los clientes puedan ubicar el local más rápido, etiquetarse en sus publicaciones y compartir su ubicación con sus amistades. Por otro lado, tendrán información adicional como la foto de la fachada, horario de atención, número de teléfono, la página web y acceso a los comentarios de otros clientes.

6.5.4. Trip Advisor

Los comentarios online de otros clientes son muy relevantes para los clientes potenciales, por lo cual al crear un perfil en esta página permitirá el posicionamiento y que los clientes tengan acceso a los diferentes comentarios.

6.6. Ventas

La estrategia de ventas busca aumentar el flujo de clientes target, a través de las recomendaciones, y hacer que los clientes target que ya probaron la propuesta de valor regresen continuamente, y, se vuelva promotores entre sus conocidos para que vayan a consumir en Alli.

Se tiene proyectado una venta de S/. 4.2 millones para el primer año, esperando que el 50% de esta facturación ingrese por clientes target y el otro 50% por los otros tipos de clientes.

En lo que respecta a acciones específicas de ventas, se han definido dos básicamente: 1) acciones en el canal físico, que viene a ser el restaurante propiamente dicho, y 2) acciones en el digital, que son todas las ventas de *delivery* que se generen a través de aplicaciones como Rappi y Glovo.

Se estimada que en el primer año de operaciones, el 65% de las ventas venga por canal físico y el restante por canal digital. Para poder lograrlo se han definido diferentes acciones de comercialización.

6.6.1. Canal físico

Se espera que la afluencia de gente sea atraída por la publicidad y el tráfico de personas regular de la zona, en primera instancia.

Para esto se plantean las siguientes acciones:

- a) Entrenar a los mozos en técnicas de *cross-selling* y *up – selling*: por tanto, ellos estarán en la capacidad de describir cada ítem de la carta, asumirán que el cliente siempre quiere una entrada y piqueo, y sugerir probar algunos platos de la carta.
- b) Desarrollar el club *Alli*: consiste en hacer miembros del club a los clientes, consiguiendo su número de DNI y su correo electrónico. Para lograr conseguirlo se les comunicará a los clientes que cada vez que regresen acumularán puntos para poder tener descuentos especiales de hasta el 25%, regalar alguna bebida, que serán invitados al lanzamiento de nuevos platos y que podrán acceder a eventos especiales organizados por el restaurante. Así mismo, al tener esta información por parte del cliente, se podrán hacer campañas de *mailing* invitándolos al restaurante o comunicando alguna promoción exclusiva para miembros del club.
 - o Acumular puntos:
 - Por cada cien soles de consumo acumulado en el lapso de un mes, se hará el descuento de una bebida en el consumo que está realizando en el momento. Esta acción tendrá un costo de 120 soles al mes.
 - Por cada trescientos cincuenta soles de consumo acumulado en el lapso de un mes, se hará el descuento de un plato de la carta que está realizando en el momento. Esta acción tendrá un costo de 750 soles al mes.
 - Por cada setecientos soles de consumo acumulado en el lapso de un mes, se hará un descuento del 25% del valor del consumo; con un valor tope de cien nuevos soles. Se hará el descuento en el consumo que está realizando. Esta acción tendrá un costo de 1,000 soles al mes.

- Campañas de *mailing*: al analizar la base de datos de consumos, se logrará detectar a los clientes que han dejado de asistir. A ellos, se les enviará un mail personalizado invitándolos a visitar el restaurante con un descuento especial o una bebida gratis. Esta campaña tendrá un costo de 525 soles al mes por el uso de herramienta de *mailing* y tendrá un costo de 160 soles al mes por las bebidas a regalar.
- Lanzamiento de nuevos platos: cada vez que ocurra esto, se invitará a los clientes con mayor consumo en el último trimestre a un evento (almuerzo o cena) para degustar el diseño de nuevos platos con un descuento del 50%. Con este tipo de descuento se cubre el costo variable del plato.
- Eventos: se enviará un *mailing* dirigido a la base de datos completa invitándolos a celebrar cumpleaños, aniversarios, celebraciones especiales. Para ellos, se reservará un lugar especial y relativamente privado en las instalaciones del restaurante y se darán las siguientes promociones:
 - 500 soles de consumo: un postre gratis para cada persona.
 - 750 soles de consumo: se descontará 10% en el consumo que está realizando.
 - 1,000 soles de consumo: se descontará 15% en el consumo que está realizando.
 - 1,500 soles de consumo: se descontará 20% en el consumo que está realizando.
 - Restricción: la venta de estos eventos no se acumulan en los puntos del club Alli.

Este costo se incluye dentro de la campaña de *mailing* mencionado en el punto anterior. Las acciones conjuntas en el tema de eventos tendrán un costo de 2,300 soles al mes.

6.6.2. Canal Digital

Se buscará hacer acciones destacadas en las aplicaciones, de esta manera las promociones que se puedan hacer a través de este canal aparecerán dentro de las primeras opciones y serán usadas como “gancho” para que el cliente target y los otros tipos de cliente puedan revisar la oferta total.

6.7. Precio

La estrategia de precios es descremar los platos más innovadores con un precio mayor, los cuales son los platos que el cliente target se sentirá más atraído; tanto al momento de

decidir con la carta y por la publicidad. Las acciones estratégicas de precio son cuatro: 1) precios de carta estándar, 2) precios de promoción, 3) *cross-selling*, y 4) precios de promoción de *app*.

6.7.1. Precios de carta estándar

Se va a estar en paridad con los competidores en lo que respecta a platos de fondo (25.00 soles), sándwich y wraps (18.50 soles) y bebidas (7.00 soles).

Estos precios van a permitir aumentar el margen y cumplir con el modelo financiero, cuidando el costo de venta de los platos y de igual modo mantener la competitividad.

6.7.2. Precios de promoción

Se va a estar hasta -17% menos que la carta de los competidores más caros como San Antonio y +25% más que la carta de los competidores más baratos como Don Tito. Con esto se busca aumentar la cantidad de platos vendidos en los cinco momentos de venta que tiene la carta. Se busca atraer a los otros tipos de clientes.

- Desayuno: ticket promedio 12 soles.
- *Brunch*: ticket promedio 8 soles.
- Almuerzo: ticket promedio 25 soles.
- *Tea Time*: ticket promedio 10 soles.
- Cena: ticket promedio 25 soles.

6.7.3. Cross-selling

Se busca incrementar el ticket promedio entre 25% y 30% con los acompañamientos y los pequeños antojos dulces; los cuales están en promedio 6.00 soles por unidad. Esta acción está dirigida al cliente target.

6.7.4. Precios de promoción de *app*

Se busca aumentar el volumen por el canal *app*, por lo cual se van a promocionar platos a 18.50 soles incluidos una bebida. Esto también servirá de “gancho” para el tráfico en el *landing* de compras de las *apps*. Esta acción está dirigida a los otros tipos de cliente.

Capítulo 7. Plan de operaciones

El restaurante tendrá una capacidad de máximo 100 personas y contará con dos plantas, las personas se repartirán en ambas plantas en un 50% aproximadamente. El local cuenta con 24 mesas. Ver Anexo 2.

El siguiente plan de operaciones está pensado en atención de 5 momentos de venta (turno): desayuno, *brunch*, almuerzo, *tea time* y cena.

El local realizará su apertura 7 am y cerrará sus puertas a las 10pm.

Por otro lado, también considerará el flujo para los pedidos vía *delivery* solicitados a través de *apps*.

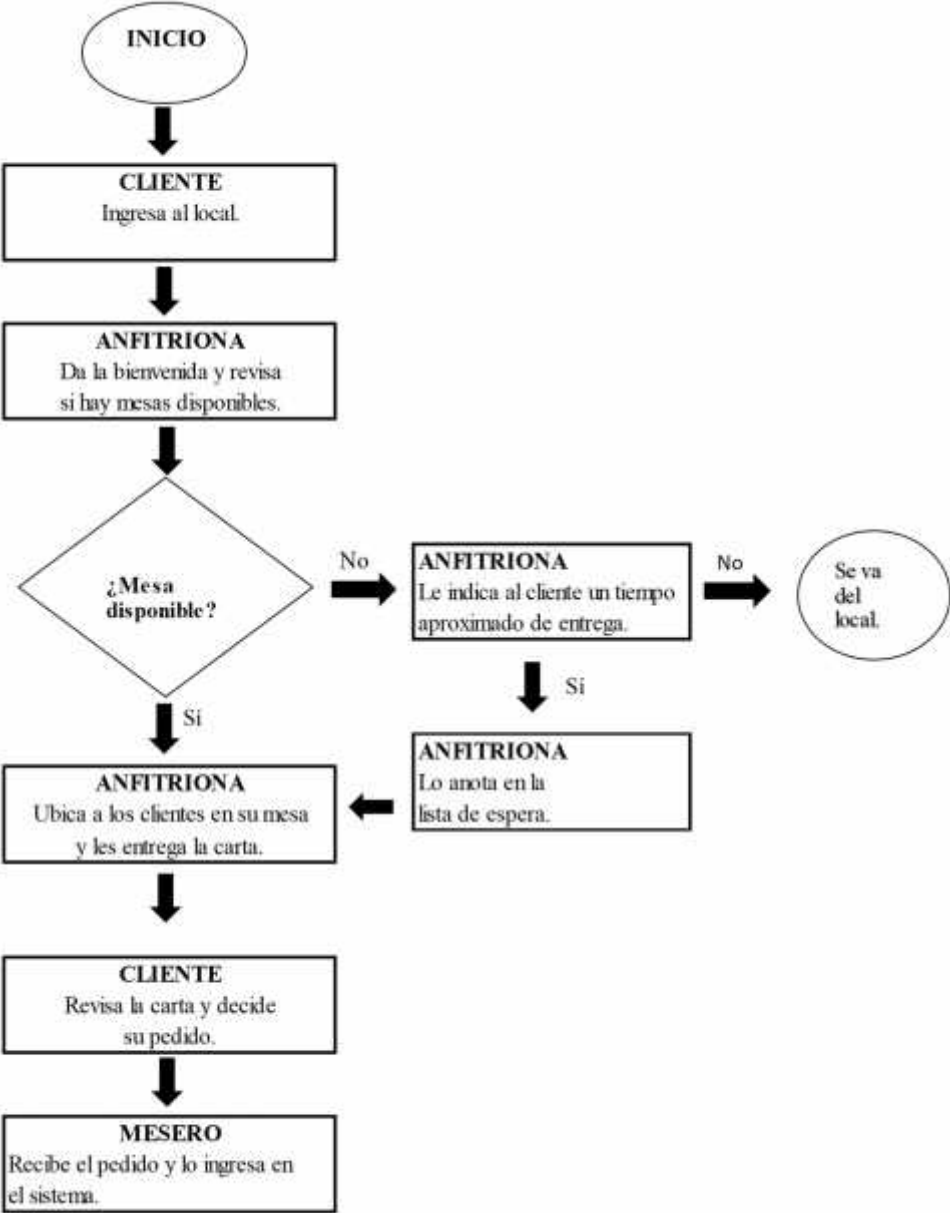
7.1. Procesos claves

7.1.1. *Procesos de servicio al cliente*

Para poder comprender los procesos de servicio al cliente, se presentan el siguiente flujograma:



Figura 9. Flujograma de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Este flujograma muestra los pasos desde que el cliente ingresa al local y va describiendo cada una de las funciones del personal involucrado. El proceso inicia cuando el cliente se acerca al local y tiene contacto con la anfitriona. La anfitriona revisa la disponibilidad de espacio y posteriormente lo sitúa entregándole la carta. Si no hay mesas disponibles, el cliente es invitado a esperar para luego continuar con el flujo regular. Esta espera no debe ser mayor a 20 minutos para no impactar negativamente en la percepción al cliente. Finalmente, el mesero se acerca al cliente y toma su pedido. En este último paso, el mesero puede asesorar al

cliente en cualquier duda que tenga de los platos de la carta y ofrecerle una entrada o piqueo en caso no lo haya solicitado.

7.1.2. Proceso de selección de proveedores

Para poder seleccionar a los proveedores se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- a. Calidad: Proveedores con productos de calidad y fresca. Principalmente asegurar la calidad en carne, vegetales, frutas, entre otros.
- b. Económico: La empresa trabajará una política de pago al contado para poder obtener los mejores precios. De este modo se podrá cumplir con el modelo financiero proyectado.
- c. Tiempo de respuesta: Proveedores que respondan rápidamente a picos de demanda.

La selección de proveedores es tarea del jefe de cocina, administrador y se apoyarán del almacenero.

7.1.3. Proceso de gestión de inventarios

Al hablar de gestión de inventarios se habla de la gestión del almacén. El siguiente flujograma muestra todo el proceso:

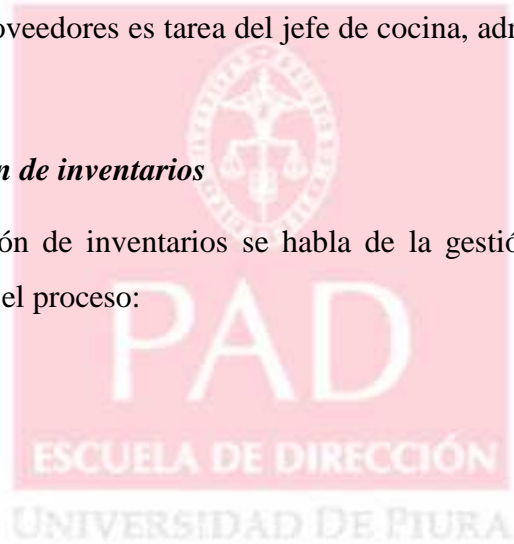
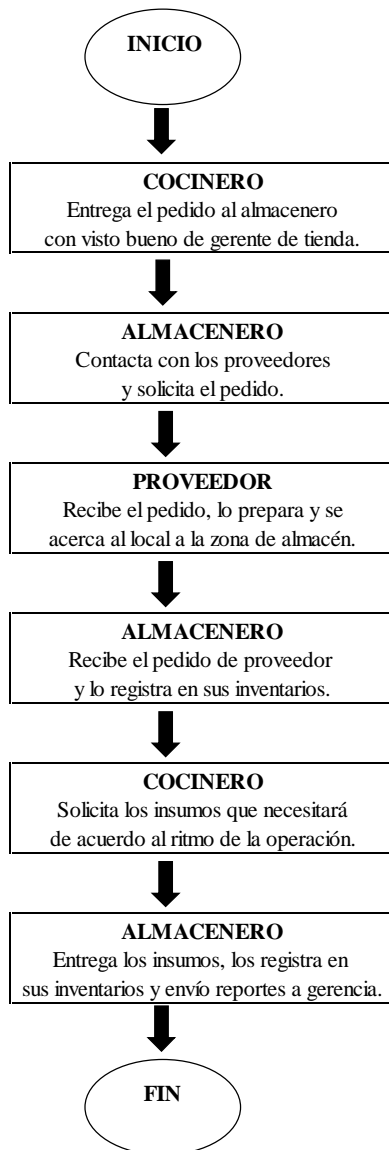


Figura 10. Flujograma de almacén



Fuente: Elaboración propia

Este flujograma se ha diseñado para cuidar el costo de venta dado que habrá un control por parte del administrador. Asimismo, el almacenero cuidará los niveles de stock y la calidad de los insumos.

El almacenero será el encargado de abastecimiento, control y rotación de los alimentos perecibles y secos del restaurante. Contará con stock suficiente para un periodo de venta y considerar un 20% más ante cualquier contingencia. Debe encargarse de la correcta rotación de los diferentes insumos para evitar su vencimiento utilizando el método PEPS (Primeras

entradas, primeras salidas). Debe llevar un estricto control de kardex de cada ítem para mantener un stock mínimo y un control de existencias con sus inventarios que puede realizarse de manera diaria, semanal o mensualmente, dependiendo del movimiento del negocio.

7.1.4. Proceso de compras

El proceso de compras inicia con una necesidad identificada debido a la falta de stock de un producto. Se solicitará una cotización al proveedor para poder asegurar la cantidad y el precio solicitado. Posteriormente se emitirá una orden de compra o se seguirán los requisitos específicos de cada uno de los proveedores.

Una vez solicita la compra, debe realizarse un seguimiento a la misma y cuando llegue el producto al local, se debe hacer una verificación de la misma. La compra es registrada en los inventarios.

Esta operación debe ser realizada y/o supervisada por la administración del local. Al ser un proceso tan importante, se emitirán reportes a gerencia para un correcto seguimiento.

7.1.5. Proceso de gestión de calidad

El objetivo de este proceso es asegurar la calidad de los productos y servicios que se brindan al cliente, tiempos de entrega y niveles de servicio. De este modo, se irán realizando mejoras en el día a día.

Las ventajas de implementar esta gestión de calidad, se pueden ver reflejadas en los siguientes aspectos:

-) Logística interna: Almacenamiento, conservación, control de inventarios, manipulación, devoluciones, entre otros.
-) Cocina: Preparación, presentación, limpieza y control de calidad.
-) Salón: Proceso de pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza, mantenimiento.
-) Ventas, comercial y marketing: Publicidad, promoción, guías, fuerza de ventas, material de ventas, política de precio, control, entre otros.

) Servicio al cliente, post venta: Política de fidelización, base de datos, ajuste de producto, servicios extras, entre otros.

Como actividades de apoyo se encuentran:

) Infraestructura: Mantenimiento, dirección, finanzas, contabilidad, legal y gestión de calidad.

) Recursos humanos: Selección, contratación, política salarial, plan de incentivos, estructura organizativa.

) Tecnología: Sistema informático y activo fijo potente.

) Compras: Política de proveedores, política de compras, políticas de almacén,

Como resultados de esta gestión de calidad se pueden obtener la estandarización de las actividades del personal involucrado; medir y monitorear el desempeño de los procesos e incrementar la satisfacción del cliente.

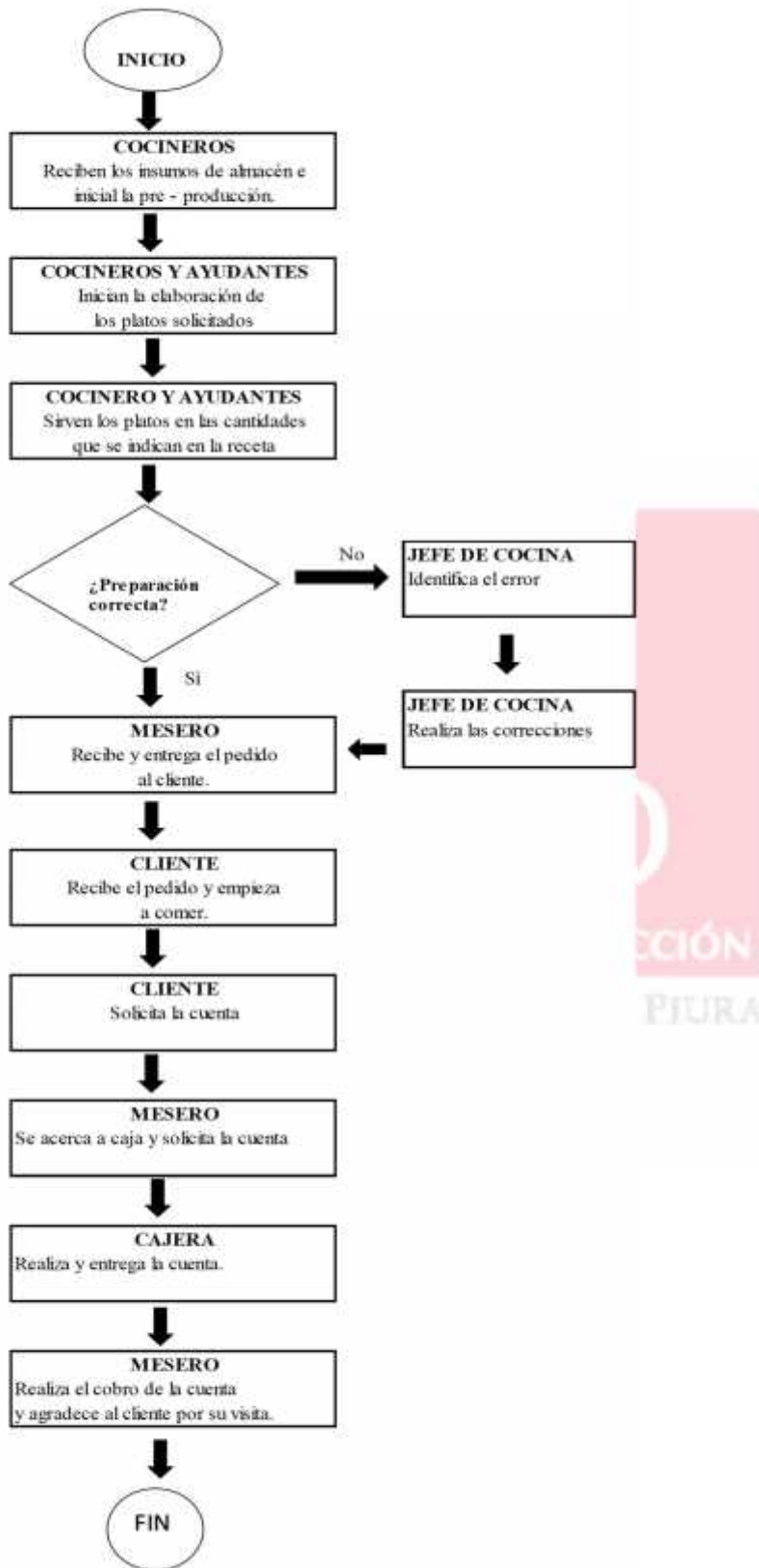
Este análisis será realizado por la administración bajo la supervisión de la alta gerencia.

7.1.6. Proceso de preparación de producto, entrega y cobranza.

El proceso de preparación y entrega del producto es un proceso crítico de cara al cliente. Esto dado que se busca entregar un producto de calidad en un tiempo adecuado. Cumpliendo con esto, se busca lograr generar una recomendación por parte del cliente haciendo que el número de visitas se incremente.

También se desarrolla el proceso de cobranza, el cual es importante para la empresa por dos razones. La primera razón es para que no exista ningún producto consumido y no cobrado. De este modo se cuidan los costos. La segunda razón, es que si se efectúan cobros adicionales entonces se genera una percepción negativa por parte del cliente.

Figura 11. Flujograma de elaboración del producto



Fuente: Elaboración propia

7.2. Infraestructura

7.2.1. Lay out de cocina

El diseño de la cocina se ha realizado teniendo en cuenta dos criterios: funcionalidad y productividad.

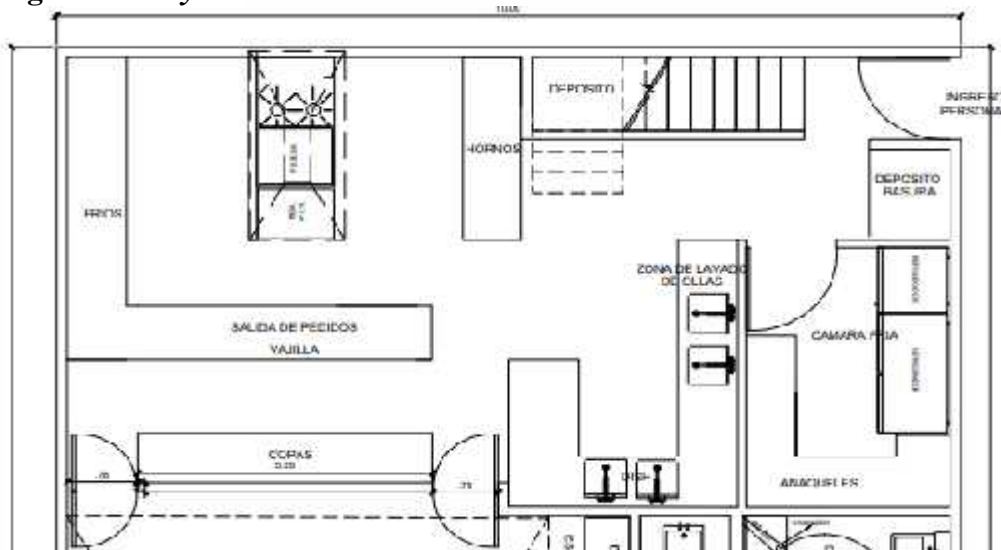
Para lograr ambos criterios, se han colocado las estaciones de fríos y calientes (cocina y hornos) al costado una de otra con un pasadizo de circulación entre ellos. De esta manera, se pueden estar produciendo los platos de la carta de manera continua y a la vez, sin que un proceso dependa del otro.

Con esto, el tiempo de producción será como tope 15 minutos para un plato de fondo, de 8 minutos para las entradas y de 5 minutos para las bebidas. (Anexo 5).

Asimismo, en el diseño se contempla un espacio para la circulación de los mozos; sin que ellos entren al área donde se elabora la comida, evitando así la contaminación externa. Los mozos podrán recoger los platos listos o algún menaje faltante de manera rápida y ágil.

Finalmente, se tiene el área de lavado de platos y ollas, almacén de productos, y depósito de basura. Todos estos se encuentran separadas entre ellos y del área de cocina. Con esto, se evita la contaminación cruzada y se asegura que los procesos sean independientes uno del otro.

Figura 12. Lay out de la cocina



Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Equipo requerido para la cocina

En este punto se detallan los equipos y utensilios requeridos para el proceso de producción y atención al cliente. En la Tabla 3 se detallan los equipos de cocina:

Tabla 3. Equipos de cocina requeridos

Inversión en Activo Fijo	Cantidad	Precio
Plancha	2	5,700
Cocina	1	9,000
Arrocera	1	300
Ensaladera	1	15,000
Mesa refrigerada	1	10,000
Congeladora Vertical	3	15,000
Lavadero Poza doble	2	4,200
Mesa de Trabajo	3	12,000
Estanterías	4	4,000
Repisa doble nivel	3	8,000
Freidoras eléctricas	1	5,100
Utensilios de cocina	1	4,000
Horno microondas	1	400
Licuada	2	800
Total S/.		93,500

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Customer Journey

Se han elaborado dos tipos de Customer Journey para poder entender las emociones del cliente en cada paso que da, desde la elección hasta al salir del restaurante.

El primero hace referencia a un grupo de cuatro personas que trabajan por la zona y deciden salir a almorzar. Lo principal que se descifra es que las personas están apuradas, por el tiempo limitado que tienen para almorzar, tienen el deseo de pasar un momento agradable y con una comida sabrosa.

Por tanto, se puede concluir lo siguiente:

Que sí realizan un análisis previo al momento de decidir a qué restaurante ir a almorzar. Esto indica que se debe tener una pauta de publicidad activa en redes sociales desde el mediodía y que el restaurante en sí debe tener algún elemento publicitario llamativo para invitar a estos clientes a pasar.

- J Que el tiempo de espera es crítico al momento de decidir quedarse en el restaurante. Por lo cual, el tiempo de atención debe ser rápido y no exceder de 45 minutos desde que se sientan hasta que se paran y se van.
- J Que la presentación de los platos y el sabor de estos debe cumplir con la exigencia de los clientes. Para esto se deben tener claros los procesos de calidad, asegurando que el producto que se está vendiendo siempre cumpla con los parámetros establecidos.
- J Que la ambientación del restaurante, la música y la atención del personal debe ser muy grata. De esta manera, los clientes podrán pasar un momento agradable desconectándose del trabajo.
- J El segundo *Customer Journey* hace referencia a una persona que solicita un pedido por *app* a la hora del almuerzo. En este caso, lo que se detecta principalmente es mucha incertidumbre y el deseo de tener un buen almuerzo.

Por tanto, se puede concluir lo siguiente:

- J Que la persona sí realiza una comparación de opciones desde la *app*. Entonces, se debe tener promociones atractivas y destacadas en el *app* para “invitar” al cliente a acceder al minisite de Alli.
- J Que el tiempo de *delivery* total (producción, despacho y envío) no sea muy diferente al resto de restaurantes. En total, este lapso de tiempo no debe exceder los 45 minutos. Por lo tanto, el tiempo de producción y despacho no debe exceder los 15 minutos.
- J Que la presentación en los envases descartables y el sabor de la comida debe cumplir con la exigencia del cliente. Para esto se deben tener claros los procesos de calidad, asegurando que el producto que se está vendiendo siempre cumpla con los parámetros establecidos.

Figura 13. Customer journey en el local

Customer Journey

Lugar: En el restaurante

Grupo de 4 personas que trabajan por la zona acudiendo a almorzar

	Eligen el restaurante y van hacia el local	Entran al restaurante y los ubican en una mesa	Toman la decisión acerca de qué tomar y comer	Ordenan su pedido y esperan por la comida
Acciones	Evaluar como opciones restaurantes cercanos. Llegar a un acuerdo grupal.	Consultar con anfitriona si hay disponibilidad de mesas. Esperar por una mesa. Ir hacia la mesa a tomar asiento.	Revisar la carta Seleccionar platos y bebidas Llamar al mesero Resolver dudas con el mesero.	Indicarle la orden al mesero.
Interrogantes	¿ Qué restaurantes tengo cerca? ¿ Cuánto tiempo dispongo? ¿ Qué me gustaría comer? ¿ Qué desean los demás? ¿ De cuánto dinero disponemos?	¿Qué tan ocupado estará el local? ¿Cómo estará el ambiente?	¿ Qué debería ordenar? ¿ Cuándo se acercará el mesero? ¿ Todos han elegido su plato?	¿ Cuánto tiempo demorará la comida en llegar?
Emociones	Deseosos de tener un buen almuerzo.	Con incertidumbre.	Feliz en un buen ambiente.	Feliz en un buen ambiente.

	Comen	Solicitan la cuenta, esperan y realizan el pago	Se van del restaurante y continúan con sus labores
Acciones	Comer. Conversar con el grupo.	Llamar al mesero. Solicitar la cuenta. Pedir para llevar. Indicar forma de pago.	Realizan una evaluación de la experiencia del restaurante.
Interrogantes	¿ La comida está rica? ¿ Me quedaré satisfecho? ¿ Es una experiencia satisfactoria esperar? ¿ Comeremos algo adicional?	¿ Dónde está el mesero? ¿ Cuánto tiempo tendré que	¿ Volveré al restaurante? ¿ Lo recomendaría? ¿ Cuánto tiempo tengo para regresar a seguir con las labores?
Emociones	Feliz disfrutando de un buen plato en un buen ambiente.	Satisfecho y apurado	Satisfecho y apurado

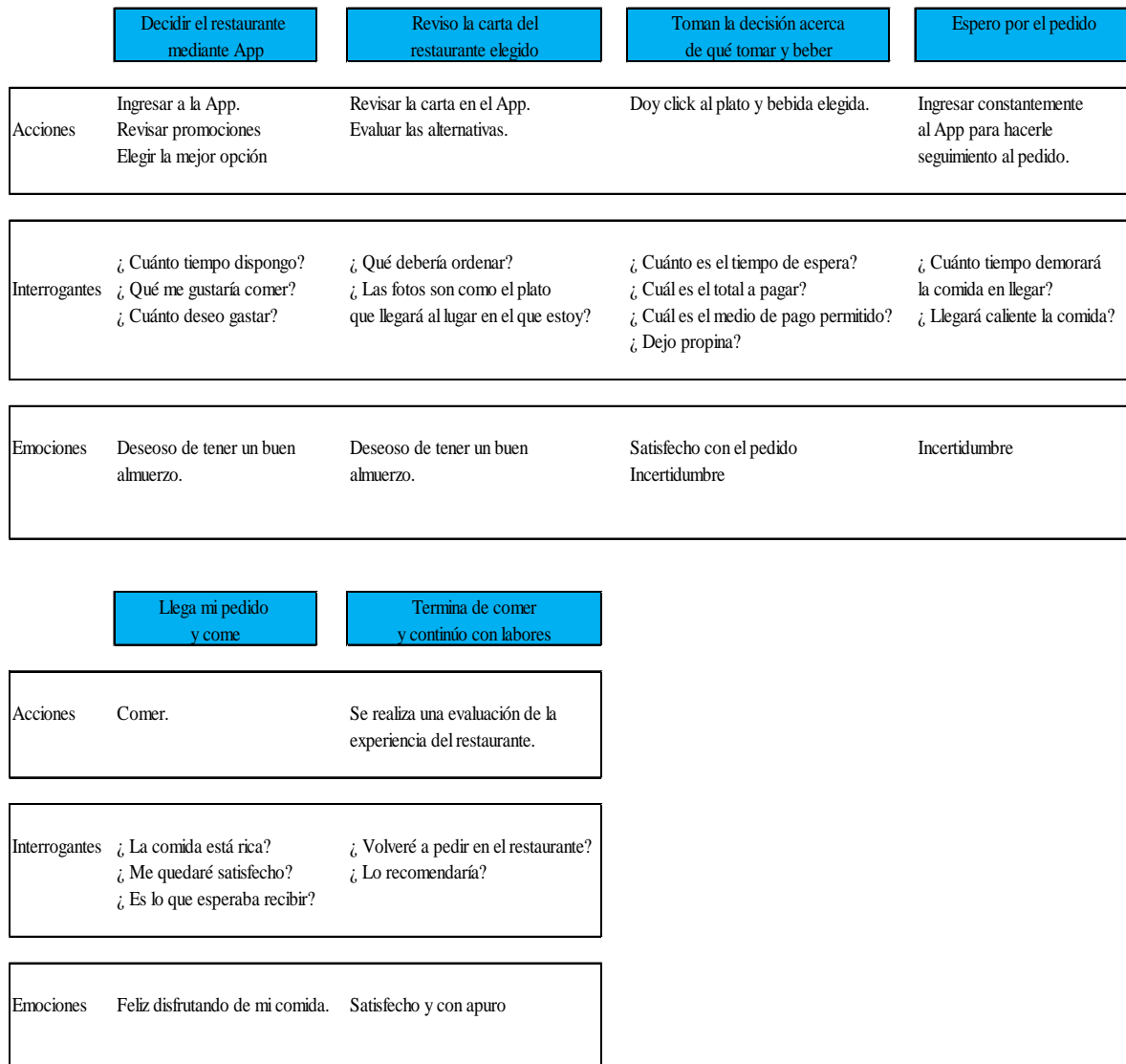
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Customer Journey canal delivery mediante app

Customer Journey

Lugar: pedido solicitado por App.

Horario de almuerzo



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 8. Plan Financiero

8.1. Supuestos para la Proyección financiera

8.1.1. Año Operativo

Se atiende siete días a la semana, cuatro semanas al mes y doce meses al año. El horario respectivo de atención al cliente es de lunes a domingo de 7 am a 10pm. Se consideran cinco momentos de venta: Desayuno, *Brunch*, Almuerzo, *Tea Time* y Cena. El período de evaluación es de 10 años.

8.1.2. Escenarios

Se consideran tres escenarios.

- Pesimista
- Conservador
- Optimista

Cada uno de los tres escenarios posee diferentes ocupabilidades. La ocupabilidad se refiere al porcentaje del salón que está ocupado.

Para las proyecciones de los Estados Financieros y Flujos se tomará el escenario conservador.

8.1.3. Ingresos

Se consideran ingresos los pedidos que realizan en el local y por canal *delivery*. Los ingresos hacen referencia a los consumos por persona.

El ticket promedio por turno se obtiene de la investigación de mercado.

- ✓ Ticket promedio desayuno: 14 soles.
- ✓ Ticket promedio almuerzo: 25.
- ✓ Ticket promedio cena: 25.

8.1.4. Costos y gastos

Dentro del costo de venta se incluye el *food cost*, gastos de personal (del personal de atención y cocina) y empaques.

Dentro de los gastos administrativos se encuentran los salarios del personal administrativo, salarios de gerencia, alquileres, pagos de servicio y otros gastos de personal.

Por otro lado, en los gastos de ventas se incluyen los gastos de publicidad y marketing. Finalmente dentro de otros gastos, se encuentran los gastos de mantenimiento.

Políticas de gastos y costos:

-) Como política se considera que el *food cost* no debe ser más del 30% del precio de venta neta del producto.
-) Como política de Mano de Obra Directa se considera no mayor del 15% de los ingresos netos.
-) El costo de los empaques representarán 1% de las ventas netas.
-) Los gastos administrativos que deben ser en promedio el 15% de los ingresos netos.
-) Como política de alquiler se considera que no debe superar el 10% de los ingresos netos del local.
-) Como política también se considera que los gastos de marketing y ventas no deben superar el 5% de los ingresos netos.

8.2. Proyección de ventas

Se tienen tres escenarios para las ventas: Pesimista, Conservador y Optimista.

Los supuestos de crecimiento se encuentran alineados al plan comercial. En las Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6, se tienen los cuadros resumen de ventas proyectadas bajo los tres escenarios:

Tabla 4. Proyección de ventas en escenario pesimista

<i>Escenario pesimista</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta Local										
Desayuno	100,380	132,048	136,009	140,090	144,292	148,621	153,080	157,672	162,402	167,274
Brunch	59,696	76,944	79,252	81,630	84,079	86,601	89,199	91,875	94,631	97,470
Almuerzo	992,250	1,260,000	1,297,800	1,336,734	1,376,836	1,418,141	1,460,685	1,504,506	1,549,641	1,596,130
Tea Time	74,620	96,180	99,065	102,037	105,098	108,251	111,499	114,844	118,289	121,838
Cena	711,375	945,000	973,350	1,002,551	1,032,627	1,063,606	1,095,514	1,128,379	1,162,231	1,197,098
Total Venta en el Local	1,938,321	2,510,172	2,585,477	2,663,041	2,742,933	2,825,221	2,909,977	2,997,277	3,087,195	3,179,811
Venta Canal Delivery										
Desayuno	90,552	139,776	143,035	157,339	173,073	190,380	209,418	230,360	253,396	278,735
Brunch	49,280	72,800	73,920	81,312	89,443	98,388	108,226	119,049	130,954	144,049
Almuerzo	207,934	755,234	796,881	876,569	964,225	1,060,648	1,166,713	1,283,384	1,411,723	1,552,895
Tea Time	61,600	91,000	92,400	101,640	111,804	122,984	135,283	148,811	163,692	180,061
Cena	633,861	1,296,908	1,346,059	1,480,665	1,628,731	1,791,605	1,970,765	2,167,842	2,384,626	2,623,088
Total Venta Canal Delivery	1,043,227	2,355,718	2,452,295	2,697,524	2,967,277	3,264,004	3,590,405	3,949,445	4,344,390	4,778,829
Venta total S/.	2,981,548	4,865,890	5,037,772	5,360,566	5,710,209	6,089,225	6,500,382	6,946,722	7,431,585	7,958,640

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Proyección de ventas en escenario conservador

<i>Escenario conservador</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta Local										
Desayuno	143,400	188,640	194,299	200,128	206,132	212,316	218,685	225,246	232,003	238,964
Brunch	85,280	109,920	113,218	116,614	120,113	123,716	127,427	131,250	135,188	139,243
Almuerzo	1,417,500	1,800,000	1,854,000	1,909,620	1,966,909	2,025,916	2,086,693	2,149,294	2,213,773	2,280,186
Tea Time	106,600	137,400	141,522	145,768	150,141	154,645	159,284	164,063	168,985	174,054
Cena	1,016,250	1,350,000	1,390,500	1,432,215	1,475,181	1,519,437	1,565,020	1,611,971	1,660,330	1,710,140
Total Venta en el Local	2,769,030	3,585,960	3,693,539	3,804,345	3,918,475	4,036,030	4,157,110	4,281,824	4,410,278	4,542,587
Venta Canal Delivery										
Desayuno	129,360	185,760	204,336	224,770	247,247	271,971	299,168	329,085	361,994	398,193
Brunch	70,400	96,000	105,600	116,160	127,776	140,554	154,609	170,070	187,077	205,785
Almuerzo	297,049	1,034,910	1,138,401	1,252,241	1,377,465	1,515,211	1,666,733	1,833,406	2,016,746	2,218,421
Tea Time	88,000	120,000	132,000	145,200	159,720	175,692	193,261	212,587	233,846	257,231
Cena	905,515	1,748,129	1,922,942	2,115,236	2,326,759	2,559,435	2,815,379	3,096,917	3,406,608	3,747,269
Total Venta Canal Delivery	1,490,324	3,184,798	3,503,278	3,853,606	4,238,967	4,662,863	5,129,150	5,642,065	6,206,271	6,826,898
Venta total S/.	4,259,354	6,770,758	7,196,817	7,657,951	8,157,442	8,698,893	9,286,260	9,923,889	10,616,550	11,369,485

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Proyección de ventas en escenario optimista

<i>Escenario optimista</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta Local										
Desayuno	172,080	226,368	252,589	260,167	267,972	276,011	284,291	292,820	301,604	310,653
Brunch	102,336	131,904	147,183	151,598	156,146	160,831	165,656	170,625	175,744	181,016
Almuerzo	1,701,000	2,160,000	2,410,200	2,482,506	2,556,981	2,633,691	2,712,701	2,794,082	2,877,905	2,964,242
Tea Time	127,920	164,880	183,979	189,498	195,183	201,038	207,070	213,282	219,680	226,270
Cena	1,219,500	1,620,000	1,807,650	1,861,880	1,917,736	1,975,268	2,034,526	2,095,562	2,158,429	2,223,181
Total Venta en el Local	3,322,836	4,303,152	4,801,600	4,945,648	5,094,018	5,246,838	5,404,244	5,566,371	5,733,362	5,905,363
Venta Canal Delivery										
Desayuno	168,168	241,488	265,637	292,200	321,421	353,563	388,919	427,811	470,592	517,651
Brunch	91,520	124,800	137,280	151,008	166,109	182,720	200,992	221,091	243,200	267,520
Almuerzo	386,164	1,345,383	1,479,921	1,627,913	1,790,704	1,969,775	2,166,752	2,383,428	2,621,770	2,883,947
Tea Time	114,400	156,000	171,600	188,760	207,636	228,400	251,240	276,364	304,000	334,400
Cena	1,177,170	2,272,567	2,499,824	2,749,806	3,024,787	3,327,266	3,659,992	4,025,992	4,428,591	4,871,450
Total Venta Canal Delivery	1,937,421	4,140,238	4,554,262	5,009,688	5,510,657	6,061,723	6,667,895	7,334,684	8,068,153	8,874,968
Venta total S/.	5,260,257	8,443,390	9,355,862	9,955,336	10,604,675	11,308,561	12,072,138	12,901,055	13,801,515	14,780,331

Fuente: Elaboración propia

En los Anexos 5, 6 y 7 se presentan las proyecciones mensuales de los primeros dos años.

8.3. Inversión Inicial

8.3.1. Inversión inicial en acondicionamiento, obra y decoración

El local contará con 300 metros cuadrados. Dado que la inversión por metro cuadrado es de 825 dólares. La inversión ascenderá a S/. 845,000.

8.3.2. Inversión en activo fijo

Se consideran todos los equipos necesarios para implementar el local:

Tabla 7. Inversión en activo fijo

Inversión en Activo Fijo	
Plancha	5,700
Cocina	9,000
Arrocera	1,800
Ensaladera	15,000
Mesa refrigerada	10,000
Congeladora Vertical	15,000
Lavadero Poza doble	4,200
Mesa de Trabajo	12,000
Estanterías	4,000
Motor, instalación, tuberías, campana y tubería acero	25,000
Repisa doble nivel	8,000
Freidoras	5,100
Extintor de acetato	600
Sodimac botiquín	100
Sodimac senaléptica	568
Accesorios de instalación	500
Logística	2,500
Thermomix	5,777
Equipamiento liviano	20,000
PC y sistemas	5,950
Vitrina (frío)	6,300
Equipos Bar	9,800
Estación de Mozos	1,000
Utensilios de cocina	2,500
Horno microondas	400
Licuada	800
Total S/.	171,595

Fuente: Elaboración propia

8.3.3. Inversión pre operativa

Viene dada por aquellos recursos que se deben considerar antes de iniciar las operaciones:

Tabla 8. Inversión pre-operativa

Compra de Insumos	50,000
Planilla por 3 meses	140,000
Licencias y trámites	5,000
Uniformes	2,000
Pruebas de producto	5,000
Menaje	10,000
Total S/.	212,000

Fuente: Elaboración propia

La inversión total asciende a S/. 1.2 millones de soles aproximadamente.

8.4. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 9. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas	3,230,726	4,928,236	5,208,334	5,836,636	6,194,618	6,581,627	7,000,365	7,453,793	7,945,166	8,478,056
Costo de venta	1,461,967	1,988,165	2,385,413	2,577,407	2,688,655	3,055,814	3,186,099	3,327,256	3,480,310	3,646,383
Utilidad Bruta	1,768,759	2,940,071	2,822,920	3,259,228	3,505,962	3,525,813	3,814,266	4,126,537	4,464,856	4,831,672
Gastos administrativos	648,689	683,757	763,252	781,812	796,331	978,377	994,400	1,011,256	1,029,004	1,047,710
Gastos de ventas	161,536	246,412	260,417	291,832	309,731	329,081	350,018	372,690	397,258	423,903
Otros gastos	32,307	49,282	52,083	58,366	61,946	65,816	70,004	74,538	79,452	84,781
Depreciación y amortización	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319
Utilidad antes de impuestos	875,908	1,910,301	1,696,850	2,076,899	2,287,635	2,102,219	2,349,525	2,617,735	2,908,823	3,224,960
Impuestos (30%)	262,772	573,090	509,055	623,070	686,290	630,666	704,858	785,320	872,647	967,488
Utilidad Neta	613,136	1,337,211	1,187,795	1,453,830	1,601,344	1,471,553	1,644,668	1,832,414	2,036,176	2,257,472

Fuente: Elaboración propia

Las ventas netas vienen dadas por las ventas de ambos canales (físico y digital) sin considerar el IGV. Por su parte, el costo de ventas viene dado por el costo de la receta y mano de obra directa. Los gastos administrativos vienen compuestos principalmente por alquiler, salarios y servicios. Por su parte, dentro de los gastos de ventas se encuentran los gastos de marketing y publicidad.

8.5. Balance General

Se presenta el Balance General de la empresa de los próximos 5 años.

Tabla 10. Balance General

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	1,662,352	3,075,742	4,308,519	5,822,169	7,479,100
Total Activo Corriente	1,662,352	3,075,742	4,308,519	5,822,169	7,479,100
Activo Fijo neto	201,276	150,957	100,638	50,319	-
Total Activo No Corriente	201,276	150,957	100,638	50,319	-
Total Activo	1,863,628	3,226,698	4,409,157	5,872,488	7,479,100
Impuestos por pagar	21,898	47,758	42,421	51,922	57,191
Total Pasivo Corriente	21,898	47,758	42,421	51,922	57,191
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
Total Pasivo	21,898	47,758	42,421	51,922	57,191
Capital Social	1,228,595	1,228,595	1,228,595	1,228,595	1,228,595
Utilidades del ejercicio	613,136	1,337,211	1,187,795	1,453,830	1,601,344
Utilidades retenidas		613,136	1,950,346	3,138,141	4,591,971
Patrimonio	1,841,730	3,178,941	4,366,736	5,820,565	7,421,910
Total Pasivo y Patrimonio	1,863,628	3,226,698	4,409,157	5,872,488	7,479,100

Fuente: Elaboración propia

8.6. Flujo de caja y evaluación del proyecto

Se presenta el Flujo de Caja Libre de la empresa y los indicadores del proyecto. Se concluye que el proyecto es rentable.

Tabla 11. Flujo de caja libre

FCF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión en activo Fijo	-171,595										
Inversión inicial (obra)	-845,000										
Inversión inicial (pre operativa)	-212,000										
EBITDA		926,227	1,960,620	1,747,169	2,127,218	2,337,954	2,152,538	2,399,844	2,668,053	2,959,142	3,275,279
Depreciación		50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319
Utilidad operativa		875,908	1,910,301	1,696,850	2,076,899	2,287,635	2,102,219	2,349,525	2,617,735	2,908,823	3,224,960
Impuestos		262,772	573,090	509,055	623,070	686,290	630,666	704,858	785,320	872,647	967,488
Utilidad Operativa después de impuestos		613,136	1,337,211	1,187,795	1,453,830	1,601,344	1,471,553	1,644,668	1,832,414	2,036,176	2,257,472
Depreciación		50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319
FCF	-1,228,595	663,454	1,387,530	1,238,114	1,504,148	1,651,663	1,521,872	1,694,987	1,882,733	2,086,495	2,307,791

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Indicadores del Proyecto

TIR	86.3%
Ke	15%
VAN	S/ 5,188,636
PayBack	2 años

Fuente: Elaboración propia

El negocio es rentable, teniendo un *payback* de 2 años y una VAN de S/. 5.1 millones.

8.7. Financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial se dará mediante el aporte de los accionistas, quienes se harán acreedores del 40% de las acciones. El resto de las acciones (60%) quedará en manos de Alejandro Burgos y Lorena Espinosa.

8.8. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se realiza el cálculo del precio promedio sin IGV de los turnos, construido en base a los tickets promedio de cada uno de los turnos ponderado por su participación en las ventas. El costo variable viene dado principalmente por el costo de la receta, el cual no deberá exceder el 30% del precio neto.

Finalmente para el cálculo del punto de equilibrio se toman todos los gastos fijos que han sido proyectados para los 10 años, se incluyen los gastos administrativos, gastos de ventas, depreciación, otros gastos fijos y parte fija del costo de venta (mano de obra de la producción de los alimentos).

Tabla 13. Análisis de punto de equilibrio.

Precio promedio sin IGV	19.37									
Costo variable promedio	5.81									
Margen de contribución unitario	13.56									
Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos administrativos	648,689	683,757	763,252	781,812	796,331	978,377	994,400	1,011,256	1,029,004	1,047,710
Gastos de ventas	161,536	246,412	260,417	291,832	309,731	329,081	350,018	372,690	397,258	423,903
Otros gastos fijos	32,307	49,282	52,083	58,366	61,946	65,816	70,004	74,538	79,452	84,781
Depreciación	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319	50,319
Parte Fija Costo de venta	477,846	477,846	787,880	787,880	787,880	1,034,698	1,034,698	1,034,698	1,034,698	1,034,698
Total Gastos Fijos en S/.	1,370,697	1,507,616	1,913,951	1,970,209	2,006,208	2,458,291	2,499,439	2,543,500	2,590,730	2,641,410
Punto de Equilibrio - Cantidad de Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	101,076	111,173	141,136	145,285	147,939	181,276	184,311	187,560	191,042	194,780
Punto de Equilibrio - Ventas Netas en S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	1,958,139	2,153,738	2,734,216	2,814,585	2,866,011	3,511,845	3,570,627	3,633,571	3,701,043	3,773,443

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 9. Plan de expansión o desarrollo

El plan de la expansión para los siguientes años consiste en lo siguiente:

- J) Abrir un *dark kitchen*: Según la proyección de ventas, a partir del segundo año la venta por el canal *delivery* representa cerca del 46% y cada año siguiente toma mayor relevancia. Para lograr desarrollar este canal correctamente se debe incrementar los volúmenes de pedidos. Por tanto, cuando la cantidad de pedidos del canal *delivery* alcance el 80% de la capacidad total de la cocina, será el momento idóneo para abrir un *dark kitchen*. Se estima que esto sucederá en el año 2 de operación. En cuanto a la ubicación, se tiene como primera opción el distrito de Surquillo debido a su ubicación céntrica (limita con San Borja, Miraflores, San Isidro y Surco) y su bajo gasto de alquiler con respecto a otros distritos de Lima Moderna.
- J) Abrir un segundo restaurante: Según la proyección de ventas, en el tercer año de venta por el canal restaurante llega a su tope de capacidad. Por tanto, para lograr un crecimiento sostenible se proyecta abrir un segundo restaurante en el transcurso del tercer año de operaciones. En cuanto a la ubicación, se tiene como primera opción la zona de la Av. Primavera en Surco o San Borja. Sin embargo, esto dependerá del análisis de los siguientes factores: procedencia de los clientes del canal físico como del digital, disponibilidad de locales comerciales y de las nuevas tendencias que los consumidores potenciales hayan adoptado.
- J) Abrir un formato *express*: El formato *express* es un restaurante que venderá entre el 50 y 60% de la carta original, con un tamaño entre 80 y 150 m² de área total, y atención de pedidos muy rápido. Se tiene pensado abrir en el distrito de San Isidro, dado que es una zona con alta presencia de edificios corporativos y por ende, de ejecutivos que buscan una alimentación saludable y una atención rápida.

Capítulo 10. Riesgos

Dentro de los principales riesgos se deben considerar los siguientes:

- Riesgos de incremento de insumos: Este riesgo debe ser considerado dado que un aumento en precio de insumos puede repercutir directamente en el costo del producto. Como parte de la política de la empresa, se realizarán análisis semanales de costos con el fin de revisar si los precios son los adecuados.
- Riesgo de retraso en la obra: Este es un riesgo dado que puede encarecer la inversión inicial y por ende el importe de los fondos que serán otorgados por los accionistas.
- Riesgos externos: Estos riesgos pueden venir dados por normas puestas por la municipalidad en cuanto horario de aperturas, exigencias como apertura de locales comerciales en determinadas zonas, entre otras. Es un riesgo dado que puede retrasar la apertura del local en distritos importantes.
- Riesgos originados por la competencia: La empresa tendrá como uno de sus principales canales de venta al canal de *delivery* mediante *apps*. Actualmente en ese canal muchos restaurantes compiten por precio y promociones, como política de la empresa no se participará en guerra de precios.

Capítulo 11. Plan de salida

- De presentarse una situación en la cual no se cuenten con comensales en el local, se evaluará si sería conveniente transformarnos en una *dark kitchen* (cocina oculta). De este modo, se evitaría la carga de costos fijos. Esta medida vendría acompañada de una fuerte campaña en el canal de *delivery* mediante *app*.
- Si el plan de negocios no tiene el éxito esperado, entonces se evaluará el traspaso del mismo a otra marca en el mercado. Esta marca se llevaría un local listo para operar en una ubicación estratégica. Se considera que el importe que se podría solicitar por esta venta es de S/. 500,000. Este proceso sería parte de una negociación.
- De no poder concretarse la primera o la segunda medida, entonces se procederá a la liquidación de equipos. Se calcula que con la venta de estos equipos podría obtenerse S/. 90,000.



Conclusiones y recomendaciones

El sector restaurantes viene experimentando un crecimiento constante con lo cual las expectativas del presente plan de negocios son favorables. La tendencia más importante que se considera en este plan de negocios es la fuerza que toma el canal digital mediante las *apps* de servicio de *delivery* y para el crecimiento futuro se considera la implementación de cocinas ocultas.

El presente plan de negocios identifica la oportunidad de que hay un grupo de personas que poseen una inclinación por llevar una alimentación saludable, que buscan arriesgarse y vivir nuevas experiencias, y que están totalmente informados previo a una decisión de compra.

La propuesta es un restaurante que ofrece una experiencia única a personas que están preocupadas por llevar una vida saludable, que buscan verse y sentirse bien, y que están buscando una nueva experiencia gastronómica en cuanto a variedad y sabor. Esto se logra gracias al diseño de platos; los cuales son altamente creativos, balanceados, variados y de potente sabor; y a través del personal que trabaja con la marca y del diseño del local; lo cual genera un grato ambiente.

La estrategia comercial busca atraer al cliente target a través de diferentes acciones de publicidad, ventas y precios para que éste genere el 50% de las ventas proyectadas. Para lograr cubrir el otro 50%, se han identificados otros tipos de clientes quienes serán atraídos por la propuesta de valor en sí, la ubicación del restaurante y las promociones en el canal *app*. El esfuerzo de Alli será que el cliente target pueda recomendar a personas similares a él y de este modo se de a conocer la marca por el boca a boca.

Las operaciones que se presentan aseguran que el cliente se encuentre satisfecho durante todo el proceso y que los procesos claves permitan cumplir con el modelo de negocio.

El proyecto es altamente viable con una VAN positiva de S/.5.2 millones a 10 años. La inversión inicial asciende a S/. 1.2 millones. El período de recupero de la inversión es de menos de 2 años.

Bibliografía

- ¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano? (30 de octubre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-digital-peruano/>
- Cuál es el perfil del consumidor peruano digital. (08 de enero de 2019). *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/tecnologia/consumidor-peruano-digital-perfil>
- El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. (5 de octubre de 2016). *Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú. (16 de julio de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/>
- Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Perú en Google maps]. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://www.google.com.pe/maps/@-12.1307657,-77.0213187,18z?hl=es-419>
- Grupo Benavides invertirá US\$ 65 millones en un nuevo edificio de oficinas prime en Miraflores. (8 de julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/grupo-benavides-planea-construccion-nuevo-edificio-oficinas-prime-miraflores-272510-noticia/>
- INEI: Actividad de restaurantes aumentó en 3,50 % durante 2018. (25 de febrero de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-actividad-restaurantes-aumento-3-50-2018-noticia-nndc-611175-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). *Según ingreso per cápita del hogar*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/cap01_01.pdf
- Ipsos. (2018a). *Perfiles Zonales 2018*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_perfileszonales-v5.pdf

- Ipsos. (2018b). *New consumer, Millennials: Mitos y realidades*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- Masías, J. (24 de agosto de 2015). ¿Cómo se gestó el boom gastronómico peruano? *SEMANAeconómica.com* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/>
- Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI. (24 de agosto de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/negocios-de-restaurantes-acumulan-27-meses-de-crecimiento-continuo-reporto-el-inei-noticia/>
- Perú: Las claves de los restaurantes para aumentar 3,17% el crecimiento económico. (16 de julio de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-restaurantes-aumentar-crecimiento-economico/>
- Saavedra, A. (19 de junio de 2019). Restaurantes multiplican ventas por delivery apps, las dark kitchens son el siguiente paso. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/servicios/363378-restaurantes-multiplican-ventas-por-delivery-apps-las-dark-kitchens-son-el-siguiente-paso/>
- Sanchez, J. (17 de julio de 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/>
- Villanueva, R. (20 de febrero de 2018). Datum presenta estudio sobre “vida saludable”. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

Anexos

Anexo 1. Resultados de la investigación de mercado

La investigación fue realizada a personas entre 23 y 50 años que viven en los distritos de Miraflores, Surco, La Molina y San Borja, entre otros. El 50% de los encuestados fueron hombres y el restante mujeres. A continuación se detallan las preguntas con sus respectivas conclusiones:

Pregunta 1: ¿Aspiras a tener una vida saludable?

- a. Sí.
- b. No.

Objetivo de la pregunta: Comprobar que existe una preocupación por mantener una vida saludable.



Conclusión: El 90% de los encuestados sí aspira tener una vida saludable.

Pregunta 2: Para ti, ¿Qué significa tener una vida saludable?

- a. Comer sano
- b. Hacer deporte
- c. Pasar tiempo en familia
- d. Todas las anteriores

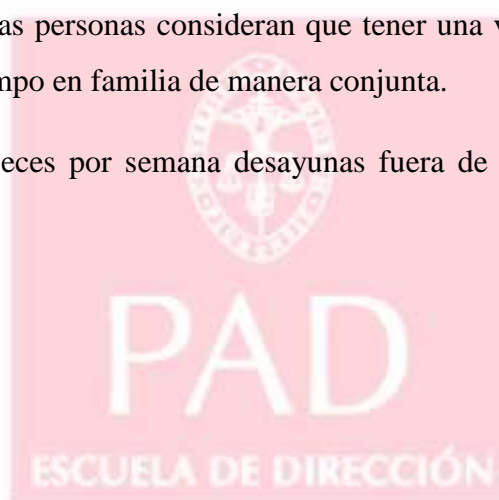
Objetivo de la pregunta: Entender qué significa para las personas tener una vida saludable y si el comer sano incluye esto.



Conclusión: El 79% de las personas consideran que tener una vida saludable es comer sano, hacer deporte y pasar tiempo en familia de manera conjunta.

Pregunta 3: ¿Cuántas veces por semana desayunas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery?

- a. 0-1
- b. 2-3
- c. 4-5
- d. Más



Objetivo de la pregunta: Cuantificar la frecuencia de compra en el desayuno.



Conclusión: El 84% de las personas desayuna fuera de su casa entre 0-3 veces.

Pregunta 4: ¿Cuánto es tu gasto promedio cuando desayunas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery, en soles?

- a. 5 – 8
- b. 8 – 10
- c. 10 – 12
- d. 12 – 15
- e. Más

Objetivo de la pregunta: Cuantificar el ticket promedio en el desayuno.



Conclusión: Más del 30% de los encuestados gasta más de 15 soles en su desayuno. En los demás rangos de gastos en soles no se aprecia una tendencia definida.

Pregunta 5: ¿Cuántas veces por semana almuerzas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery?

- a. 0 – 1
- b. 2 – 3
- c. 4 – 5
- d. Más

Objetivo de la pregunta: Cuantificar la frecuencia de compra en el almuerzo.



Conclusión: El 71% de las personas almuerza fuera y/o hace un pedido delivery entre 2 y 5 veces a la semana.

Pregunta 6: ¿Cuánto es tu gasto promedio cuando almuerzas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery, en soles?

- a. 10 – 15
- b. 15 – 20
- c. 20 – 25
- d. Más

Objetivo de la pregunta: Cuantificar el ticket promedio en el almuerzo.



Conclusión: El 58% de los encuestados gasta de 20 soles a más en su almuerzo.

Pregunta 7: ¿Cuántas veces por semana cenas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery?

- a. 0 – 1
- b. 2 – 3
- c. 4 – 5
- d. Más

Objetivo de la pregunta: Cuantificar la frecuencia de compra en la cena.



Conclusión: El 92% de las personas cena fuera y/o hace un pedido delivery entre 0 y 3 veces a la semana.

Pregunta 8: ¿Cuánto es tu gasto promedio cuando cenas fuera de casa y/o haces un pedido de delivery, en soles?

- a. 10 – 15
- b. 15 – 20
- c. 20 – 25
- d. Más

Objetivo de la pregunta: Cuantificar el ticket promedio en la cena.



Conclusión: El 69% de las personas gasta arriba de 20 soles en su cena.

Pregunta 9: Valore en una escala del 1 al 5, siendo 5 el mayor valor, los siguientes atributos para un restaurante:

- a. Sabor
- b. Cantidad
- c. Servicio
- d. Rapidez en la atención
- e. Comodidad del local
- f. Decoración del local

Objetivo de la pregunta: Identificar los atributos más valorados.

	Valoración				
	5	4	3	2	1
Sabor	79%	13%	6%	2%	0%
Cantidad	13%	50%	27%	10%	0%
Servicio	40%	37%	15%	6%	2%
Rapidez en la atención	33%	44%	17%	6%	0%

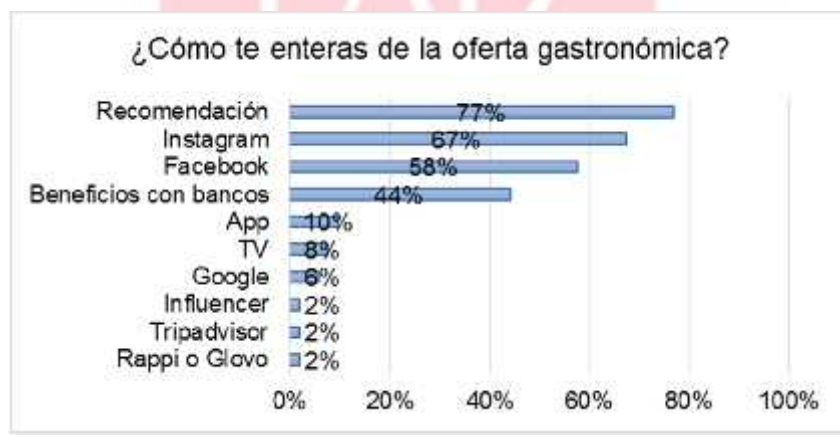
Comodidad del local	35%	38%	17%	8%	2%
Decoración del local	12%	31%	37%	17%	4%

Conclusión: El atributo más valorado es el sabor de la comida, seguido del servicio y la rapidez en la atención.

Pregunta 10: ¿Cómo te enteras de la oferta gastronómica? Podría marcar 1 o más opciones.

- a. Tv
- b. Facebook
- c. Instagram
- d. Google
- e. Recomendación
- f. Beneficios con bancos
- g. App
- h. Otra

Objetivo de la pregunta: Conocer los medios donde dirigir la publicidad y las promociones.



Conclusión: El principal medio es la recomendación, seguida de redes sociales como Instagram y Facebook; seguida de los beneficios con los bancos.

Pregunta 11: Tenemos la siguiente propuesta de restaurante: “Comida de calidad (entiéndase por calidad buenos insumos, buen sabor, y buen mix de carbohidratos y proteínas) con un excelente sabor que te ayudarán a balancear tu alimentación diaria”. En base a esto, te atrae la propuesta de valor para que seas un potencial cliente:

- a. Sí
- b. No

Objetivo de la pregunta: Validar la propuesta de emprendimiento.



Conclusión: La propuesta de valor ha sido aprobada por el 100% de los encuestados.

Pregunta 12: Sobre la pregunta anterior, ¿qué esperarías encontrar en este restaurante?

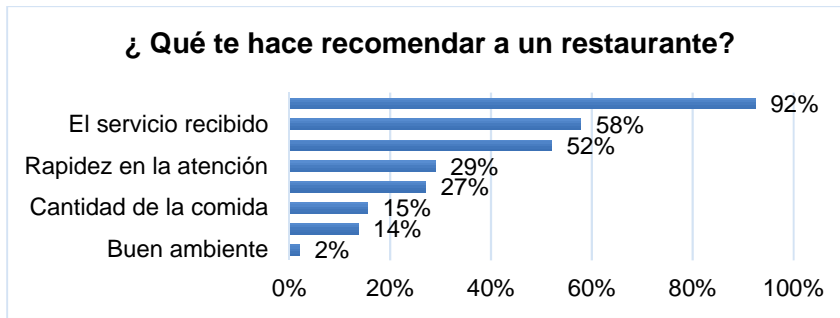
Objetivo de la pregunta: Saber qué cosas buscan nuestros potenciales clientes.

Conclusión: Las respuestas que más se repiten son variedad, comida con insumos de calidad, buen sabor, saludable y buena relación precio – producto.

Pregunta 13: ¿Qué te hace recomendar a un restaurante? Podría marcar 1 o más opciones.

- a. Sabor de la comida
- b. Precio
- c. Cantidad de la comida
- d. El servicio recibido
- e. Rapidez en la atención
- f. Comodidad del local
- g. Decoración del local

Objetivo de la pregunta: Sabiendo que la recomendación es una variable clave, entender qué es lo que hace que te recomienden.



Conclusión: La variable que hace que te recomienden es el sabor de la comida y el servicio recibido, seguido del precio.

Conclusiones generales de la investigación de mercado

a. La propuesta de emprendimiento del plan de negocio consiste en “Comida de calidad (entiéndase por calidad buenos insumos, buen sabor, y buen mix de carbohidratos y proteínas) con un excelente sabor que te ayudarán a balancear tu alimentación diaria”. La propuesta ha sido aprobada por el 100% de los encuestados.

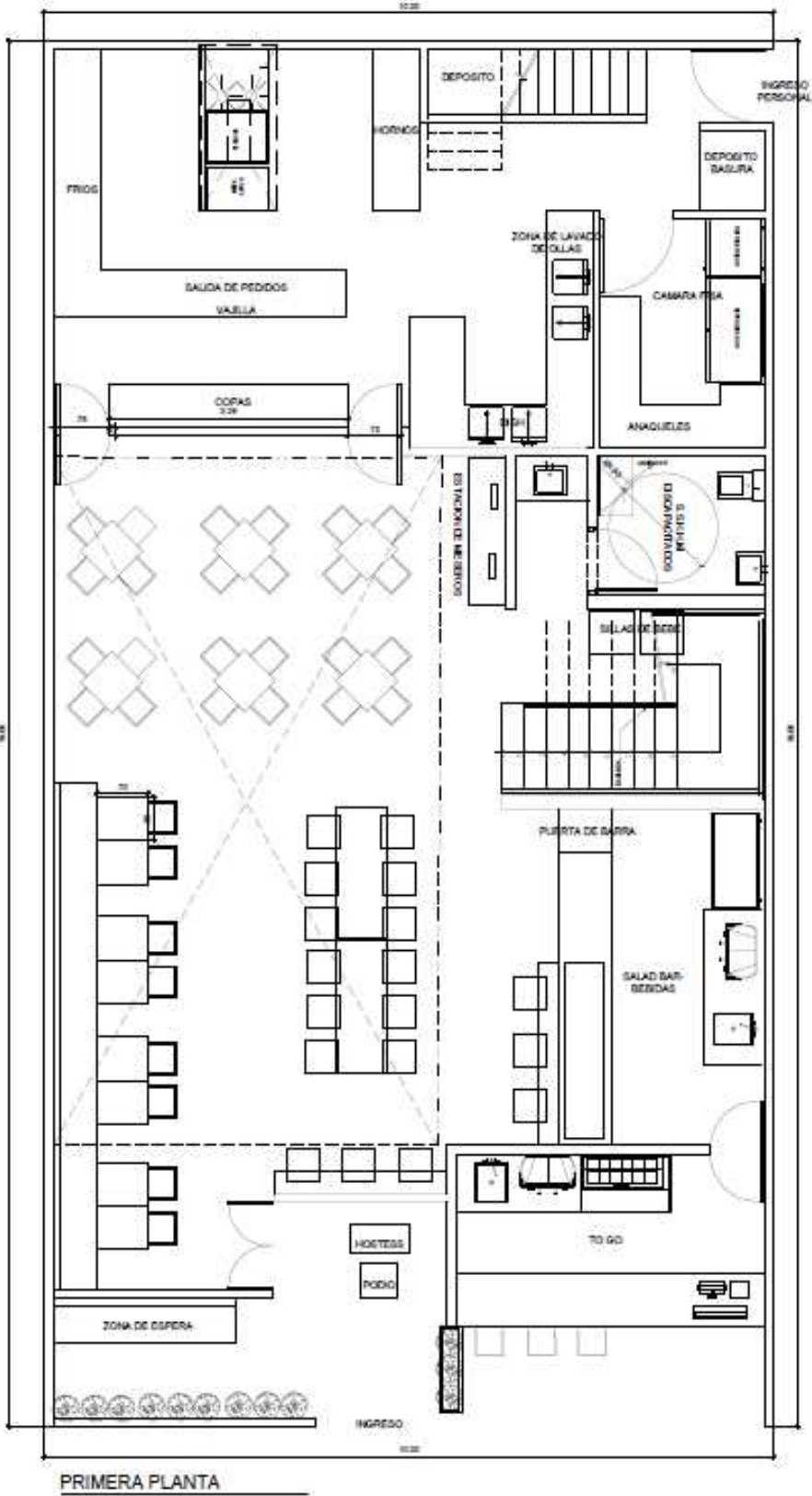
b. Dentro de los atributos que buscan en la propuesta que les hemos descrito es variedad en los platos, buen sabor, buena calidad y relación calidad - precio.

c. Lo más valorado en un restaurante es el sabor de la comida y el servicio ofrecido. Estas mismas variables hacen que te recomienden.

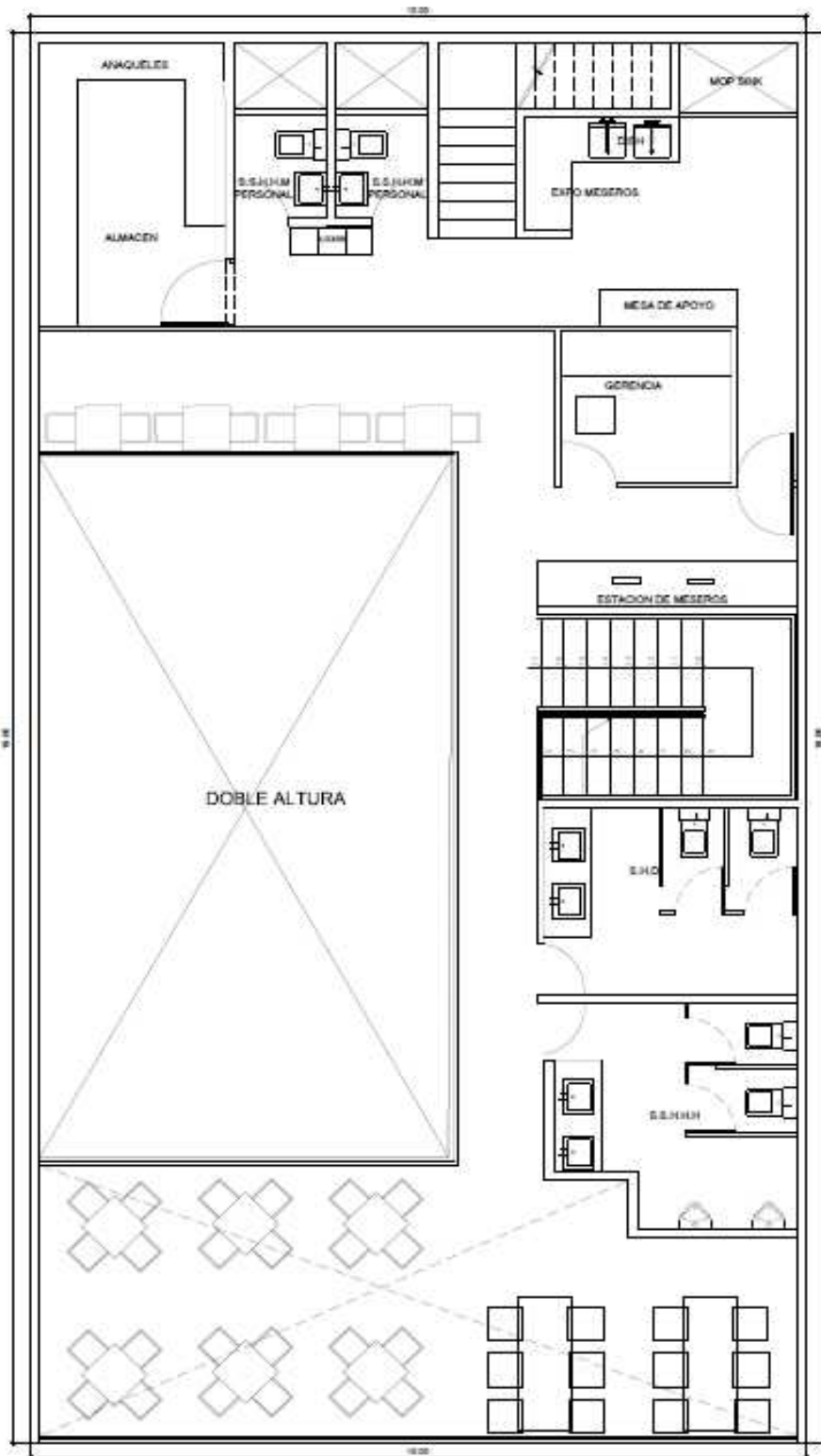
d. Se puede apreciar una tendencia por lo saludable, lo cual involucra el comer sano, hacer deporte y pasar tiempo en familia.

e. Los principales medios por los cuales las personas se enterarán de las ofertas gastronómicas siguen siendo el boca a boca (por recomendación) y por las redes sociales.

Anexo 2. Planos del Local



Fuente: Elaboración propia



SEGUNDA PLANTA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Diseño del local



Fuente: Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 4. La carta

Carta Principal:	
Entradas y piques:	Precios s/
Pimiento ahumado relleno de queso	8.00
Pimiento ahumado relleno de ceviche de champiñones	8.00
Pimiento ahumado relleno de salsa nacho	8.00
Tostaditas con tapenade	12.00
Tostones de humus, palta, limón y chia	12.00
Chips de camote con salsa de guacamole	12.00
Mini Fizas de Zucchini	15.00
Caraccio de Lomo	25.00
Caraccio de Salmón	25.00
Tartare de Atún	25.00
Sandwiches y Wraps:	Precios s/
de Atún	18.50
de Pavo	18.50
Meat balls	18.50
Roast beef	18.50
Hamburguesa	18.50
Panini de pollo con queso	18.50
Pollo con palta	18.50
Dei Salad de pollo	18.50
De huevo poché con queso de cabra	18.50
Vegetariano: palta + champiñones + arúgula + zuchini a la parrilla	18.50
Vegetariano: salteado chino	18.50
Vegetariano: caprese a la plancha	18.50
Acompañamiento:	
papa frita (frita al vapor - eléctrico)	6.00
papa al horno y sour cream	6.00
Ensalada	6.00
Platos de fondo	Precios s/
Salmón asado con cebollas glaseadas	30.00
Atún a la pimienta	30.00
Pez espada a la menier	30.00
Pavo al horno	30.00
Pavita estofada	30.00
Pavo marinado con hierbas y almendras	30.00
Pedruco de pollo al horno	30.00
Pollo estofado	30.00
Pollo estofado en salsa de seco	30.00
Asado de res	30.00
Estofado de res tipo cabrito	30.00
Res al horno con pimienta y tomillo	30.00
Lomo saltado	30.00
Verduras saltadas al wok	30.00
Risotto de vegetales	30.00
Acompañamiento:	
papa: frita (al vapor - eléctrico), sancochada, homo, puré	6.00
tallarines (salsa: alfredo, verde, huancaina, hongos fritos)	6.00
menestra del día	6.00
ensalada	6.00
Bowls y Ensaladas	Precios s/
Bowls	22.50
El acobichado (Arroz integral, salmón fresco, zanahoria, wantan, palta, ajonjolí, salsa de soya y salsa acetivada)	
Chaufa (quinua, arroz integral, pollo, brócoli, fideo chino, salsa de soya y tortilla de huevo)	
Ensaladas	22.5
Proticos (base de lechuga, pollo, frijol negro, clara de huevo, tomate, palta y láminas de wantan)	
Oriental (lechuga, pollo, zanahoria, frejol chino, palta, wantán y vinagreta oriental)	
De la casa	
Bebidas	
Limonada Clásica	6
Limonada de Hierba Luisa	6
Naranjada	6
Agua sin gas	5

Fuente: Elaboración Propia

Carta de Desayuno y Brunch:	
Bowls :	Precios s/.
Avena con manzana y canela	10.50
De frutas con chía	12.50
Azai	15.00
Bowl de Plátano con chocolate	15.00
Yogurt griego con arándanos	15.00
Batido rosa, con frambuesa y menta	15.00
Sanguches y Wraps:	Precios s/.
de Humus, palta, limón y chia	7.50
Queso fresco	7.50
Deli Salad de Huevo	7.50
de Pollo y apio	7.50
de Atún	7.50
de Pavo	7.50
Combos:	Precios s/.
1/2 Sanguche + Café Americano	6.50
1/2 Bowl de avena + 1/2 Sanguche + Café Americano	9.50
1/2 Bowl de fruta con chía + 1/2 Sanguche + Café Americano	10.50
2 Huevos duros + 1/2 Bowl de fruta + Café Americano	11.50
1 sanguche + 1/2 Bowl de fruta + Café Americano	12.50
Pequeños Antojos Dulces:	Precios s/.
Crepe con mermelada de fresa	6.00
Crepe de manjar blanco	6.00
Crepe de nutella	6.00
Kekes (zanahoria, plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Muffins	6.00
Brownie y Blondies	6.00
Galletas de chocochip	6.00
Jugos y Milkshake:	Precios s/.
Los clásicos	8.00
Papaya, Piña, Naranja, Maracuyá, Fresa & Surtido	
Los especiales	9.00
Granadilla y mandarina	
Piña, naranja y limón	
Fresa, maracuyá y limón	
Café y otras bebidas calientes:	Precios s/.
Café pasado	5.00
Cappucino, late, etc	7.50
Manzanilla, té, anís (filtrante)	3.50

Fuente: Elaboración Propia

Carta Especial del Día

	Precios s/.
Lasagna de carne	18.50
Hamburguesas caseras al plato	18.50
Pollo guisado	18.50
Pollo rostizado	18.50
Tallarines al fungi (V)	18.50
Tallarines a la bolognesa	18.50
Pollo acevichado	18.50
Aji de gallina	18.50
Lomo saltado	18.50
Pollo en salsa de seco	18.50

C/ papa: frita (al vapor - eléctrico), sancochada, horno, puré

C/ tallarines (salsa: alfredo, verde, huancaina, hongo fungi)

C/ menestra del día

C/ ensalada del día

Pequeños Antojos Dulces:

	Precios s/.
Crepe con mermelada de fresa	6.00
Crepe de manjarblanco	6.00
Crepe de nutella	6.00
Kekes (zanahoria, plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Muffins (plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Brownie y Blondies	6.00
Galletas (chocochip, avena, chocolate)	6.00

Fuente: Elaboración Propia



Carta de Tea Time	
Pastelillos y quiches	Precios s/.
Pastel de acelga	10.00
Pastel de choclo	10.00
Quiche Lorraine	10.00
Tarta Pascualina	10.00
Tarta de carne asada	10.00
Tarta de verduras asadas	10.00
Minisanguiches (x3 unid)	Precios s/.
Triple clásico (palta, tomate y huevo)	10.00
De asado	10.00
3 jamones	10.00
Tuna & Cheese	10.00
Crema de aceituna casera	10.00
De espinaca con queso crema y cebolla caramelizada	10.00
Pequeños Antojos Dulces:	Precios s/.
Crepe con mermelada de fresa	6.00
Crepe de manjarblanco	6.00
Crepe de rutella	6.00
Kekes (zanahoria, plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Muffins (plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Brownie y Blondies	6.00
Galletas (chocochip, avena, chocolate)	6.00

Fuente: Elaboración Propia



Carta de Noche Light

	Precios s/.
Cremas:	
Crema de zapallo	16.00
Crema de espárrago	16.00
Crema de champiñón	16.00
Crema de espinaca y albaca	16.00
Crema de cebollas	16.00
Crema de choclo	16.00
Platos:	
Verdura salteada al wok	18.00
Solterito	18.00
Ensalada: Lechuga + cebolla blanca + tomate + pimiento + palta	18.00
Ensalada Griega	18.00
Omelette con queso, tomate y albaca	15.00
Omelette de champiñones	18.00
Omelette de verduras	18.00
Bowls:	
Avena con manzana y canela	10.50
De frutas con chia	12.50
Azai	15.00
Bowl de Plátano con chocolate	15.00
Yogurt griego con arándanos	15.00
Batido rosa, con frambuesa y menta	15.00
Combos:	
Omelette + 2 tostadas + Café Americano	12.50
Crema + 1/2 sánduche	22.50
Pequeños Antojos Dulces:	Precios s/.
Crepes con mermelada de fresa	6.00
Crepes de manjar blanco	6.00
Crepes de nutella	6.00
Kekes (zahoria, plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Muffins (plátano, cacao, vainilla, naranja)	6.00
Brownie y Blondies	6.00
Galletas (chocochip, avena, chocolate)	6.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Cuadro de tiempos de cocina.

Cuadro de tiempos promedio (3-4 personas en una mesa)		
1. Acciones y tiempos de servicio (minutos)		
Bienvenida y ubicación	Anfitrionas	1
Tomar nota de sus bebidas	Mesero	1
Ingreso de bebidas al sistema	Mesero	0.5
Tomar nota de sus entradas y fondos	Mesero	2
Ingreso de entradas y fondos en el sistema	Mesero	1
Recoger las bebidas de la barra y colocarlas en la mesa	Mesero	2
Recoger las entradas de la cocina y colocarlas en la mesa	Mesero	2
Recoger los fondos de la cocina y colocarlas en la mesa	Mesero	2
Ir a la caja, solicitar la cuenta y realizar el cobro	Mesero	4
Tiempo de lista de espera (de ser el caso)	Anfitrionas	10
2. Tiempos de barra y cocina (minutos)		
Preparación de bebidas	Cocineros (barra)	5
Preparación de entradas	Cocineros	8
Preparación de fondos	Cocineros	15

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Proyección de ventas mensuales – Escenario Pesimista

Escenario pesimista	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Venta Local unid.																								
Desayuno	210	525	700	714	728	742	756	770	784	798	812	826	840	854	868	882	896	910	924	938	952	966	980	994
Brunch	140	280	490	700	707	714	721	728	735	742	749	756	763	770	777	784	791	798	805	812	819	826	833	840
Almuerzo	1,050	1,680	2,310	3,150	3,360	3,570	3,780	3,990	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Tea Time	140	280	490	700	707	714	721	728	735	742	749	756	763	770	777	784	791	798	805	812	819	826	833	840
Cena	630	1,050	1,575	2,100	2,310	2,520	2,730	2,940	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
Total Venta Unid. Local	2,170	3,815	5,565	7,364	7,812	8,260	8,708	9,156	9,604	9,632	9,660	9,688	9,716	9,744	9,772	9,800	9,828	9,856	9,884	9,912	9,940	9,968	9,996	10,024
Venta Canal Delivery unid.																								
Desayuno	42	210	490	700	714	728	742	756	770	784	798	812	826	840	854	868	882	896	910	924	938	952	966	980
Brunch	42	210	308	420	490	560	630	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Almuerzo	70	84	98	700	721	743	765	841	926	1,018	1,120	1,232	1,355	1,491	1,640	1,804	1,984	2,182	2,401	2,641	2,905	3,195	3,515	3,866
Tea Time	42	210	308	420	490	560	630	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Cena	630	1,050	1,575	2,100	2,163	2,228	2,295	2,409	2,530	2,656	2,789	2,929	3,075	3,229	3,390	3,560	3,738	3,925	4,121	4,327	4,543	4,771	5,009	5,260
Total Venta Unid. Canal Delivery	826	1,764	2,779	4,340	4,578	4,819	5,062	5,407	5,625	5,859	6,107	6,373	6,656	6,960	7,284	7,631	8,004	8,403	8,832	9,292	9,786	10,318	10,890	11,506
Venta Local S/.																								
Desayuno	2,520	6,300	8,400	8,568	8,736	8,904	9,072	9,240	9,408	9,576	9,744	9,912	10,080	10,248	10,416	10,584	10,752	10,920	11,088	11,256	11,424	11,592	11,760	11,928
Brunch	1,120	2,240	3,920	5,600	5,656	5,712	5,768	5,824	5,880	5,936	5,992	6,048	6,104	6,160	6,216	6,272	6,328	6,384	6,440	6,496	6,552	6,608	6,664	6,720
Almuerzo	26,250	42,000	57,750	78,750	84,000	89,250	94,500	99,750	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Tea Time	1,400	2,800	4,900	7,000	7,070	7,140	7,210	7,280	7,350	7,420	7,490	7,560	7,630	7,700	7,770	7,840	7,910	7,980	8,050	8,120	8,190	8,260	8,330	8,400
Cena	15,750	26,250	39,375	52,500	57,750	63,000	68,250	73,500	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750
Total Venta en el Local	47,040	79,590	114,345	152,418	163,212	174,006	184,800	195,594	206,388	206,682	206,976	207,270	207,564	207,858	208,152	208,446	208,740	209,034	209,328	209,622	209,916	210,210	210,504	210,798
Venta Canal Delivery S/.																								
Desayuno	504	2,520	5,880	8,400	8,568	8,736	8,904	9,072	9,240	9,408	9,576	9,744	9,912	10,080	10,248	10,416	10,584	10,752	10,920	11,088	11,256	11,424	11,592	11,760
Brunch	336	1,680	2,464	3,360	3,920	4,480	5,040	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600
Almuerzo	1,750	2,100	2,450	17,500	18,025	18,566	19,123	21,035	23,138	25,452	27,998	30,797	33,877	37,265	40,991	45,090	49,599	54,559	60,015	66,017	72,619	79,880	87,868	96,655
Tea Time	420	2,100	3,080	4,200	4,900	5,600	6,300	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cena	15,750	26,250	39,375	52,500	54,075	55,697	57,368	60,237	63,248	66,411	69,731	73,218	76,879	80,723	84,759	88,997	93,447	98,119	103,025	108,176	113,585	119,264	125,228	131,489
Total Venta Canal Delivery	18,760	34,650	53,249	85,960	89,488	93,079	96,735	102,944	108,227	113,871	119,905	126,359	133,268	140,668	148,598	157,103	166,230	176,030	186,560	197,881	210,060	223,169	237,288	252,504
Venta total S/.	65,800	114,240	167,594	238,378	252,700	267,085	281,535	298,538	314,615	320,553	326,881	333,629	340,832	348,526	356,750	365,549	374,970	385,064	395,888	407,503	419,976	433,379	447,792	463,302

Fuente: Elaboración propia



Anexo 7. Proyecciones de ventas mensuales – Escenario Conservador

<i>Escenario conservador</i>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Venta Local unid.																								
Desayuno	300	750	1,000	1,020	1,040	1,060	1,080	1,100	1,120	1,140	1,160	1,180	1,200	1,220	1,240	1,260	1,280	1,300	1,320	1,340	1,360	1,380	1,400	1,420
Brunch	200	400	700	1,000	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170	1,180	1,190	1,200
Almuerzo	1,500	2,400	3,300	4,500	4,800	5,100	5,400	5,700	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Tea Time	200	400	700	1,000	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170	1,180	1,190	1,200
Cena	900	1,500	2,250	3,000	3,300	3,600	3,900	4,200	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Total Venta Unid. Local	3,100	5,450	7,950	10,520	11,160	11,800	12,440	13,080	13,720	13,760	13,800	13,840	13,880	13,920	13,960	14,000	14,040	14,080	14,120	14,160	14,200	14,240	14,280	14,320
Venta Canal Delivery unid.																								
Desayuno	60	300	700	1,000	1,020	1,040	1,060	1,080	1,100	1,120	1,140	1,160	1,180	1,200	1,220	1,240	1,260	1,280	1,300	1,320	1,340	1,360	1,380	1,400
Brunch	60	300	440	600	700	800	900	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Almuerzo	100	120	140	1,000	1,030	1,061	1,093	1,202	1,322	1,454	1,600	1,760	1,936	2,129	2,342	2,577	2,834	3,118	3,429	3,772	4,150	4,565	5,021	5,523
Tea Time	60	300	440	600	700	800	900	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Cena	900	1,500	2,250	3,000	3,090	3,183	3,278	3,442	3,614	3,795	3,985	4,184	4,393	4,613	4,843	5,086	5,340	5,607	5,887	6,181	6,491	6,815	7,156	7,514
Total Venta Unid. Canal Delivery	1,180	2,520	3,970	6,200	6,540	6,884	7,231	7,724	8,036	8,369	8,725	9,104	9,509	9,942	10,406	10,902	11,434	12,004	12,617	13,274	13,980	14,740	15,557	16,437
Venta Local \$/.																								
Desayuno	3,600	9,000	12,000	12,240	12,480	12,720	12,960	13,200	13,440	13,680	13,920	14,160	14,400	14,640	14,880	15,120	15,360	15,600	15,840	16,080	16,320	16,560	16,800	17,040
Brunch	1,600	3,200	5,600	8,000	8,080	8,160	8,240	8,320	8,400	8,480	8,560	8,640	8,720	8,800	8,880	8,960	9,040	9,120	9,200	9,280	9,360	9,440	9,520	9,600
Almuerzo	37,500	60,000	82,500	112,500	120,000	127,500	135,000	142,500	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Tea Time	2,000	4,000	7,000	10,000	10,100	10,200	10,300	10,400	10,500	10,600	10,700	10,800	10,900	11,000	11,100	11,200	11,300	11,400	11,500	11,600	11,700	11,800	11,900	12,000
Cena	22,500	37,500	56,250	75,000	82,500	90,000	97,500	105,000	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500
Total Venta en el Local	67,200	113,700	163,350	217,740	233,160	248,580	264,000	279,420	294,840	295,260	295,680	296,100	296,520	296,940	297,360	297,780	298,200	298,620	299,040	299,460	299,880	300,300	300,720	301,140
Venta Canal Delivery \$/.																								
Desayuno	720	3,600	8,400	12,000	12,240	12,480	12,720	12,960	13,200	13,440	13,680	13,920	14,160	14,400	14,640	14,880	15,120	15,360	15,600	15,840	16,080	16,320	16,560	16,800
Brunch	480	2,400	3,520	4,800	5,600	6,400	7,200	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Almuerzo	2,500	3,000	3,500	25,000	25,750	26,523	27,318	30,050	33,055	36,360	39,997	43,996	48,396	53,235	58,559	64,415	70,866	77,942	85,736	94,310	103,741	114,115	125,526	138,079
Tea Time	800	3,000	4,400	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Cena	22,500	37,500	56,250	75,000	77,250	79,568	81,955	86,052	90,355	94,873	99,616	104,597	109,827	115,318	121,084	127,138	133,495	140,170	147,179	154,537	162,264	170,378	178,896	187,841
Total Venta Canal Delivery	26,800	49,500	76,070	122,800	127,840	132,970	138,193	147,062	154,610	162,673	171,293	180,513	190,383	200,954	212,283	224,433	237,472	251,472	266,515	282,687	300,085	318,812	338,983	360,720
Venta total \$/.	94,000	163,200	239,420	340,540	361,000	381,550	402,193	426,482	449,450	457,933	466,973	476,613	486,903	497,894	509,643	522,213	535,672	550,092	565,555	582,147	599,965	619,112	639,703	661,860

Fuente: Elaboración propia



Anexo 8. Proyecciones de ventas mensuales – Escenario Optimista

<i>Escenario optimista</i>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Venta Local unid.																								
Desayuno	360	900	1,200	1,224	1,248	1,272	1,296	1,320	1,344	1,368	1,392	1,416	1,440	1,464	1,488	1,512	1,536	1,560	1,584	1,608	1,632	1,656	1,680	1,704
Brunch	240	480	840	1,200	1,212	1,224	1,236	1,248	1,260	1,272	1,284	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,356	1,368	1,380	1,392	1,404	1,416	1,428	1,440
Almuerzo	1,800	2,880	3,960	5,400	5,760	6,120	6,480	6,840	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Tea Time	240	480	840	1,200	1,212	1,224	1,236	1,248	1,260	1,272	1,284	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,356	1,368	1,380	1,392	1,404	1,416	1,428	1,440
Cena	1,080	1,800	2,700	3,600	3,960	4,320	4,680	5,040	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
Total Venta Unid. Local	3,720	6,540	9,540	12,624	13,392	14,160	14,928	15,696	16,464	16,512	16,560	16,608	16,656	16,704	16,752	16,800	16,848	16,896	16,944	16,992	17,040	17,088	17,136	17,184
Venta Canal Delivery unid.																								
Desayuno	78	390	910	1,300	1,326	1,352	1,378	1,404	1,430	1,456	1,482	1,508	1,534	1,560	1,586	1,612	1,638	1,664	1,690	1,716	1,742	1,768	1,794	1,820
Brunch	78	390	572	780	910	1,040	1,170	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Almuerzo	130	156	182	1,300	1,339	1,379	1,421	1,563	1,719	1,891	2,080	2,288	2,517	2,768	3,045	3,350	3,685	4,053	4,458	4,904	5,395	5,934	6,527	7,180
Tea Time	78	390	572	780	910	1,040	1,170	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Cena	1,170	1,950	2,925	3,900	4,017	4,138	4,262	4,475	4,698	4,933	5,180	5,439	5,711	5,997	6,296	6,611	6,942	7,289	7,653	8,036	8,438	8,860	9,303	9,768
Total Venta Unid. Canal Delivery	1,534	3,276	5,161	8,060	8,502	8,949	9,400	10,041	10,447	10,880	11,342	11,835	12,362	12,925	13,527	14,173	14,864	15,606	16,402	17,256	18,174	19,162	20,224	21,368
Venta Local \$/.																								
Desayuno	4,320	10,800	14,400	14,688	14,976	15,264	15,552	15,840	16,128	16,416	16,704	16,992	17,280	17,568	17,856	18,144	18,432	18,720	19,008	19,296	19,584	19,872	20,160	20,448
Brunch	1,920	3,840	6,720	9,600	9,696	9,792	9,888	9,984	10,080	10,176	10,272	10,368	10,464	10,560	10,656	10,752	10,848	10,944	11,040	11,136	11,232	11,328	11,424	11,520
Almuerzo	45,000	72,000	99,000	135,000	144,000	153,000	162,000	171,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Tea Time	2,400	4,800	8,400	12,000	12,120	12,240	12,360	12,480	12,600	12,720	12,840	12,960	13,080	13,200	13,320	13,440	13,560	13,680	13,800	13,920	14,040	14,160	14,280	14,400
Cena	27,000	45,000	67,500	90,000	99,000	108,000	117,000	126,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
Total Venta en el Local	80,640	136,440	196,020	261,288	279,792	298,296	316,800	335,304	353,808	354,312	354,816	355,320	355,824	356,328	356,832	357,336	357,840	358,344	358,848	359,352	359,856	360,360	360,864	361,368
Venta Canal Delivery \$/.																								
Desayuno	936	4,680	10,920	15,600	15,912	16,224	16,536	16,848	17,160	17,472	17,784	18,096	18,408	18,720	19,032	19,344	19,656	19,968	20,280	20,592	20,904	21,216	21,528	21,840
Brunch	624	3,120	4,576	6,240	7,280	8,320	9,360	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400
Almuerzo	3,250	3,900	4,550	32,500	33,475	34,479	35,514	39,065	42,971	47,269	51,996	57,195	62,915	69,206	76,127	83,739	92,113	101,325	111,457	122,603	134,863	148,349	163,184	179,503
Tea Time	780	3,900	5,720	7,800	9,100	10,400	11,700	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Cena	29,250	48,750	73,125	97,500	100,425	103,438	106,541	111,868	117,461	123,334	129,501	135,976	142,775	149,914	157,409	165,280	173,544	182,221	191,332	200,899	210,944	221,491	232,565	244,194
Total Venta Canal Delivery	34,840	64,350	98,891	159,640	166,192	172,861	179,651	191,181	200,993	211,475	222,681	234,667	247,498	261,240	275,968	291,763	308,713	326,914	346,469	367,493	390,111	414,456	440,678	468,936
Venta total \$/.	115,480	200,790	294,911	420,928	445,984	471,157	496,451	526,485	554,801	565,787	577,497	589,987	603,322	617,568	632,800	649,099	666,553	685,258	705,317	726,845	749,967	774,816	801,542	830,304

Fuente: Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE FUTURA