

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**TOMATO GIARDINO: LA NUEVA FRANQUICIA
NORTEAMERICANA DE COMIDA ITALIANA**

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

JULISSA JANETH VIZARRETA URIBE
RENATO FRANCISCO RAMON CÁRDENAS

Asesor: Renato Balarezo Saldaña

Lima, agosto 2018

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. El caso.....	3
1.1. Perfil de Jorge Álvarez	3
1.2. San José S.A.	4
1.2.1. Historia de la compañía	4
1.2.2. Organización y estructura.....	4
1.3. La evolución de la gastronomía en Perú.....	5
1.4. El consumidor.....	6
1.5. Oferta de restaurantes	8
1.5.1. Factores de éxito.....	8
1.5.2. Almuerzos ejecutivos	9
1.6. El negocio de franquicias	9
1.7. El gigante de las franquicias.....	10
1.8. Tomato Giardino, una nueva oportunidad de negocio	11
1.9. El lanzamiento en Perú	12
1.9.1. La corporación.....	13
1.9.2. La carta	13
1.10. La competencia.....	13
1.11. Los primeros meses	14
1.12. Nuevos retos	15
1.13. Encuestas de satisfacción	15
Anexos.....	17
Anexo 1. Datos financieros de Tomato Giardino al 2014.....	17
Anexo 2. Crecimiento de ventas por segmento del grupo San José S.A.	19
Anexo 3. Ejemplos de restaurantes de la categoría QSR	20

Anexo 4. Ejemplos de restaurantes de la categoría <i>Casual dining</i>	21
Anexo 5. Ejemplos de restaurantes de la categoría <i>Fine dining</i>	23
Anexo 6. Estructura organizacional de San José S.A.	24
Anexo 7. Precio promedio del menú económico.....	25
Anexo 8. Ejemplos de <i>table tents</i>	26
Anexo 9. Franquicias de Virginia Restaurants Inc.	27
Anexo 10. Distribución, ingresos y gastos por nivel socioeconómico.....	28
Anexo 11. Comentarios sobre Tomato	29
Anexo 12. Resultados de la Encuesta de satisfacción	30
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	31
2.1. Resumen	31
2.2. Inauguración y publicidad	31
2.3. Público.....	32
2.4. Objetivos de aprendizaje	32
2.4.1. Análisis	32
2.4.2. Fuerzas competitivas del sector.....	34
2.4.3. Mercado objetivo y propuesta de valor	35
2.4.4. Análisis de beneficios.....	38
2.4.5. Análisis de la competencia	39
2.4.6. Posición competitiva de Tomato	40
2.4.7. Encuestas de satisfacción	40
2.4.8. Análisis de los resultados durante el primer año de funcionamiento	41
2.5. Identificación de problemas.....	43
2.6. Plan de acción.....	43
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	47

RESUMEN

El caso describe la situación de Tomato Giardino, una franquicia norteamericana de comida italiana, al finalizar el primer año de operaciones en Lima – Perú. Este restaurante era administrado por el principal operador de franquicias del país, San José S.A. En este período, el actual Gerente de Marca decide emprender nuevos retos profesionales y Jorge Álvarez, gerente de área de otra marca de la compañía, es designado en su reemplazo. Tomato Giardino era la apuesta de la compañía para acelerar el desarrollo del segmento Casual Dining, diversificar su portafolio y establecer relaciones con el gigante operador norteamericano de franquicias Virginia Restaurants Inc. Sin embargo, la cifra de ventas y rentabilidad al cierre del primer año estaba muy por debajo de las cifras proyectadas y Jorge Álvarez debía enfrentar el reto de mejorar los resultados de la operación. El presente caso propone el análisis del sector de restaurantes en Perú y cómo la propuesta de valor de Tomato Giardino puede atender las necesidades del nuevo mercado peruano con consumidores sofisticados y orgullosos de su gastronomía.

Palabras clave: franquicia; propuesta de valor; restaurante; gastronomía peruana; casual dining



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de resultado de la operación (en soles).....	42
Tabla 2. Problemas detectados y plan de acción	43
Tabla 3. Resultados (en miles de soles).....	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de ventas (en millones de soles)	41
Figura 2 . Evolución del <i>ticket</i> promedio (en soles).....	42

