

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UN RESTAURANT BUFFET CRIOLLO EN LA
CIUDAD DE LIMA**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presentan los bachilleres:

Carlos Enrique Alvites Torres - 20042248.5.12
Jonathan Josep Prado Mendoza – 20032192.5.12

Asesora: Ing. Carmen A. Quiroz

San Miguel, Diciembre 2012

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	v
INDICE DE ILUSTRACIONES	vii
INTRODUCCION.....	8
1 CAPITULO 1: ESTUDIO DE MERCADO - ENTORNO	9
1.1 Análisis del entorno	9
1.1.1 Análisis externo	9
1.1.2 Análisis Interno	12
1.1.3 Diagnóstico de Mercado.....	14
1.2 Perfil del Consumidor	18
1.3 Estrategia de Marketing	24
1.3.1 Estrategia Corporativa.....	24
1.3.2 Estrategia de Cartera	25
1.3.3 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento.....	26
1.3.4 Estrategia Funcional.....	30
1.4 Descripción del Servicio	33
1.5 Estimación de la Demanda del Proyecto	35
1.5.1 Estimación de la Demanda	35
1.5.2 Estimación de la Oferta	39
1.5.3 Demanda del Proyecto.....	40
2 CAPITULO 2: ESTUDIO TECNICO	43
2.1 Localización.....	43
2.1.1 Macro Localización.....	43
2.1.2 Micro Localización	43
2.2 Tamaño de Planta	46
2.3 Características Físicas del Restaurant.....	47
2.3.1 Infraestructura	47
2.4 Proceso Productivo	51
2.4.1 DOP del Proceso.....	51
2.4.2 DOP del Servicio	52
2.5 Planeamiento de la Producción.....	53
2.6 Planeamiento del Personal	55
2.6.1 Personal de Cocina	55
2.6.2 Personal de Atención	55
2.7 Distribución de Planta	57
2.8 Impacto Ambiental.....	59
2.9 Cronograma de Implementación.....	59
3 CAPITULO 3: ESTUDIO LEGAL	60
3.1 Normas Legales	60
3.1.1 Normas Legales de Mercado	60

3.1.2	Normas Legales Técnicas	62
3.1.3	Normas Legales Organizacionales	65
3.1.4	Normas Legales Financieras.....	66
3.2	Tipo de Sociedad.....	70
3.3	Tributos Aplicables	71
4	CAPITULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	74
4.1	Descripción de la Organización.....	74
4.1.1	Valores	74
4.2	Análisis de la Necesidad de Personal Administrativo	74
4.2.1	Análisis de la Organización	74
4.2.2	Requerimiento de Personal.....	74
4.3	Organigrama.....	75
4.3.1	Funciones Principales del personal.....	75
4.4	Tercerización de Servicios	77
5	CAPITULO 5: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO.....	78
5.1	Inversiones	78
5.1.1	Activo Fijo	78
5.1.2	Cronograma de Inversiones de Activo Fijo	78
5.1.3	Intangibles	78
5.2	Capital de Trabajo	78
5.2.1	Presupuesto de Ventas	79
5.2.2	Presupuesto de Costo de Ventas.....	79
5.2.3	Presupuesto de Gastos Administrativos	80
5.2.4	Presupuesto de Gastos de Ventas.....	81
5.2.5	Cálculo del Capital de Trabajo	81
5.3	Estructura de Capital.....	82
5.3.1	Financiamiento del Proyecto	83
5.3.2	Características de la Deuda	84
5.3.3	Estructura de la Deuda.....	85
5.3.4	Costo Ponderado del Capital	86
5.4	Análisis Tributario	86
5.4.1	Depreciación.....	86
5.4.2	Impuesto a la Renta	87
5.4.3	Impuesto General a las Ventas	88
5.5	Estados Financieros	89
5.5.1	Balance General.....	89
5.5.2	Estado de Ganancias y Pérdidas	90
5.5.3	Estado de Flujos de Efectivo	91
5.5.4	Flujo de Caja	92
5.6	Análisis Financiero	92
5.6.1	Ratios de Rentabilidad	92
5.6.2	Ratios de Solvencia.....	94

5.6.3	Ratios de Liquidez	95
5.6.4	Punto de Equilibrio	95
5.7	Análisis de Sensibilidad.....	96
5.7.1	Determinación de Variables críticas.....	96
5.7.2	Análisis de Escenarios	96
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1	Conclusiones.....	99
6.2	Recomendaciones.....	100
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	101



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas.....	14
Tabla 1.2 Debilidades.....	15
Tabla 1.3 Puntaje de análisis interno	16
Tabla 1.4 Oportunidades.....	16
Tabla 1.5 Amenazas	17
Tabla 1.6 Puntaje de análisis externo	18
Tabla 1.7 Descripción de estilos de Vida Afortunados versus Modestos según la Consultora & Investigadora Arellano Marketing.....	19
Tabla 1.8 Segmentación del mercado del proyecto.....	28
Tabla 1.9 Segmento estratégico del proyecto.....	29
Tabla 1.10 Segmento estratégico prioritario del proyecto	29
Tabla 1.11 Población Histórica de Lima.....	35
Tabla 1.12 Población de Lima Metropolitana Proyectada	36
Tabla 1.13 Distritos con mayor NSE A y B	37
Tabla 1.14 Comparación de proyecciones.....	37
Tabla 1.15 Población de Lima Metropolitana Ajustada.....	37
Tabla 1.16 Población por Distritos Objetivos	37
Tabla 1.17 Proporción de Distritos Objetivos	38
Tabla 1.18: Población Objetivo	38
Tabla 1.19 Frecuencia de Asistencia a Restaurants.....	38
Tabla 1.20 Demanda Año 1 para un Restaurant	38
Tabla 1.21 Demanda Anual para un Restaurant (visitas)	39
Tabla 1.22 Demanda para un restaurant Criollo en Lima Metropolitana (visitas).....	39
Tabla 1.23 Principales Competidores	39
Tabla 1.24 Oferta Histórica (visitas)	40
Tabla 1.25 Oferta para un Restaurant Criollo en Lima Metropolitana (visitas).....	40
Tabla 1.26 Demanda Insatisfecha (visitas)	41
Tabla 1.27 Rotación Diaria Estimada del Restaurant	41
Tabla 1.28 Atención de Clientes en el Restaurant.....	41
Tabla 1.29 Demanda Insatisfecha y Demanda del Proyecto	42
Tabla 2.1 Factores Objetivos	43
Tabla 2.2 Factores Subjetivos.....	44
Tabla 2.3 Costo del m2 de Terrenos por Distrito	44
Tabla 2.4 Valores de Factores Objetivos	44
Tabla 2.5 Comparaciones Pareadas de Factores Objetivos	45
Tabla 2.6 Comparaciones Pareadas del Factor Ubicación.....	45
Tabla 2.7 Comparaciones Pareadas del Factor Localización.....	45
Tabla 2.8 Comparaciones Pareadas del Factor Competencia	45
Tabla 2.9 Puntaje Relativo de las Alternativas de Ubicación.....	46
Tabla 2.10 Valores de los Factores Subjetivos.....	46
Tabla 2.11 Medida de Preferencia de Localización	46
Tabla 2.12 Capacidad Instalada de Competencia Directa.....	47
Tabla 2.13 Demanda Objetiva del Proyecto	47
Tabla 2.14 Mesas Estimadas.....	47
Tabla 2.15 Entradas, Cocteles, Postres y Sopas a Ofrecer	54
Tabla 2.16 Platos de Fondo a Ofrecer	54
Tabla 2.17 Personal de Cocina	55
Tabla 2.18 Personal de Atención	56
Tabla 2.19 Mesas a Atender por Hora	56
Tabla 2.20 Tiempo Estimado de Atención	56
Tabla 2.21 Necesidad de FoodRunners	57
Tabla 2.22 Medida de las Estaciones	57
Tabla 2.23 Área Requerida para Máquinas	57
Tabla 2.24 Área para Estantes.....	58
Tabla 2.25 Área de Mesas	58
Tabla 3.1 Distribución de Clientes en Servicios Higiénicos	63

Tabla 3.2 Solicitud de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil	66
Tabla 4.1 Necesidad de Personal Administrativo	74
Tabla 5.1 Cronograma de Inversiones	78
Tabla 5.2 Presupuesto de Ventas	79
Tabla 5.3 Mano de Obra Directa e Indirecta	80
Tabla 5.4 Composición Costo de Ventas	80
Tabla 5.5 Gasto en Personal Administrativo	80
Tabla 5.6 Presupuesto de Gastos Administrativos	81
Tabla 5.7 Presupuesto de Gasto de Ventas	81
Tabla 5.8 Cálculo del Capital de Trabajo	82
Tabla 5.9 Resumen de la Inversión del Proyecto	82
Tabla 5.10 Fuente de Financiamiento.....	83
Tabla 5.11 Fuentes y Usos del Financiamiento	83
Tabla 5.12 Comparación de Préstamos Bancarios.....	84
Tabla 5.13 Comparativo de Condiciones Bancarias	85
Tabla 5.14 Costo Ponderado de Capital	86
Tabla 5.15 Plazos de Depreciación	87
Tabla 5.16 Depreciación	87
Tabla 5.17 Impuesto a la Renta	88
Tabla 5.18 Impuesto General a las Ventas	88
Tabla 5.19 Balance General Proyectado	89
Tabla 5.20 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	90
Tabla 5.21 Estado de Flujos de Efectivo Proyectado	91
Tabla 5.22 Flujo de Caja Financiero Proyectado	92
Tabla 5.23 Rentabilidad y Generación de Valor	93
Tabla 5.24 Ratios de Solvencia.....	94
Tabla 5.25 Ratios de Liquidez.....	95
Tabla 5.26 Punto de Equilibrio	95
Tabla 5.27 Variables por Escenario	96

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cálculo de tamaño de muestra.....	19
Ilustración 2 Frecuencia de visita a un Restaurant en Lima	20
Ilustración 3 Importancia de variables para elegir un Restaurant.....	20
Ilustración 4 Tiempos de espera en la atención del comensal	21
Ilustración 5 Importancia de variables para elegir un Restaurant.....	22
Ilustración 6 Preferencia para la ambientación del local.....	22
Ilustración 7 Precio del buffet de comida criolla.....	23
Ilustración 8 Medios de Comunicación y Promociones	23
Ilustración 9 Estrategias de Marketing	24
Ilustración 10 Matriz de Ansoff	26
Ilustración 11 Evolución de Población de Lima Metropolitana.....	35
Ilustración 12 Regresiones de Población.....	36
Ilustración 13 Regresiones de Oferta.....	40
Ilustración 14 Diagrama de Flujo del Servicio.....	52
Ilustración 15 DOP del Servicio.....	53
Ilustración 16 Cronograma de Implementación	59



INTRODUCCION

Actualmente el Perú está viviendo un ciclo de crecimiento económico basado en políticas macroeconómicas prudentes y correctas. Esto ha llevado a que el Perú crezca 6% en promedio en los últimos años el cual ha sido impulsado principalmente por el consumo interno.

Durante el año 2012 se han abierto aproximadamente 10 centros comerciales en el Perú, cada vez más grupos económicos poderosos invierten en negocios relacionados al consumo, tales como el grupo *Intercorp*, Romero y Brescia. Franquicias como *Subway*, *Starbucks*, *TacoBell* y *HardRock* café están no solo están retornando al país sino piensan abrir locales en provincias, efecto que años atrás pudo ser impensada.

Considerando ello y además que la idiosincrasia del peruano ligada a la aprecio de la comida. En la que toda celebración siempre está alrededor de una mesa de comida, conlleva a estudiar el mercado culinario del Perú en busca de una ventana de oportunidad.

Basado en una cultura de peruanidad y de excelencia en el servicio se propone la creación de un restaurant buffet de comida criolla en la búsqueda de aprovechar una ventana que el mercado actualmente no cubre. Hoy por hoy, el vertientes como la cocina gourmet y fusión abarcado fuertemente el mercado culinario limeño en la búsqueda de ensalzar la sazón peruana y elevarla al nivel de la comida francesa y/o italiana.

Lamentablemente, en este intento se ha dejado de lado la cocina tradicional peruana, pero sobre todo el gusto del consumidor peruano por comer variedad y cantidad. Considerando ello y un servicio de excelencia, se forjan las bases para la evaluación de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima.

1 CAPITULO 1: ESTUDIO DE MERCADO - ENTORNO

En este capítulo se analizará el mercado de manera externa (PESTEL) e interna (FODA) para hacer un diagnóstico de éste. De esta manera, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas del sector. Segundo, mediante una estrategia de segmentación por atributos buscados, se segmentará el mercado para posicionar al restaurant en un target específico mediante una estrategia de posicionamiento. Luego, se realizará la estrategia funcional y plan de acción en cada una de las 4p's (incluyendo a la "P" de Persona), la cual es fundamental en el análisis moderno en el rubro de servicios. Finalmente se proyectará la demanda del proyecto que es un porcentaje de la demanda insatisfecha estimada de consumidores peruanos.

1.1 Análisis del entorno

Se definirá los factores externos e internos que afectan directa o indirectamente al desarrollo del proyecto para luego ponderarlos agrupándolos por el tipo de factor y ver el impacto del resultado de comparar de fortalezas versus debilidades y oportunidades versus amenazas.

1.1.1 Análisis externo

En esta parte se usará el método PESTEL que agrupa la información del mercado según Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

1.1.1.1 Político

Los factores políticos que pueden afectar al proyecto son las medidas macroeconómicas que tomará el gobierno elegido recientemente. A pesar de las buenas señales iniciales existe la incertidumbre sobre las directivas a tomar en los primeros años de este nuevo periodo. A la fecha el Perú ha tomado un rumbo de crecimiento de económico y estabilidad política y jurídica nunca antes vista, lo cual ha incentivado la inversión privada y el consumo nacional.

Hoy por hoy en el país está siendo testigo de una maduración política, que podría frenar los planes del poder ejecutivo ya que el nivel de educación, experiencia y sobretodo claridad de propuestas es superior a anteriores elecciones. Esto muestra que el legislativo, a pesar de seguir fragmentado, sea un poco más coherente y acertado que en anteriores oportunidades. En lo que

respecta al nivel municipal, el efecto podría ser importante, como nulo dependiendo de la ubicación del restaurant.

Actualmente los alcaldes de Santiago de Surco, La Molina y Miraflores no están otorgando ciertos tipos de licencias¹ lo cual puede afectar el funcionamiento o puesta en marcha del proyecto. Sin embargo esta coyuntura es temporal ya que recién se están trazando los lineamientos municipales y debería solucionarse pronto.

1.1.1.2 Económico

En primer lugar el aspecto que afectará al restaurant será el incremento de precios de alimentos que a noviembre del 2011 acumulaba 4.36%, explicado, entre otros, por el alza de precios de carne avícola². El alza de los precios de los alimentos se debe principalmente a la mayor demanda de los mismos. Cuando un país se encuentra en etapa de crecimiento y expansión, es natural que los habitantes consuman producto más caros y de mayor calidad ya que su capacidad adquisitiva se incrementa. Este es el efecto que sucede en el Perú actualmente. Por otro lado cabe resaltar que en el país, los Restaurants gastan en insumos poco más de US\$ 1,000 millones al año, y este año podría crecer en 10% debido al incremento de precio de los mismos y al incremento de restaurants³.

En segundo lugar según proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas en el periodo 2010 – 2012 la demanda interna crecerá anualmente 5.6% en promedio⁴. Este crecimiento conllevará a mayor competencia. A la fecha se estima que el circuito gastronómico del Perú (mayormente concentrado en Lima) generaría ventas por S/. 45,000 millones, causado por el mayor flujo de turistas extranjeros y apertura de más restaurants⁵.

En tercer lugar es importante destacar que el 56% de Lima Metropolitana pertenece al NSE A, B y C. Estos segmentos crecieron 2,2% respecto al 2009. Los distritos donde se concentra los NSE A y B son Jesús María, Lince, Pueblo

¹ Fuente: Ordenanzas municipales de Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro.

² Fuente: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/peru>

³ Fuente: <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

⁴ Fuente: Reporte de Inflación 2011; <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

⁵ Fuente: <http://www.travelupdate.com.pe/nacional/1616-ccl-circuito-gastronomico-generaria-ventas-cercanas-a-s45000-millones-este-ano>

Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina⁶.

1.1.1.3 Social

El proyecto tendrá un enfoque social, con el que se pretende apoyar a los crecientes jóvenes que están estudiando carreras gastronómicas actualmente en zonas marginales de Lima. El apoyo a brindar será tomar a los mejores alumnos como practicantes inicialmente y posteriormente contratarlos.

Cabe resaltar que los jóvenes de estas escuelas viven en zonas de muy bajos recursos y la mayoría estudia gracias a becas o apoyo de instituciones del extranjero.

Un aspecto social que afectará al proyecto de manera positiva será el incremento del sentimiento patriótico en el peruano. Teniendo en cuenta que este factor incrementa el consumo de bienes o servicios peruanos, beneficia al proyecto ya que el concepto que tendrá el restaurant tendrá una importante carga nacional.

1.1.1.4 Tecnológico

No se encontraron factores tecnológicos que impacten al estudio realizado.

1.1.1.5 Ecológico

Los principales aspectos ecológicos que afectarán el proyecto son el manejo de efluentes y emisión de gases que tendrá el restaurant y en un lugar secundario el uso de transgénicos para la preparación de los platos de comida.

Teniendo en cuenta que en el Perú el manejo de efluentes y el control de gases aún es un tema nuevo, es difícil encontrar soluciones para este tema, que a pesar de estar regulado, la legislación es vaga para empresas de servicios como la propuesta. Se considera importante implementar un sistema de control de efluentes para así reducir la polución del agua residual así como un control de gases, que no solo serán controlados para contribuir con el medio ambiente sino para no afectar a la calidad de vida de los vecinos de donde se ubique el Restaurant.

⁶ Fuente: APEIM, http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2011.pdf

1.1.1.6 Legal

La aprobación de la ley del nuevo Código de Protección y Defensa al Consumidor el jueves 12 de agosto del 2010, es lo más relevante para el proyecto. Con esta nueva ley Indecopi ejerce las funciones de Autoridad Nacional de Protección y Defensa del Consumidor y, por tanto, le compete el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la mencionada norma. Esto conlleva a que el organismo tenga un mayor peso y el consumidor debe ser más respetado. La finalidad del Código de Consumo es que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y mecanismos efectivos para su protección; reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas que afecten sus legítimos intereses.

Como propuesta innovadora se establece que en el sector financiero se instaure una vía de reclamación con relación a sus productos y servicios, que funcionará como primera instancia en los casos en los que se transgredan los derechos del consumidor. Asimismo, en el capítulo de salud y seguridad el anteproyecto fija una regulación especial para los productos ofrecidos en el mercado, estableciéndose que los proveedores sean responsables de la inocuidad de los alimentos.

1.1.2 Análisis Interno

Se definirá los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) según la información obtenida en el análisis PESTEL.

Fortalezas

- Ningún otro Restaurant de la competencia tiene el mismo concepto que el Restaurant a desarrollar;
- El nivel de satisfacción del consumidor en el restaurant será mayor a 95% como medida estándar;
- Procesos estandarizados para la preparación de los platos y para el servicio a los clientes;
- Materia prima de excelente calidad y mantenimiento;
- Personal capacitado enfocado al consumidor;
- Buena relación Precio-Calidad en los platos;

- Tecnología avanzada para el rubro. Se contará con equipamiento de primer nivel para la cocina y hardware y software especial para restaurants, para lograr una mayor eficiencia. El sistema de producción de los platos y el reciclado de los mismos toma en cuenta en sus procedimientos el factor ambiental.

Debilidades

- No se cuenta con soporte financiero que permita hacer importantes inversiones;
- Complejidad del negocio al trabajar con productos perecibles;
- Marca no conocida en el mercado al ser un restaurant nuevo;
- La oferta de valor del restaurant requiere un alto costo fijo (personal);
- Falta de experiencia. Hay variables que se tendrán que manejar con mucho cuidado tales como; proveedores, compras, almacén.

Oportunidades

- La gastronomía peruana superó los S/.40 mil millones el 2010, esto debido a un crecimiento de +6% respecto anual⁷
- El Perú posee una de las mayores biodiversidades del mundo lo que ha permitido el nacimiento y evolución de gastronomías únicas como la cocina costeña, andina y selvática;
- El 56.1% de Lima Metropolitana pertenece a los Niveles Socioeconómicos A, B y C⁸
- El anteproyecto de Código del Consumidor reducirá la alta competencia informal;
- Crecimiento de la demanda Interna +5,6% en el periodo 2010 - 2012;

Amenazas

- Las variaciones de los precios en el mercado de los insumos que se usa en la preparación de los platos;
- Riesgo de que nieguen o demoren los permisos legales y sanitarios para la apertura del local;
- Consumidores pocos fieles debido a la alta competencia donde la variable precio es importante;

⁷Portal Inuyu http://www.inuyu.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=145:gastronomia-peruana-superara-los-s-40000-millones&catid=1:latest-news&Itemid=50

⁸http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2011.pdf

- Fuerte amenaza de productos sustitutos; comida light y /o comida casera a bajos precios;
- No ser propietario del local. Teniendo en cuenta que el mercado inmobiliario está en crecimiento, es posible que el contrato tenga cláusulas de alza de precios o corto plazo.

1.1.3 Diagnóstico de Mercado

Se analizó los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) en la Matriz de Evaluación la cual pondera los factores para dar como resultado un puntaje que indicará si las fortalezas son mayores que las debilidades en el primer caso, o si las oportunidades son mayores que las amenazas en el segundo caso.

En ambos casos se define un Peso Relativo a cada factor respecto al total de factores internos y externos según sea el caso. También se define una Calificación del 1 al 4 a cada factor que indica su impacto sobre el resultado del análisis interno y externo según sea el caso. La definición de los Pesos Relativos y de la Calificación fue elaborada con el apoyo del experto en administración hotelera y de Restaurants⁹.

Se analizarán los factores internos en la Matriz de Evaluación cuyos resultados se muestran en las Tablas 1.1 y 1.2.

Tabla 1.1 Fortalezas

FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Valor Promedio
Ninguno de la competencia tiene el mismo concepto que el restaurant a desarrollar;	9%	4	0.36
El nivel de satisfacción del consumidor en el restaurant es mayor a 95%;	9%	4	0.36

⁹Entrevista realizada en Octubre del 2011 a Giancarlo Sotomayor Ferraro Administrador de Hoteles, Restaurants y Afines de CENFOTUR y de Hoteles Escuela de las islas canarias España – Gerente de cuentas corporativas del Bussines Tower del Prince Hotel

FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Valor Promedio
Procesos estandarizados para la preparación de los platos y para el servicio a los clientes;	9%	4	0.36
Materia prima de excelente calidad y mantenimiento;	7%	4	0.28
Personal capacitado enfocado al consumidor;	7%	3	0.21
Buena relación Precio-Calidad en los platos;	7%	3	0.21
Tecnología avanzada para el rubro, el hardware y el sistema informático serán de primer nivel, apuntando a una organización eficiente;	5%	3	0.15
El sistemas de producción de los platos y el reciclado de los mismos toma en cuenta en sus procedimientos el factor ambiental.	4%	4	0.16

Tabla 1.2 Debilidades

Debilidades	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
No cuenta con una espalda financiera que le permita hacer altas inversiones;	5%	2	0.1
Dificultad para determinar el costo por plato;	5%	2	0.1
Complejidad del negocio al trabajar con productos perecibles;	9%	1	0.09
No se propietario del local. Esto implica que se tendrá que pagar un alto costo de alquiler y que no se podrá proyectar más allá de la duración del contrato;	9%	1	0.09

Debilidades	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
Marca no conocida en el mercado al ser un restaurant nuevo;	7%	1	0.07
La oferta de valor del restaurant requiere un alto costo fijo (personal);	4%	2	0.08
Falta de experiencia. Hay variables que se tendrán que manejar con mucho cuidado tales como; proveedores, compras, almacén.	2%	2	0.04

Tabla 1.3 Puntaje de análisis interno

Puntaje de Fortalezas	2.17
Puntaje de Debilidades	0.57
Puntaje Total	2.74

La Matriz de Evaluación de Factores Internos cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 7 debilidades. El valor 2,74 indica ligeramente mayor fortalezas pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar las debilidades internas.

Se analizarán los factores externos en la Matriz de Evaluación:

Tabla 1.4 Oportunidades

Oportunidades	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
La gastronomía peruana superará los S/.40 mil millones el 2010, esto debido a un crecimiento de +6% respecto al a.a.;	10%	4	0.4
El Perú posee una de las mayores biodiversidades del mundo lo que ha permitido el nacimiento y evolución de gastronomías únicas como la cocina costeña, andina y selvática;	10%	4	0.4

Oportunidades	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
El 56% de Lima Metropolitana pertenece a los NSE's A, B y C;	7%	4	0.28
El anteproyecto de Código del Consumidor reducirá la alta competencia informal;	7%	4	0.28
Crecimiento de la demanda Interna +5,6% en el periodo 2010 - 2012;	7%	3	0.21
El 42% de los turistas que visitan el Perú consideran que la comida es un factor de decisión primordial para su visita;	10%	2	0.2
Si bien la crisis a afectado al turismo en el mundo, el turismo en el Perú mantiene un crecimiento receptivo positivo los últimos 3 años;	5%	3	0.15
El consumidor peruano reconoce al Índice de Reputación Corporativa como el segundo más importante.	3%	2	0.06

Tabla 1.5 Amenazas

Amenazas	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
Las variaciones de los precios en el mercado de los insumos que se usa en la preparación de los platos;	8%	3	0.24
Riesgo de que nieguen o demoren los permisos legales y sanitarios para la apertura del local;	5%	4	0.2
Crecimiento 09' vs 05' de número de restaurantes a nivel nacional fue de +47% y en Lima en lo que va del año ya se van abriendo 15 locales de cuatro y cinco tenedores;	8%	2	0.16
No renovación del contrato de alquiler o aumento excesivo del costo de alquiler del local;	11%	1	0.11

Amenazas	Peso Relativo	Calificación	Valor promedio
Consumidores pocos fieles debido a la alta competencia donde la variable precio es importante;	8%	1	0.08
Fuerte amaneza de productos sustitutos; comida light y /o comida casera a bajos precios;	5%	1	0.05
El próximo año serán las elecciones presidenciales y con ello se genera una inestabilidad política, monetaria, y socio-económica en el país.	2%	1	0.02

Tabla 1.6 Puntaje de análisis externo

Puntaje de Oportunidades	1.91
Puntaje de Amenazas	0.88
Puntaje Total	2.79

La Matriz de Evaluación de Factores Externos cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 7 amenazas. El valor 2,69 indica una respuesta ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

1.2 Perfil del Consumidor

La Investigadora & Consultora Arellano Marketing clasifica al consumidor peruano mediante 6 estilos de vida: lo estilos de vida proactivos que son los afortunados, los progresistas, los modernos; y los estilos de vida reactivos que son los adaptados, los conservadores y los modestos (ver Tabla 1.7).

Tabla 1.7 Descripción de estilos de Vida Afortunados versus Modestos según la Consultora & Investigadora Arellano Marketing

Afortunados	Modestos
Son hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, innovadores, luchadores por naturaleza y confiados en si mismos.	Son hombres y mujeres, básicamente migrantes y de razas mestiza o andina
Son independientes, de mentalidad moderna y muy sociales. Cuidan mucho su imagen. Suelen ser líderes de opinión.	Llevar una vida de sacrificio, miran el futuro con temor y resignación; creen que uno no es dueño de su propio destino.
La insatisfacción es un mecanismo de superación; su ideal es vivir con comodidad y lujo.	Son fatalistas pero a su vez creen que para conseguir algo hay que esforzarse, lo que les hace mantener una moral y disciplina rígidas.
Su nivel de ingreso es alto y pertenecen a los NSE A, B y C. Su nivel de instrucción también es alto	Su nivel de ingreso es bajo y pertenecen básicamente a los NSE C, D y E. Su nivel de educación también es bajo.
Le gusta comprar, pero no son compradores compulsivos. Tienen una percepción de riesgo menor ante productos nuevos. Para ellos el precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación. Solo los primeros adoptantes de nuevos productos y servicios.	Hacen sus compras diariamente, buscando productos nutritivos t baratos. Son tradicionales en su consumo. Tienen poco interés en comprar productos de marca.
El dinero es muy importante para ellos	El dinero es muy importante para ellos, siendo este un medio para subsistir y mantener a su familia.

Fuente: Una forma innovadora de entender a los consumidores, Arellano Marketing 2009

Para conocer el perfil del consumidor al que se dirige el restaurant se realizó una encuesta (Ver anexo 1, Ficha de la Encuesta)a 500 personas consideradas “afortunadas” ya que este estilo abarca a los hombres y mujeres del estilo de vida proactivos. En la ilustración 1 se puede ver de manera detallada el cálculo del tamaño de muestra.

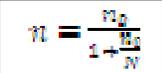
<p><u>Definición de variables</u></p> <p>N: Tamaño de población</p> <p>n: Tamaño de muestra</p> <p>O2: Varianza poblacional</p> <p>Zi: Grado de aceptación</p> <p>σ: Desviación estandar</p> <p>e: Margen de error</p> <p>Cálculo:</p> 	<p>Zi: 2.0</p> <p>σ: 10.0</p> <p>e: 0.9</p> <p>no = $(1.96^2) * (10^2) / (0.9^2)$</p> <p>no = 474.27</p>  <p>no = 474.3</p> <p>N = 8,500,000</p> <p>n = 474.2</p>
--	---

Ilustración 1 Cálculo de tamaño de muestra

A continuación las conclusiones luego de ponderar los resultados de las encuestas:

El consumidor del servicio a ofrecer pertenecerá al estilo de vida Afortunados, mayores de 25 años. En su mayoría viven en La Molina, Miraflores y San Borja.

Según nuestra investigación, el 93% de nuestro público va hasta 2 veces por semana a un restaurant (Ver Ilustración 1) y el 95% tiene automóvil.

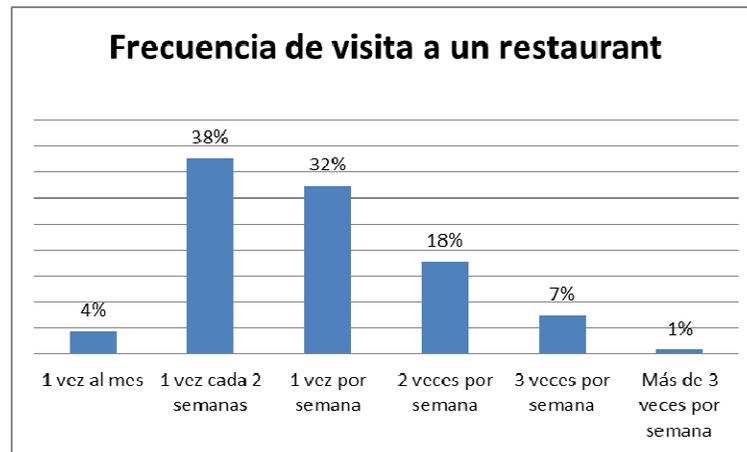
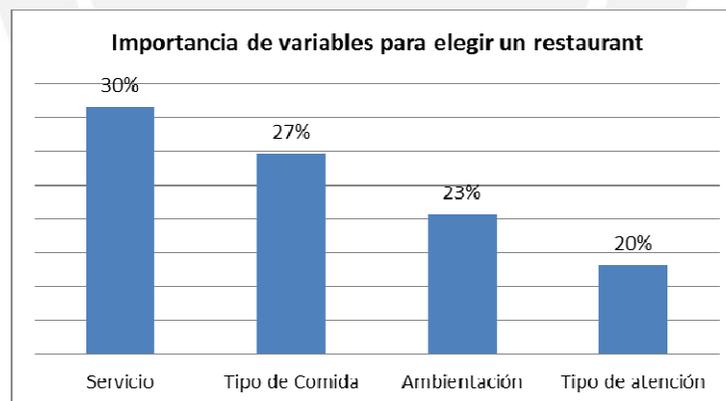


Ilustración 2 Frecuencia de visita a un Restaurant en Lima

Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

Cabe resaltar que no hay brechas significativas para la elección de un restaurant al momento de decidir dónde ir. Sin embargo la variable más importante para ellos es el servicio (30%) seguido del tipo de comida (27%). (Ver Ilustración 2)

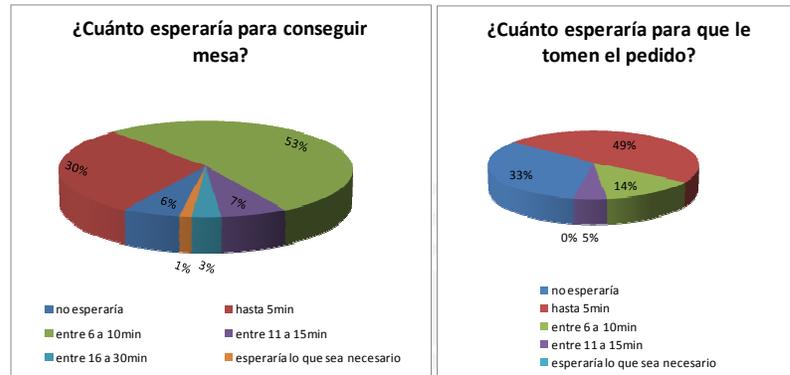
Ilustración 3 Importancia de variables para elegir un Restaurant



Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

Para analizar la variable “servicio” se evaluó cada etapa que el comensal pasa desde su llegada al restaurant. Al 79% del público quisiera que haya valle parking en el restaurant. Al 63% le gustaría ser recibido por un personal llamado “hostess” que le dé la bienvenida, le indique si es necesario esperar. En ese caso, el 83% del público esperaría entre 5 y 10 minutos. Cabe resaltar que hay un 6% que no esperaría si el local está lleno. El 73% del público está de acuerdo

que es importante que el mesero explique la dinámica del restaurant luego de ser ubicados en las mesas respectivas. El 63% del público esperaría entre 5 y 10 minutos para que le tomen el pedido y el 33% no esperaría; el 62% esperaría entre 10 y 20 minutos para que le traigan su pedido y el 69% esperaría entre 5 y 10 minutos para que le traigan la cuenta. Respecto a la importancia de tener diferentes meseros, el 58% prefirió contar con varios meseros. El 91% considera importante que haya el plato que espera. (Ver Ilustración 3).



Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011



Ilustración 4 Tiempos de espera en la atención del comensal

La mayor preferencia por tipo de comida va para la comida criolla (incluye la comida casera y platos típicos como el ceviche, ají de gallina, arroz con pollo, etc.) con más de dos tercios de la preferencia. Luego viene la comida regional (pachamanca, juanes, cuyes, etc.) seguida muy de cerca por pescados y mariscos, y por el pollo a la brasa. Los restaurants más conocidos son *José Antonio* (29%), *El Señorío de Sulco* (24%) y *Brujas de Cachiche* (21%). (Ver Ilustración 4).

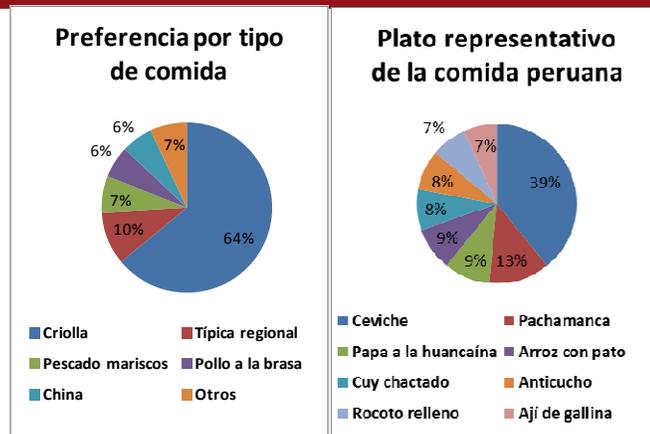


Ilustración 5 Importancia de variables para elegir un Restaurant

Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

Respecto a la ambientación, al 100% del público le gustaría que la infraestructura esté decorada, al 99% le gustaría que el personal esté uniformado preferentemente con un atuendo, al 86% le gustaría alguna presentación que interactúe con ellos, y al 72% le gustaría música de fondo mientras esté en el local. Al preguntarles qué tipo de presentación interactiva la “danza” tuvo una aceptación de 94% versus “música en vivo” que tuvo 84%. (Ver Ilustración 5).

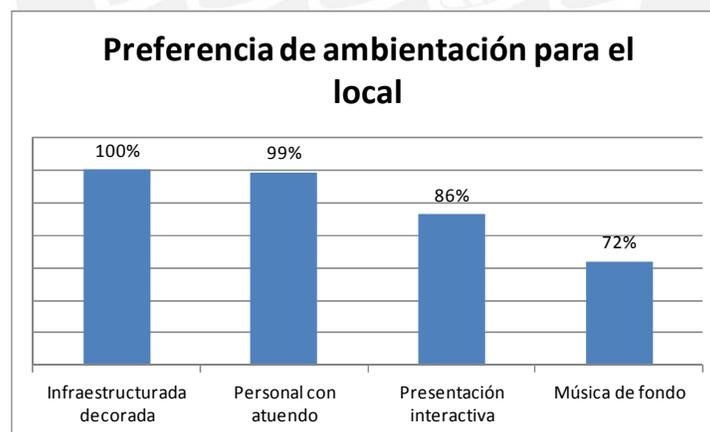


Ilustración 6 Preferencia para la ambientación del local

Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

En otros temas, el 77% prefiere que el restaurant sea buffet y no platos a la carta. Además el 85% prefiere que el buffet sea de un tipo de comida mas no variada y el 54% prefiere que la atención sea con meseros y no autoservicio.

Cuando se preguntó cuánto estaría dispuesto a pagar en un buffet de comida criolla como los que existe actualmente el 32% respondió entre S/.55 y S/.65. Sin embargo cuando se preguntó cuánto estaría dispuesto a pagar en un buffet de comida criolla con un alto nivel de servicio desde su llegada y tomando en cuenta la rapidez, con local ambientado y con presentaciones interactivas, con personal con atuendo y personalizado, el porcentaje subió a 41%. El incremento porcentual también se dio sobre los que están dispuestos a pagar más de S/.65. Inicialmente fue 11% y ahora 15%. (Ver Ilustración 7).

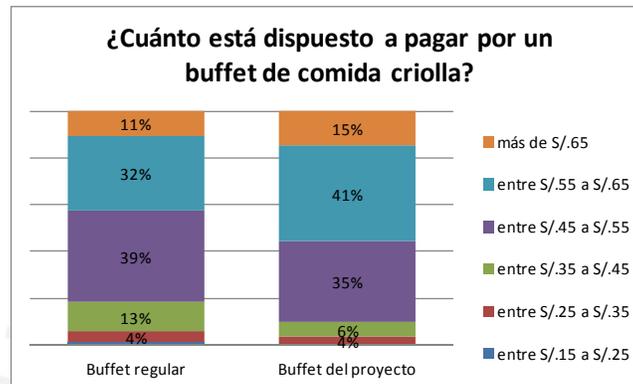


Ilustración 7 Precio del buffet de comida criolla

Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

El principal medio para enterarse de un nuevo restaurant es a través de la recomendación de amigos, 43% de los encuestados. El 60% del público estarían dispuestas a usar vales de descuento para ir a consumir a un restaurant como el propuesto. (Ver Ilustración 7).

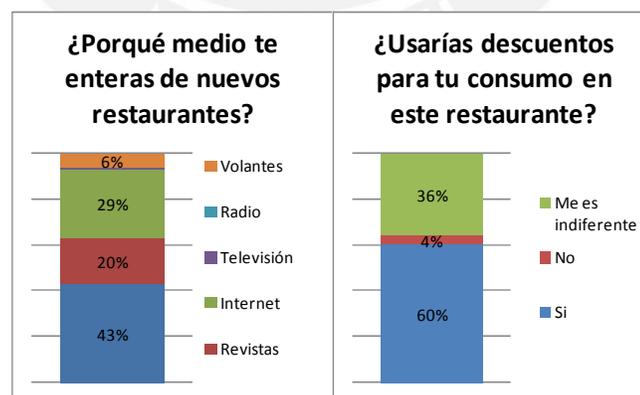


Ilustración 8 Medios de Comunicación y Promociones

Elaboración propia. Encuesta Octubre 2011

En conclusión, el Restaurant está dirigido principalmente a un público *youngadult* de nivel socio económico alto que va hasta 2 veces por semana a un Restaurant.

Es una persona que espera un alto nivel de servicio desde su llegada al local. Esto incluye que no esperaría más de 30 minutos desde que llega al local para que le sirvan su plato. Valora una oferta diferenciada desde la infraestructura decorada hasta la música de fondo. Estaría dispuesto a pagar S/.10 más por persona por un mejor servicio.

1.3 Estrategia de Marketing

Es necesaria una supeditación y coherencia de la estrategia de marketing respecto a la estrategia corporativa de la empresa. Es en este punto más alto donde terminan los objetivos, estrategias y acciones corporativas. Es por este motivo que se definirá las estrategias en cada nivel para alinear la estrategia de marketing. En la Ilustración 8 se puede ver la influencia de las estrategias de marketing respecto a la estrategia corporativa.

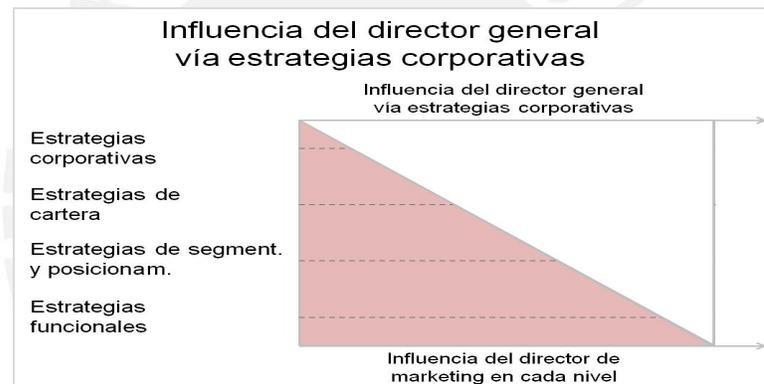


Ilustración 9 Estrategias de Marketing

Fuente: Plan de Marketing en la práctica. Sainz de Vicuña Ancin, José María. 7ma edición - Capítulo 7 Elecciones de las Estrategias de Marketing

1.3.1 Estrategia Corporativa

En este punto se definirá la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva.

Visión

Ser el restaurant líder en el rubro, tener los productos de más alta calidad del medio así como el servicio de mayor preferencia del medio. De la misma manera ser una empresa rentable capaz de expandirse a todo el Perú.

Misión

Brindar un servicio y productos de alta calidad con los cuales se muestre la influencia de la cultura peruana en los platos de comida; así como brindar una estancia agradable a los comensales.

Negocio

El negocio del restaurant se basa en 3 aspectos: ofrecer platos de la alta cocina peruana, servicio personalizado en todo momento atento a las necesidades del comensal durante la permanencia en el local, y difusión de la cultura gastronómica peruana a través de los colaboradores e infraestructura.

Estrategia competitiva

El restaurant combinará dos estrategias genéricas de Porter que son Diferenciación y Concentración. De esta manera se ofrecerá productos y servicios que son superiores a los de la competencia y de manera personalizada al estar focalizada en un segmento. Además se decide competir solo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y aporte alto valor.

1.3.2 Estrategia de Cartera

La estrategia de *cartera* fija la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. Si bien se puede afirmar que hay diferentes ocasiones de consumo del restaurant, se puede concluir que el restaurant tiene solo un producto que está dirigido a solo un mercado.

Teniendo en cuenta que es en un proyecto de pre-factibilidad se trabajará la *Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)* (Ver Ilustración 9). Es de gran utilidad en las empresas que no cuentan en la actualidad con productos líderes. Para el análisis de la matriz se analizó la situación actual del mercado en función a la novedad del producto.

El resultado fue una estrategia de penetración de mercado (expansión) ya que tanto el mercado como el producto ya existen en la actualidad.

Matriz de Ansoff		
Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
	Actuales	Penetración de mercado ^{1°}
Nuevos	Desarrollo de mercado ^{3°}	Diversificación ^{4°}

Ilustración 10 Matriz de Ansoff

Fuente: Plan de Marketing en la práctica. Sainz de Vicuña Ancin, José María. 7ma edición - Capítulo 7 Elecciones de las Estrategias de Marketing

La estrategia de penetración de mercado es la más segura entre las estrategias de expansión (ver celdas 1; 2 y 3 de la Ilustración 9). Se enfoca la estrategia principalmente en un alto servicio al consumidor, lo que dará como ventaja una experiencia desarrollada en torno al producto y al mercado en el que este se mueve.

1.3.3 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

1.3.3.1 Estrategia de Segmentación

La determinación de los criterios clave para la identificación de grupos de consumidores con necesidades homogéneas es harto compleja debido a que en cualquier contexto existen innumerables variables para segmentar un producto - mercado.

Entre todos los criterios que se pueden usar para una segmentación existen tres grandes grupos: (1) segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor (¿qué quiere?), (2) segmentación enfocada en su comportamiento (¿qué hace?) y (3) segmentación apoyada en las características del consumidor (¿quién y cómo es?). Sin embargo, para un mejor análisis de segmentación se combinará los tres tipos de segmentación de la siguiente manera: Beneficios buscados (beneficio buscado por el consumidor), Ocasión de consumo (comportamiento) y Estilos de vida (características del consumidor).

Las variables para el criterio beneficios buscados son los siguientes:

- Higiene en la preparación,
- Cercanía,

- De buen gusto,
- Ubicado en zona segura,
- Precios bajos,
- Amplia infraestructura,
- Alta variedad de tipos de comida,
- Buen servicio,
- Ambiente agradable,
- Imagen,
- Privacidad,
- Insumos de alta calidad

Las variables para el criterio estilos de vida son:

- Los afortunados
- Los modestos

A su vez, cada uno de estos tiene las siguientes variables como ocasión de consumo:

- Días festivos nacionales
- Cumpleaños o aniversarios
- Consumo regular

Usando los tres criterios y variables detectados se pone la información en una tabla de doble entrada (Ver Tabla 1.8). Las marcas con “X” es el resultado de la unión de los tres criterios:

Tabla 1.8 Segmentación del mercado del proyecto

		Estilos de Vida					
		Los afortunados			Los modestos		
		Ocasiones de Consumo					
		Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular	Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular
Beneficio buscado	Higiene en la preparación	X	X	X	X	X	X
	Cercanía			X			X
	De buen gusto	X	X	X	X	X	
	Ubicado en zona segura	X	X	X			
	Precios bajos				X	X	X
	Amplia infraestructur	X	X		X		
	Alta variedad de tipos de	X	X	X	X		
	Buen servicio	X	X	X			
	Ambiente agradable	X	X	X	X	X	
	Imagen	X	X	X	X	X	
	Privacidad	X	X	X			
	Insumos de alta calidad	X	X	X			

Elaboración Propia

Ahora que se tiene todo el panorama del mercado es cuando se define el segmento estratégico (Ver celdas de color azul en la tabla 1.9). El segmento estratégico representa qué segmentos se va a trabajar.

Tabla 1.9 Segmento estratégico del proyecto

		Estilos de Vida					
		Los afortunados			Los modestos		
		Ocasiones de Consumo					
		Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular	Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular
Beneficio buscado	Higiene en la preparación	X	X	X	X	X	X
	Cercanía			X			X
	De buen gusto	X	X	X	X	X	
	Ubicado en zona segura	X	X	X			
	Precios bajos				X	X	X
	Amplia infraestructur	X	X		X		
	Alta variedad de tipos de	X	X	X	X		
	Buen servicio	X	X	X			
	Ambiente agradable	X	X	X	X	X	
	Imagen	X	X	X	X	X	
	Privacidad	X	X	X			
	Insumos de alta calidad	X	X	X			

Elaboración Propia

El último paso de la estrategia de segmentación es definir el segmento estratégico prioritario. Este último indica en qué segmento se va a concentrar el esfuerzo comercial y de marketing (Ver celdas de color rosado de la tabla 1.10):

Tabla 1.10 Segmento estratégico prioritario del proyecto

		Los afortunados			Los modestos		
		Ocasiones de Consumo					
		Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular	Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular
		Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular	Días festivos nacionales	Cumpleaños o aniversarios	Consumo regular
Beneficio buscado	Higiene en la preparación	X	X	X	X	X	X
	Cercanía			X			X
	De buen gusto	X	X	X	X	X	
	Ubicado en zona segura	X	X	X			
	Precios bajos				X	X	X
	Amplia infraestructur	X	X		X		
	Alta variedad de tipos de	X	X	X	X		
	Buen servicio	X	X	X			
	Ambiente agradable	X	X	X	X	X	
	Imagen	X	X	X	X	X	
	Privacidad	X	X	X			
	Insumos de alta calidad	X	X	X			

Elaboración Propia

La marca que se trabajará en los segmentos escogidos será la misma, por lo no importará la ubicación en caso haya alguna apertura de sucursal. Se tendrá en cuenta diferentes oportunidades de promoción para impulsar la venta del producto y aumentar el nivel de frecuencia en el *target* prioritario.

1.3.3.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, ¿cómo se quiere que lo perciban los segmentos estratégicos decididos?, esto es, ¿con qué atributos de imagen se quiere que se lo identifique en la mente del consumidor? Es necesario insistir en que el marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad únicamente.

La estrategia de posicionamiento se fundamenta en el análisis hecho en la estrategia de segmentación al haber evaluado la ocasión de consumo y el beneficio buscado. La percepción que se quiere que tenga el consumidor de la marca es la siguiente: “Tradición gastronómica peruana a tu servicio”.

1.3.4 Estrategia Funcional

Las principales áreas sobre las que se trabaja la estrategia funcional es el marketing *mix* o también conocido como las 4 P: Producto, Plaza (en este caso no aplica), Precio y Promoción. Sin embargo, por ser un proyecto de servicio hay que tomar en cuenta una 5ta P que se refiere a Persona y soporta el tema de servicio.

A este respecto conviene recordar los principios del “marketing de guerra” de Ries y Trout¹⁰:

- De cara a la guerra ofensiva, Ante la guerra defensiva, Para la guerra de ataque por el flanco;
- De cara a la estrategia de guerrilla.

El proyecto en estudio usará el principio de Guerra de ataque por el flanco. Este consiste en atacar en una zona no codiciada totalmente, en nuestro caso si bien es cierto que el nivel de servicio de los restaurants viene en aumento hay que notar que la proporción respecto al total de competidores que tiene el restaurant es mínima. El efecto sorpresa es importante, la principal diferenciación que

¹⁰Fuente: Plan de Marketing en la práctica. Sainz de Vicuña Ancin, José María. 7ma edición - Capítulo 7 Elecciones de las Estrategias de Marketing

tendrá el restaurant será los procedimientos para mantener el nivel de servicio esperado. Finalmente, mantener la ofensiva será tan importante como el mismo ataque.

Regularmente se definirá la estrategia para las 5P; sin embargo, para el proyecto no se definirá la P de Plaza ya que el negocio de Restaurants no utiliza canales de ventas. A continuación se detallará la estrategia funcional en cada una de las 4 P restantes:

1.3.4.1 Producto

Para definir al producto del restaurant se enfocará en dos elementos igual de importantes, los platos que se preparan para los comensales y el servicio que brindan los colaboradores. Entre los productos podrán encontrar: entradas, sopas, platos de fondo, postres, salsas, cocteles y bebidas. Para ver el detalle de los platos revisar el punto 2.5 del presente documento. La marca del restaurant será “Sunqu Peruano”. Para su elección se tomó en cuenta puntos importantes:

- Simpleza: Limpio y fácil de escribir, la vista y logo debe ser apropiado para ser utilizado en todo tipo de medios.
- Consistente: Es necesario que en la creación de marca se refleje en cada uno de las piezas de comunicación elaboradas por la compañía.
- Único: Haber elaborado una marca excelente, con un nombre sobresaliente, que refleje los valores que se quiere se perdería ante la percepción del consumidor si se asemeja a otra marca que ya existe.
- Memorable: Fácil de recordar por el logo, el tipo de letras, el color, entre otros.
- Reflejo: Refleja los objetivos de la compañía y principalmente transmite el posicionamiento que se quiere lograr.
- Encaje: encaja en el mercado meta.

1.3.4.2 Precio

La política de precios está alineada al resultado de la encuesta que se muestra en la Ilustración 6 el 76% del público estaría dispuesto a pagar entre S/.45 y S/.65. Por ende el precio del buffet será de S/.60 por persona. En el caso de niños el costo será 25% menos, es decir S/.45.

1.3.4.3 Promoción

La comunicación que se utilizará tendrá dos puntos importantes:

1. La comunicación del lanzamiento del Restaurant, es decir la inauguración
2. La comunicación de mantenimiento que serán los volantes localizados acompañado de vía web.

Para la inauguración se invitará a personas que se mueven en este rubro para que por “recomendaciones” se comunique de la apertura del restaurant y del nivel de servicio que promete dar. Para este evento se invertirá S/.10, 000

Para la etapa de mantenimiento se usará *mailing* sectorizado y volantes en las zonas de alrededor del restaurant y en los distritos a los que pertenece nuestro público objetivo: La Molina, Miraflores, Surco, San Borja y San Isidro. En los distritos de Miraflores y San Isidro se detectará las zonas empresariales para comunicar a través de volantes. Para el *mailing* se invertirá S/. 5,000 con una agencia por el alquiler de la base de datos de los centros empresariales; y para el volanteo se invertirá S/.2, 700 (el millar de volantes tiene un costo de S/./27). Se usará personal del restaurant para volanteo por lo que no habrá inversión en mano de obra. En total habrá una inversión de S/.17, 700 para comunicación de lanzamiento y mantenimiento.

1.3.4.4 Persona

Se trabajará dos puntos para poder conseguir la fidelización de los clientes:

1. El *marketing* relacional
2. La gestión del valor percibido.

El *marketing relacional* es la herramienta que ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo que generará la recompra y que recomienden el producto. Se tendrá como objetivo reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción tras la compra del producto, para esto se gestionará unas encuestas sugeridas al azar periódicamente a los comensales para detectar las oportunidades de mejora. En resumen los objetivos son los siguientes:

- Detectar las oportunidades por mejorar antes de que se conviertan en señales de insatisfacción;
- Demostrar al cliente que interesa en todo momento

La *gestión del valor percibido* trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa. Se trabajará en base a tres aspectos claves:

- Valor de compra. La presentación tanto de la infraestructura del restaurant como la presentación del producto; la imagen de marca para el público en general; y el posicionamiento de la marca;
- Valor de uso. El rendimiento y la eficiencia en el servicio como la calidad de los productos; y la facilidad del mecanismo del servicio tiene que ser alta;
- Valor final. La percepción de los consumidores del costo tiene que ser mínima respecto a lo que recibe tanto en los platos como en el servicio. Se podrá influir en costos bajo estrategias de gestión y control de operaciones, pero se tendrá la oportunidad de que el valor final aumente significativamente si se trabaja con variables psicológicas como la ambientación del local, la presentación de los platos, el sabor de los platos, entre otros.

1.4 Descripción del Servicio

Considerando que el negocio estará basado en la excelencia de servicio, detallaremos el servicio a brindar:

Valet Parking

Si el cliente llega en auto, el primer servicio que le ofrecerá, sin costo adicional, será el de *Valet Parking*, donde un acomodador recibirá el auto del cliente y lo llevará hasta el estacionamiento del Restaurant.

Llegada a la puerta (Anfitriona)

En esta etapa lo primero que hace la anfitriona es verificar que existan mesas disponibles. Si todas las mesas están ocupadas, la anfitriona lo conduce a un ambiente de espera, donde el cliente aguarda su turno para ser acomodado. Una vez que se encuentre una mesa disponible, la anfitriona conduce al cliente a su mesa.

Ingreso al interior del restaurant y entrega de carta

Una vez dentro del restaurant, luego que la anfitriona lo ha conducido hasta la mesa, el cliente recibe la carta, donde encuentra los platos del día disponibles. Luego la anfitriona se retira.

Aparición del Server y explicación del sistema

En este momento es el Server quien se acerca a la mesa, y le explica al cliente cómo es el funcionamiento del restaurant/buffet.

Ofrecimiento de aperitivos y bebidas

El Server, luego de explicar el sistema, y el funcionamiento del restaurant, pasa a ofrecer al cliente toda la gama de bebidas y aperitivos disponibles, y espera a que el cliente tome una decisión: ordenar o no aperitivos/bebidas.

Entrega de aperitivo y/o bebida al cliente

En el caso de que el cliente decida ordenar un aperitivo o una bebida, es el Server el que le entrega el pedido al cliente en la mesa.

Ingreso de pedidos del cliente al software

Como se explicó anteriormente, para la facturación se contará con un sistema en donde sea necesario únicamente ingresar la información de los pedidos del cliente (sus requerimientos) y este sistema automáticamente generará la factura, calculando el monto a pagar. La toma de la información de los requerimientos del cliente la realiza el Server.

Presentación del plato del día a través de un show

El restaurant contará con un servicio especial “El plato del día”, para lo cual habrá un mini show especial para presentarlo antes de que salga a ser servido, para atraer la atención de los clientes e incentivarlos a que consuman especialmente ese plato. Este mini show irá apareciendo periódicamente, pero lo se colocará antes de que el cliente se decida sobre el plato, ya que lo ideal es que este show *presente* al plato, por lo tanto, debería verse antes de que el plato sea servido.

Ofrecer platos al cliente

Los *FoodRunners*se pasearán periódica y ordenadamente por todo el restaurant, siguiendo una ruta ya determinada llevando y ofreciendo a los clientes, las opciones de platos para que éstos puedan elegir el (los) de su preferencia. Estos *foodrunners* serán empleados vestidos con trajes oriundos de Perú para hacer que el ambiente sea aún más cultural.

Servir al cliente según su gusto

Una vez que el cliente elige qué plato (s) consumir, el *foodrunner* le sirve en la cantidad que el cliente desee.¹¹

Retirar el plato

Habrá también un personal encargado de recoger los platos cuando se haya terminado de consumir, y que estará a disposición del cliente en cualquier momento que éste lo necesite.

Los encargados de estas labores son los llamados *bus boys* o *bussers*.

Entrega de factura

¹¹ Cabe resaltar, que mientras el cliente come, puede aparecer nuevamente el mini show, de esta manera, el comensal puede disfrutar del show nuevamente o por primera vez.

Como ya se mencionó, el proceso de facturación consta de un sistema que genera las boletas o facturas con tan solo ingresar los requerimientos o pedidos del cliente. Por tal motivo, al terminar el servicio, el *Server* se acercará a la mesa y le entregará el comprobante de pago (boleta de venta o factura) ya generada por el sistema.

Entrega de autos

Al momento del retiro de los clientes, se les entregarán los autos a aquellos que los dejaron en el *Valet Parking*. A la vez se les agradecerá por haber preferido nuestro servicio y amablemente se les invitará a que regrese pronto.

1.5 Estimación de la Demanda del Proyecto

Para calcular la demanda del proyecto se estimará primero la demanda del mercado y la oferta del mercado para analizar si en la actualidad hay una demanda insatisfecha o si hay sobre oferta. Sobre este resultado, se fijará como objetivo tener un porcentaje, que será la demanda del proyecto.

1.5.1 Estimación de la Demanda

Inicialmente se deberá proyectar la población de Lima Metropolitana para luego segmentar la población proyectada con los distritos con mayor población de segmentos de NSE A y B. Debido a la poca estadística continua de los últimos años se trabaja con población en Lima Metropolitana hasta el 2007 (Ver Tabla 1.11 e Ilustración 11).

Tabla 1.11 Población Histórica de Lima

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Población	645 172	1 845 910	3 302 523	4 608 010	6 345 856	8 482 619

Fuente: Plan de Gobierno de Fuerza Social para la Municipalidad Metropolitana de Lima Julio 2010, Elaboración: Propia

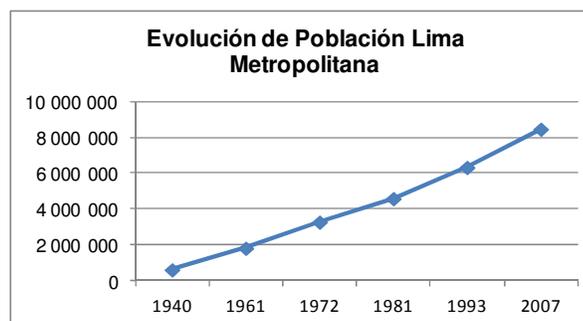


Ilustración 11 Evolución de Población de Lima Metropolitana

Elaboración Propia

Para proyectar la población de Lima se utiliza el método de regresión. Considerando ello se debe saber el tipo de regresión que más se ajusta a los datos para poder proyectar. Se sabe que la mejor forma de proyectar será utilizando la regresión que tenga mayor R2. Teniendo en cuenta ello se proyectó la población utilizando regresión lineal, cuadrática y exponencial.

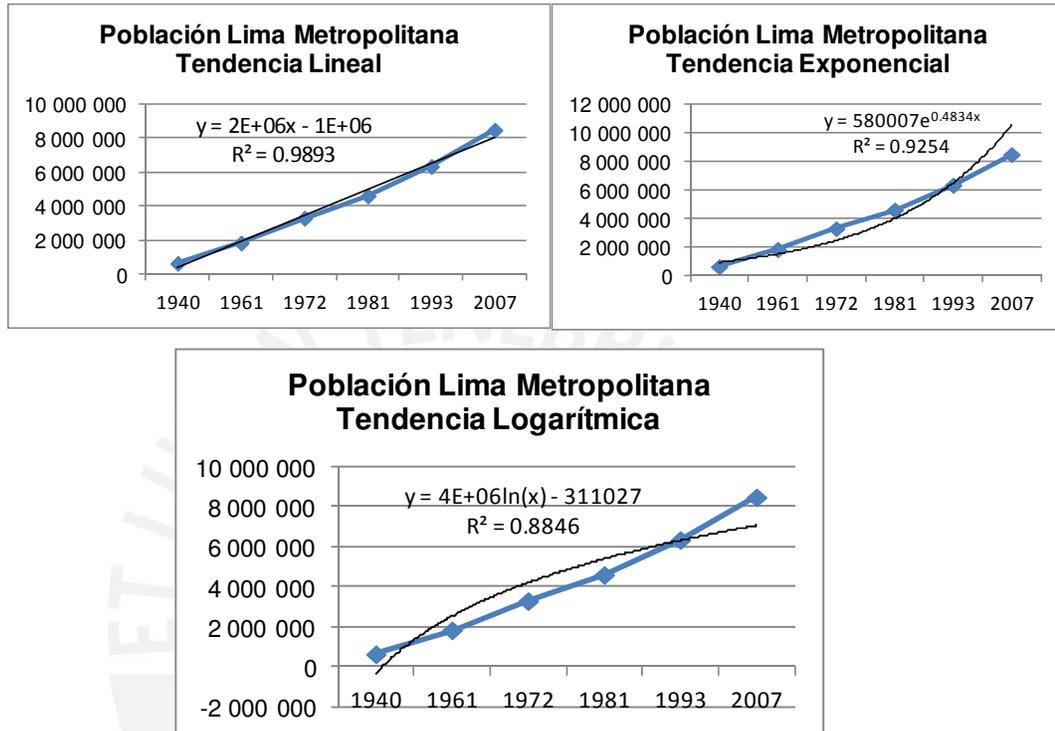


Ilustración 12 Regresiones de Población
 Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se decide utilizar el método de regresión lineal debido a que tiene mayor correlación (R2). Con ello se proyectó la población de Lima Metropolitana para los siguientes 5 años, ya que es lo que se usa para la evaluación de un proyecto de pre-factibilidad. (Ver Tabla 1.12)

Tabla 1.12 Población de Lima Metropolitana Proyectada

Año	2013	2014	2015	2016	2016
Población	10 741 310	11 117 758	11 494 206	11 870 655	12 247 103

Elaboración Propia

Habiendo proyectado la población de Lima Metropolitana para los próximos 5 años, el estudio del proyecto se centra en los distritos de mayor concentración de NSE A y B. De acuerdo a la RENIEC su proyección para el 2011 (Ver Anexo2; Población de Lima Metropolitana) y al APEIM, los distritos con mayor

población en el NSE A y B serán Santiago de Surco, San Isidro, La Molina y Miraflores y San Borja.

Tabla 1.13 Distritos con mayor NSE A y B

Distrito
Santiago de Surco
La Molina
Miraflores
San Borja
San Isidro

Elaboración Propia

Sin embargo si se compara la proyección realizada mediante el método de regresión Lineal y la proyección de la RENIEC para el 2011 se obtiene que existe un error de 4.5% por lo que se ajustó la proyección de la población de Lima y con ello obtendremos la población objetivo.

Tabla 1.14 Comparación de proyecciones

Proyección	Dato
Población proyectada del 2011	9 988 413
Población según RENIEC	9 542 507
Margen de error	-4.5%

Elaboración Propia

Tabla 1.15 Población de Lima Metropolitana Ajustada

Año	2013	2014	2015	2016	2016
Población	10 261 793	10 621 436	10 981 079	11 340 721	11 700 364

Elaboración Propia

De acuerdo a la población proyectada ajustada y a la proporción que representa los distritos objetivos respecto al total de Lima Metropolitana se proyecta la demanda dirigida del proyecto.

Tabla 1.16 Población por Distritos Objetivos

Ubicación	Total	Mayores de Edad (De 18 a más años)		
		Total	Masculino	Femenino
Santiago de Surco	359 927	275 785	127 499	148 286
La Molina	179 967	137 056	62 575	74 481
Miraflores	146 566	123 575	53 300	70 275
San Borja	142 163	116 385	52 664	63 721
San Isidro	84 733	72 043	30 967	41 076
Total	913 356	724 844	327 005	397 839

Fuente: RENIEC, Elaboración: Propia

Tabla 1.17 Proporción de Distritos Objetivos

Total Población 2011	9,542,507
Población distritos seleccionados	913 356
Proporción	9.6%

Elaboración Propia

Tabla 1.18: Población Objetivo

Año	2013	2014	2015	2016	2016
Población	982 202	1 016 625	1 051 048	1 085 471	1 119 894

Elaboración Propia

Sin embargo, no se puede tomar la demanda estimada como demanda del proyecto ya que en este tipo de negocio existe repetición por parte de los clientes, es decir pueden ir más de una vez al restaurant durante el año, lo cual incrementa la demanda. (Ver la Ilustración 1)

Tabla 1.19 Frecuencia de Asistencia a Restaurants

Frecuencia	%
1 vez al mes	4.3%
1 vez cada 2 semanas	37.7%
1 vez por semana	32.3%
2 veces por semana	17.7%
3 veces por semana	7.3%
Más de 3 veces por semana	0.7%
Total	100.0%

Fuente: Encuesta, Elaboración: Propia

A continuación se detalla los cálculos realizados para obtener la demanda del proyecto para el año 2013 (Para ver los años siguientes ver Anexo 3; demanda del proyecto por año) de acuerdo a la asistencia de la población objetivo a Restaurants:

Tabla 1.20 Demanda Año 1 para un Restaurant

Año 2013
Población proyectada 982 202 habitantes

Frecuencia	%	Población	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Frecuencia Total	Demanda Mes	Demand Anual
1 vez al mes	4.3%	42 562	1				1	42 562	510 745
1 vez cada 2 semanas	37.7%	369 963	1		1		2	739 926	8 879 107
1 vez por semana	32.3%	317 579	1	1	1	1	4	1 270 315	15 243 776
2 veces por semana	17.7%	173 522	2	2	2	2	8	1 388 179	16 658 147
3 veces por semana	7.3%	72 028	3	3	3	3	12	864 338	10 372 054
Más de 3 veces por semana	0.7%	6 548	4	4	4	4	16	104 768	1 257 219
Total								4 410 087	52 921 047

Fuente: Encuesta, Elaboración: Propia

De acuerdo a lo anteriormente segmentado la demanda de un Restaurant en Lima Metropolitana sería:

Tabla 1.21 Demanda Anual para un Restaurant (visitas)

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda	52 921 047	54 775 760	56 630 473	58 485 185	62 194 611

Fuente: Encuesta, Elaboración: Propia

A pesar de tener la demanda para un Restaurant, se debe contrastar con la demanda que tendría un restaurant de comida criolla. Para ello se multiplica la preferencia por la comida criolla (64%) con la demanda hallada en la encuesta (Ver Ilustración 4). Finalmente, se obtiene la demanda para un restaurant de comida criollo en Lima Metropolitana.

Tabla 1.22 Demanda para un restaurant Criollo en Lima Metropolitana (visitas)

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda	33 869 470	35 056 486	36 243 502	37 430 519	39 804 551

Fuente: Encuesta, Elaboración: Propia

1.5.2 Estimación de la Oferta

Según la encuesta realizada se analizará la oferta en base a los tres más importantes Restaurants que son competencia directa al ser Restaurants de buffet criollo de 4 o más tenedores¹². Para el análisis se hará un estimado de la demanda anual de cada uno de los principales competidores. La capacidad anual promedio del mercado es la multiplicación de personas/mesa por la cantidad de mesas y por rotación diaria (Ver Tabla 1.23).

Tabla 1.23 Principales Competidores

Restaurante	Días/Año	Capacidad promedio de mercado				Total anual
		Personas/mesa	Cantidad de mesas	Rotación Diaria	Total	
José Antonio	355	4	35	1.2	168	59 640
Astrid & Gastón	355	4	33	1.2	158	56 232
El rincón que no conoces	355	4	40	1.2	192	68 160
El Señorío de Surco	355	4	35	1.2	168	59 640
Bruja de Cachiche	355	4	47	1.2	226	80 088
Panchita	355	4	35	1.2	168	59 640
Total						383 400

Elaboración Propia

Ya que no se tiene información certera sobre la cantidad de Restaurants que se considera como competencia directa, se calcula la oferta nacional histórica usando como índice de regresión la variación del PBI del país:

¹² Fuente: Guía Gastronómica del Perú: Manual del Buen Gourmet 2011.

Tabla 1.24 Oferta Histórica (visitas)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Oferta Total (visitas)	284 836	312 683	346 668	349 681	383 400
Variación del PBI	8.9%	9.8%	0.9%	8.8%	5.5%

Elaboración Propia

Mediante el método de regresión se calculó con estos valores la oferta para los siguientes cinco años. Para ello primero se escoge el tipo de regresión (lineal, cuadrática o exponencial) que se ajuste más a la data disponible.

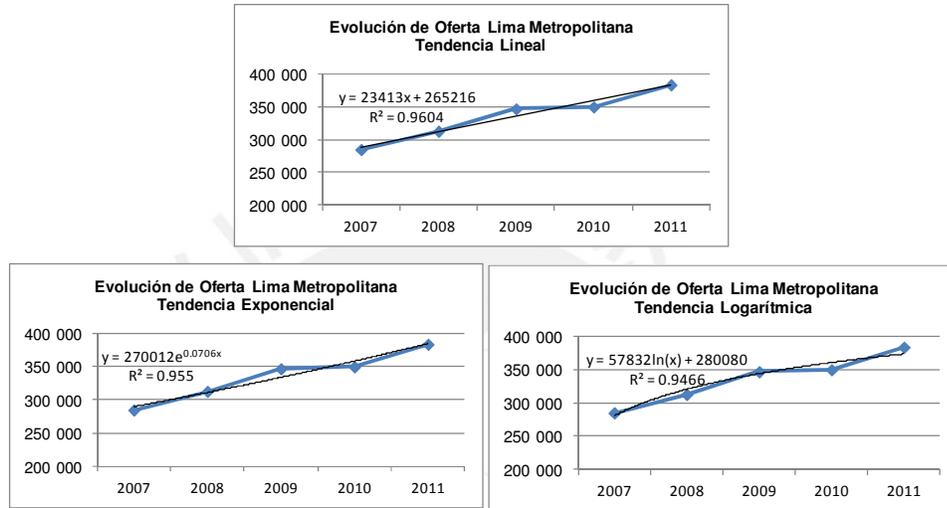


Ilustración 13 Regresiones de Oferta

Elaboración Propia

De acuerdo a lo evaluado con las regresiones, se proyecta la oferta mediante regresión lineal ya que tiene mayor correlación con la data. De acuerdo a ello se obtiene que la oferta que existirá para un proyecto similar sea:

Tabla 1.25 Oferta para un Restaurant Criollo en Lima Metropolitana (visitas)

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Oferta	362 357	382 128	401 899	421 670	441 441

Elaboración Propia

1.5.3 Demanda del Proyecto

Para determinar la demanda insatisfecha y posteriormente la demanda del proyecto se realizó primero el cálculo simple de restar la demanda dirigida con la oferta hallada en la Tabla 1.26.

Tabla 1.26 Demanda Insatisfecha (visitas)

Demanda	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda Dirigida	33 869 470	35 056 486	36 243 502	37 430 519	39 804 551
Oferta Dirigida	362 357	382 128	401 899	421 670	441 441
Demanda Insatisfecha	33 507 113	34 674 358	35 841 603	37 008 849	39 363 110

Elaboración Propia

Sin embargo la demanda insatisfecha no refleja realmente la demanda que el restaurant podría absorber ya que en el rubro se depende al 100% de la capacidad instalada y la rotación que se produce diariamente. Es por ello que se calculó la demanda del proyecto en base a la misma partiendo del hecho que si se podría alcanzar teniendo en cuenta los datos anteriores de demanda insatisfecha.

Tabla 1.27 Rotación Diaria Estimada del Restaurant

Año	Rotación diaria
2013	0.90
2014	1.00
2015	1.10
2016	1.20
2017	1.30

Elaboración Propia

Se considera que las rotaciones de propuestas para el restaurant son conservadoras ya que las rotaciones para restaurants considerados para el análisis como competencia directa es superior a 1.1x veces actualmente, según lo entrevistado al experto en administración hotelera y de Restaurants. La cantidad de mesas de la Tabla 1.28 es la cantidad de mesas que se instalará tentativamente en el Restaurant del proyecto. (Ver Tabla 29)

Tabla 1.28 Atención de Clientes en el Restaurant

Año	Días/Año	Capacidad anual			Total anual
		Personas/mesa	Cantidad de mesas	Rotación Diaria	
2013	355	4	46	0.9	58 788
2014	355	4	46	1	65 320
2015	355	4	46	1.1	71 852
2016	355	4	46	1.2	78 384
2017	355	4	46	1.3	84 916

Elaboración Propia

Considerando lo anterior, la demanda del proyecto podrá abastecer a la demanda insatisfecha considerando una rotación diaria conservadora.

Tabla 1.29 Demanda Insatisfecha y Demanda del Proyecto

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda Insatisfecha	33 507 113	34 674 358	35 841 603	37 008 849	39 363 110
Demanda del proyecto	58 788	65 320	71 852	78 384	84 916
Participación del Mercado	0.18%	0.19%	0.20%	0.21%	0.22%

Elaboración Propia



2 CAPITULO 2: ESTUDIO TECNICO

En este capítulo se presentará la localización del restaurant. Seguidamente se estimará el tamaño de planta y se detallará el proceso productivo y los principales productos a ofrecer. Luego se realizará el planeamiento de la producción y el planeamiento de personal de cocina y de atención. Finalmente se concluirá este capítulo con un cronograma de implementación.

2.1 Localización

La localización tendrá como propósito encontrar la ubicación óptima para el proyecto, la cual se espera satisfacer las exigencias y/o requerimientos de los *stakeholders* (tales como, los clientes, el estado, los accionistas y empleados).

2.1.1 Macro Localización

En lo que respecta a la macro localización, el restaurant “Sunqu Peruano” estará ubicado en el departamento de Lima perteneciente al Perú.

2.1.2 Micro Localización

Para el desarrollo del estudio de micro localización se ha decidido utilizar el método de Brown y Gibson, debido a que éste combina factores cuantitativos, tales como el costo del terreno entre otros, con factores subjetivos a los que se les asignan valores ponderados de peso relativo, como la cercanía a competidores. Se analizará principalmente los cuatro distritos elegidos en el estudio de mercado, que corresponden a aquellos con mayor población de nivel socioeconómico A:

- Santiago de Surco
- Miraflores
- La Molina
- San Isidro

El único factor objetivo a considerar será el costo del terreno, debido a la posibilidad de poder cuantificarlo.

Tabla 2.1 Factores Objetivos

Fatores Objetivos	Definición
Costo Terreno	Costo por m2 de Terreno en el distrito en mención

Elaboración Propia

Los factores subjetivos a considerar, determinados del análisis del estudio de mercado, son los siguientes.

Tabla 2.2 Factores Subjetivos

Factores Subjetivos	Definición
Ubicación de los demandantes	Distancia entre el restaurant y los potenciales clientes.
Disponibilidad de Terrenos	Presencia de terrenos en venta en los posibles distritos.
Presencia de Competidores	Reducción de costos debido a proximidad de competidores.
	Riesgo de pérdida de clientes debido a cercanía de competidores.

Elaboración Propia

A continuación se desarrollará el método seleccionado, considerando los siguientes puntos:

- El costo del terreno en el tiempo cero.
- El costo del terreno que se ha considerado para cada distrito, es el promedio del costo de los terrenos disponibles a Diciembre del 2011.

Tabla 2.3 Costo del m2 de Terrenos por Distrito

Factores Objetivos		
Distrito	Costo por m2	Recíproco
Santiago de Surco	1700	0.00059
Miraflores	1900	0.00053
La Molina	1400	0.00071
San isidro	2100	0.00048
Total		0.00231

Fuente: Banca Inmobiliaria Interbank a Diciembre 2011. Elaboración propia

De esta forma, los factores objetivos que se ha considerado para la evaluación, presentan los siguientes valores:

Tabla 2.4 Valores de Factores Objetivos

Factor Objetivo	Valor
FO1	0.25519667
FO2	0.22833387
FO3	0.30988168
FO4	0.20658778

Elaboración Propia

Para la determinación del valor relativo de los factores subjetivos se considerará lo siguiente:

- La ubicación de los demandantes es igual de importante que la disponibilidad del terreno en el distrito.
- La disponibilidad del terreno es más importante que las ventajas que se pueda obtener de la presencia de competidores.

Tabla 2.5 Comparaciones Pareadas de Factores Objetivos

Factor	Comparaciones Pareadas			Suma de Preferencia	Índice Wj
	Ubicación	Disponibilidad	Competencia		
Ubicación		0	1	1	0.33
Disponibilidad	1		1	2	0.67
Competencia	0	0		0	-
Total	1	0	2	3	

Elaboración Propia

Para la ubicación de demandantes, según el resultado de las encuestas, encabeza la lista de preferencia Santiago de Surco, le sigue La Molina, Miraflores, y finalmente San Isidro.

Tabla 2.6 Comparaciones Pareadas del Factor Ubicación

Factor	Ubicación					Suma de Preferencias	Ri1
	Localización	Santiago de Surco	Miraflores	La Molina	San Isidro		
Santiago de Surco		1	1	1	1	3	0.50
Miraflores	0		0	1	1	1	0.17
La Molina	0	1		1	1	2	0.33
San Isidro	0	0	0		0	0	-
TOTAL	0	2	2	1	3	6	1.00

Elaboración Propia

Luego de una búsqueda de terrenos disponibles, se encontró que Miraflores tiene mayor disponibilidad, le sigue Santiago de Surco, San Isidro y La Molina.

Tabla 2.7 Comparaciones Pareadas del Factor Localización

Factor	Disponibilidad					Suma de Pre	Ri1
	Localización	Santiago de Surco	Miraflores	La Molina	San Isidro		
Santiago de Surco		0	1	1	1	2	0.33
Miraflores	1		1	1	1	3	0.50
La Molina	0	0		0	0	0	-
San Isidro	0	0	1		1	1	0.17
TOTAL	1	0	3	3	2	6	1.00

Elaboración Propia

Los competidores se encuentran concentrados en los siguientes distritos ordenados de mayor a menor concentración: Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro y La Molina.

Tabla 2.8 Comparaciones Pareadas del Factor Competencia

Factor	Competencia					Suma de Pre	Ri1
	Localización	Santiago de Surco	Miraflores	La Molina	San Isidro		
Santiago de Surco		0	1	1	1	2	0.33
Miraflores	1		1	1	1	3	0.50
La Molina	0	0		0	0	0	-
San Isidro	0	0	1		1	1	0.17
TOTAL	1	0	3	3	2	6	1.00

Elaboración Propia

De acuerdo a las comparaciones pareadas, se obtiene el siguiente puntaje relativo:

Tabla 2.9 Puntaje Relativo de las Alternativas de Ubicación

Factor	Puntaje Relativo				INDICE Wj
	Santiago de Surco	Miraflores	La Molina	San Isidro	
Ubicación	0.50	0.17	0.33	-	0.33
Disponibilidad	0.33	0.50	-	0.17	0.67
Competencia	0.33	0.50	-	0.17	-

Elaboración Propia

Con lo expuesto anteriormente, los valores de los factores subjetivos que se obtienen son los siguientes:

Tabla 2.10 Valores de los Factores Subjetivos

Factores Subjetivos	Valores
FS1	0.39
FS2	0.39
FS3	0.11
FS4	0.11

Elaboración Propia

Considerando que la principal fortaleza del Restaurant será el nivel de servicio los factores subjetivos resultan más importantes para el proyecto. Se obtiene:

Tabla 2.11 Medida de Preferencia de Localización

Medida de Preferencia de Localización	Valores
MPL1	0.36
MPL2	0.35
MPL3	0.16
MPL4	0.13

Elaboración Propia

De la tabla 2.11 se puede concluir que, nuestra mejor alternativa sería desarrollar el proyecto “Sunqu Peruano” en el distrito de Santiago de Surco, seguida muy de cerca por Miraflores.

Es importante mencionar que la ubicación del restaurant no implica necesariamente la compra de un local, ya que recién en la parte financiera se evaluará la factibilidad de la inversión. En caso se arriende un local comercial, la localización no variará ya que los supuestos son los mismos. La mayor diferencia se encuentra en el costo de alquiler por m², sin embargo guardan la misma proporción que el costo por m² de terreno en venta.

2.2 Tamaño de Planta

Para establecer el tamaño de planta se tendrán en consideración 2 factores: la competencia, ya que ellos tienen el *know-how* de la administración de restaurants y su tamaño; y la demanda objetivo del proyecto. Luego de haber

realizado una investigación de la capacidad de los Restaurants considerados competencia directa, se obtuvo la siguiente información¹³:

Tabla 2.12 Capacidad Instalada de Competencia Directa

Restaurante	Número de mesas
Señorío de Sulco	38
José Antonio	32
Brujas de Cachiche	34
Promedio	35

Elaboración Propia

Por otro lado, teniendo en cuenta la demanda objetivo a la cual se está apuntando y el crecimiento anual que se proyecta, se debe establecer, en primer lugar, la cantidad de mesas a tener en el restaurant.

Tabla 2.13 Demanda Objetiva del Proyecto

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda Insatisfecha	33 507 113	34 674 358	35 841 603	37 008 849	39 363 110
Demanda del proyecto	44 730	49 700	54 670	59 640	64 610

Elaboración Propia

Teniendo en cuenta ambos factores se llega a lo siguiente:

Tabla 2.14 Mesas Estimadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda del proyecto	44,730	49,700	54,670	59,640	64,610
Días Laborables	355	355	355	355	355
Personas por mesa	4	4	4	4	4
Mesas Estimadas	32	35	39	42	46

Elaboración Propia

A pesar de que la cantidad de mesas necesarias para cubrir la demanda a la cual se apunta es de de32 el primer año (Ver tabla 2.14), se instalará 46 mesas no sólo para cubrir la demanda proyectada para los próximos 4 años del proyecto sino también para igualar al promedio de los demás restaurants y poder cubrir la sobredemanda que pueda generarse.

2.3 Características Físicas del Restaurant

2.3.1 Infraestructura

La infraestructura del restaurant tendrá en consideración una construcción que permita tener una rápida y correcta secuencia de las operaciones realizadas por los mozos o las operaciones dentro de la cocina.

¹³ Información extraída cuando se hizo salida a campo en Octubre 2011. Se visitó cada uno de los locales de la competencia para hacer el conteo de las mesas.

Cabe resaltar que para la realización de este análisis, se ha tomado como base el reglamento de Restaurants, DECRETO SUPREMO N^o 025-2004-MINCETUR, aprobado por el Presidente de la República Alejandro Toledo, en el año 2004.

El objetivo de este análisis es asegurar la higiene de los equipos, de las instalaciones, de las materias primas, insumos, etc. y a su vez, facilitar las labores del personal para poder lograr un trabajo eficaz y eficiente, con la optimización de recursos y prevenir accidentes en el trabajo.

a. Pisos

Los pisos de la cocina estarán revestidos con mosaicos y deben ser de color claro, lo cual permitirá una limpieza rápida y fácil, y a la vez se colocará un tapete antideslizante en todo el piso, para la seguridad del personal, también deberá ser resistente, ya que estará en permanente limpieza. La cobertura del piso deberá ser resistente a altas temperaturas y a golpes. Se evitarán los ángulos rectos en los pisos, éstos deberán ser cóncavos. El piso debe tener inclinación hacia una rejilla, y está tendrá un detector de grasa. A su vez, se evitará que el piso sea ruidoso y frío al contacto con el pie.

b. Paredes

Desde el piso hasta aproximadamente 2 metros hacia arriba, las paredes estarán azulejadas. Los azulejos deben ser de colores claros, no deben ser colores brillantes, sino opacos. La renovación y la limpieza de los materiales debe ser lo más sencilla posible y deben ser resistentes. Deben estar protegidos con placas de acero inoxidable (en bordes, puertas y marcos). Desde aproximadamente 2 metros hasta el techo, a pesar de que la superficie esté menos expuesta, debe ser también de color claro, y debe ser impermeable al vapor.

c. Techos

Al igual que las paredes, debe ser de fácil limpieza, de fácil renovación e impermeable al vapor. No debe constituir un lugar de acumulación de suciedad. Se tratará de utilizar materiales que atenúen los ruidos, para evitar la contaminación y no molestar la tranquilidad del cliente. La altura del techo será de aproximadamente 3 – 3.5 metros.

d. Iluminación

Una buena iluminación es fundamental para la salud del personal y para un mejor rendimiento de éste durante la ejecución de las operaciones de

preparación, adorno y servicio de los alimentos. También garantiza la correcta limpieza de las instalaciones, para comprobar la calidad y el buen estado de los alimentos, y a la larga evitar accidentes por contrastes luminosos.

- Luz Natural: Las ventanas altas y las claraboyas bien dispuestas proporcionan buena distribución de la luz, por ella estarán bien situadas y reguladas con pantallas para evitar la entrada directa de luz solar y a la vez serán equilibradas con ventanas de baja altura para evitar la formación de sombras en las zonas cercanas a las paredes.
 - Luz Artificial: Deben ser resistentes a la corrección, estarán empotradas en el techo y con una protección de acrílico (por si se llegaran a romper). Los equipos deben ser de acero inoxidable opaco para que no produzcan deslumbramiento y deben ser impermeables en las zonas húmedas. Al considerarse la intensidad de la luz se tiene en cuenta:
 1. El contraste. Variación según la dirección de la luz y la superficie para apreciar la profundidad y textura.
 2. El deslumbramiento. Supresión de zonas excesivamente brillantes dentro de los campos de visión mientras se trabaja.
 3. Las sombras. con un fondo suficientemente iluminado a fin de evitar las sombras entorno a los equipos de trabajo.

e. Acústica

Las máquinas, el agua, el vapor, los mecheros de gas, los golpes, la resonancia de las superficies metálicas, etc. hacen que se produzcan una gran cantidad de ruidos y es conveniente mantener los mismos en un nivel bajo, y así evitar la interferencia en las comunicaciones, y la fatiga e irritación del personal a causa de los ruidos excesivos. Se instalará lavavajillas y utensilios en zonas asiladas con pantallas.

También existen materiales absorbentes de sonido (su superficie es porosa, por lo que deben instalarse en las zonas altas de las paredes). También deben evitarse los ruidos molestos en el salón, por lo que la puerta de la cocina no debe estar directamente conectada con este, sino que debe estar separada con un pasillo. La colocación de cuadros, cortinas, muebles, etc., ayuda a la absorción de los ruidos molestos.

f. Ventilación

El sistema de ventilación servirá para eliminar el vapor, el humo y las gotas de aceite, para prevenir condensaciones, olores, manchas y formación de altas temperaturas y humedades en el local, así como para controlar la entrada de aire fresco, para asegurar la buena distribución del aire limpio y evitar las corrientes de aire contaminado, que pueden llegar a ser causa de incomodidad para el personal. Se considerará ventilación natural, ya que apaga las hornillas, enfría las comidas y puede producir dolores de columna y espalda al personal.

La ventilación será mecánica para asegurar el movimiento del aire y la evacuación de impurezas. Para ellos se utilizará extractores de aire (como campanas) que están situadas sobre los aparatos de cocción y deben sobresalir 15 cm. más allá de la zona de cocción, y la zona de entrada del vapor debe tener un filtro de grasa. La entrada de aire será distribuida por un ventilador central y un sistema de conductos que desembocan en las zonas escogidas de trabajo.

g. Temperatura

La temperatura no sobrepasará los 25° ya que esto ocasiona fatiga física y mental del personal, además que acelera el proceso de descomposición de los alimentos, así como el crecimiento de organismos tóxicos en los mismos. Las zonas de depósitos, recepción, etc. deberán contar con un sistema de calefacción, la zona de cocción y preparación no lo requieren.

h. Suministro de Agua Caliente y Fría

El depósito de agua fría y el calentador de agua deben ubicarse cerca de la cocina. Se almacenará una cantidad equivalente al suministro de un día entero. Se utilizará agua potable, es decir, apta para el consumo, que no contenga sustancias o cuerpos extraños de origen orgánico, inorgánico, biológico o radioactivo. Deberá presentar sabor agradable y ser prácticamente incolora, inodora, límpida y transparente.

i. Suministro de Energía

Para determinar la demanda de calor y energía, se determinará la intensidad de los servicios, el número de platos por día, los tipos de equipos usados.

j. Vestuarios y Sanitarios

No existirá comunicación directa entre la zona de producción y los sanitarios. Se contará con un vestuario para el personal encargado de presentar las danzas y presentaciones especiales. Los materiales de los vestuarios serán resistentes y de fácil limpieza.

k. Cámaras Frigoríficas

Se preverá un desnivel de la losa de 8 a 14 cm. La instalación frigorífica estará provista de termómetros. Se instalará una alarma interna para personas encerradas, y además, la puerta de la cámara podrá ser abierta tanto del lado interno como externo.

l. Electricidad – Gas

Los elementos de la cocina cuyo funcionamiento sea a energía eléctrica serán protegidos con un fusible de conexión en el tablero principal. Todos los elementos que funcionen a gas, tendrán una llave de seguridad (de un cuarto de vuelta) en la conexión con el artefacto.

m. Materiales de Construcción

Todos los materiales que estarán en contacto con la materia prima e insumos destinados a la alimentación humana, deben estar constituidos por un material impermeable, liso, imputrescible, de gran resistencia, de fácil limpieza y desinfección y de fácil reposición. Se analizará ahora la infraestructura de las zonas fuera de la cocina.

Los materiales de construcción que se utilizarán, serán materiales nobles, para las paredes, el techo, etc. Estos serán materiales de primera calidad, y todos los equipos reunirán las condiciones más modernas de funcionalidad y técnica. La especificación de la distribución se realiza más adelante, ya que la instalación de agua, electricidad y gas, son las mismas que las analizadas para la cocina.

La zona de comedor contará con una adecuada ventilación que garantice la plena comodidad del cliente, al igual que la iluminación, se contará con un sistema de iluminación que no modifiquen sensiblemente los colores. Se contará con un detector de incendios, también con extintores y equipos de seguridad para la prevención de accidentes. Se contará con dos servicios higiénicos, diferenciados para damas y caballeros. A su vez, cada uno de éstos tendrá un área para personas discapacitadas. Se tendrán dos ingresos: un ingreso principal y otro de servicio. Se contará con una zona de recepción, o sala de espera, donde se tendrá servicio telefónico

2.4 Proceso Productivo

2.4.1 DOP del Proceso

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso, desde el momento en el que el cliente llega al local (con o sin auto) hasta que éste se retira del mismo. Se describen las operaciones que realiza el cliente, las etapas por las que pasa, y las decisiones que tiene que tomar al momento de adquirir los productos (es decir los platos de comida, entradas, aperitivos, postres, etc.)

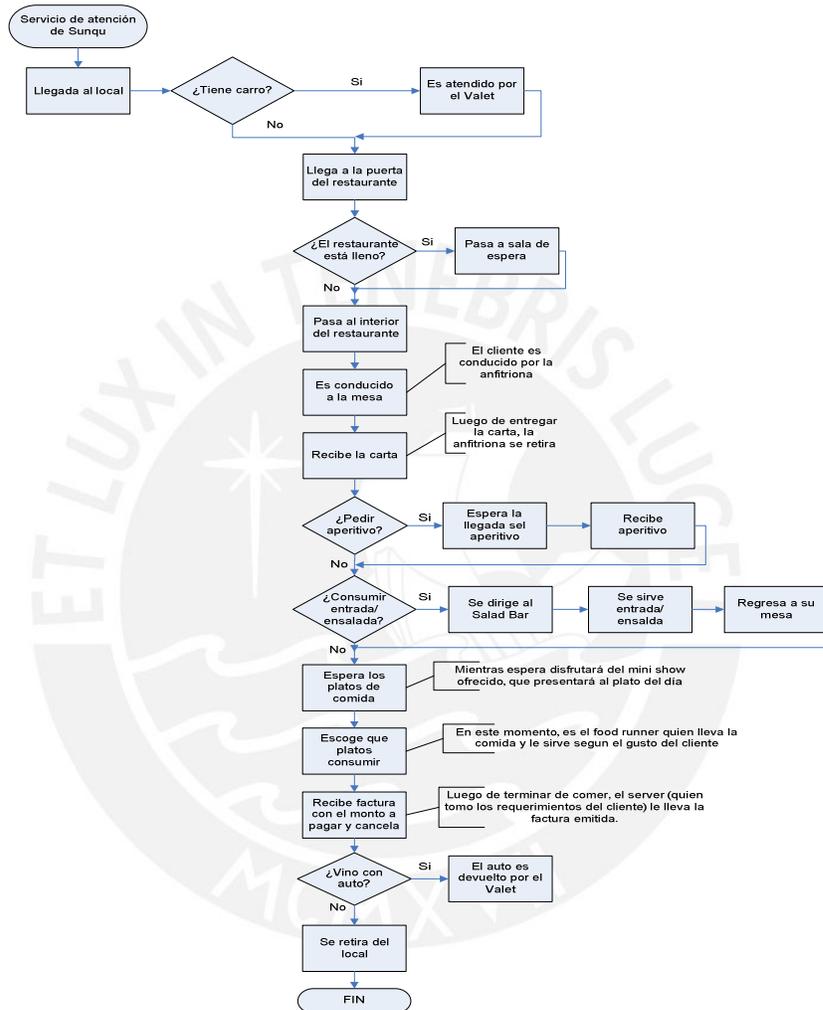


Ilustración 14 Diagrama de Flujo del Servicio
Elaboración Propia

2.4.2 DOP del Servicio

En el siguiente gráfico, se presentará el DOP del servicio. Es decir, todas las etapas por la que pasa el cliente desde su llegada. Se ha establecido cada etapa, de acuerdo al miembro de personal que acompaña al cliente durante dicha etapa, por tanto en la primera operación por ejemplo, se ve al cliente

acompañado del *Valet Parking*, quien recibe y atiende el auto del cliente. Luego de esto, el cliente pasa a ser acompañado por la *Anfitriona*, quien lo recibe y lo lleva hasta su mesa. Y así se procede para cada etapa del servicio.

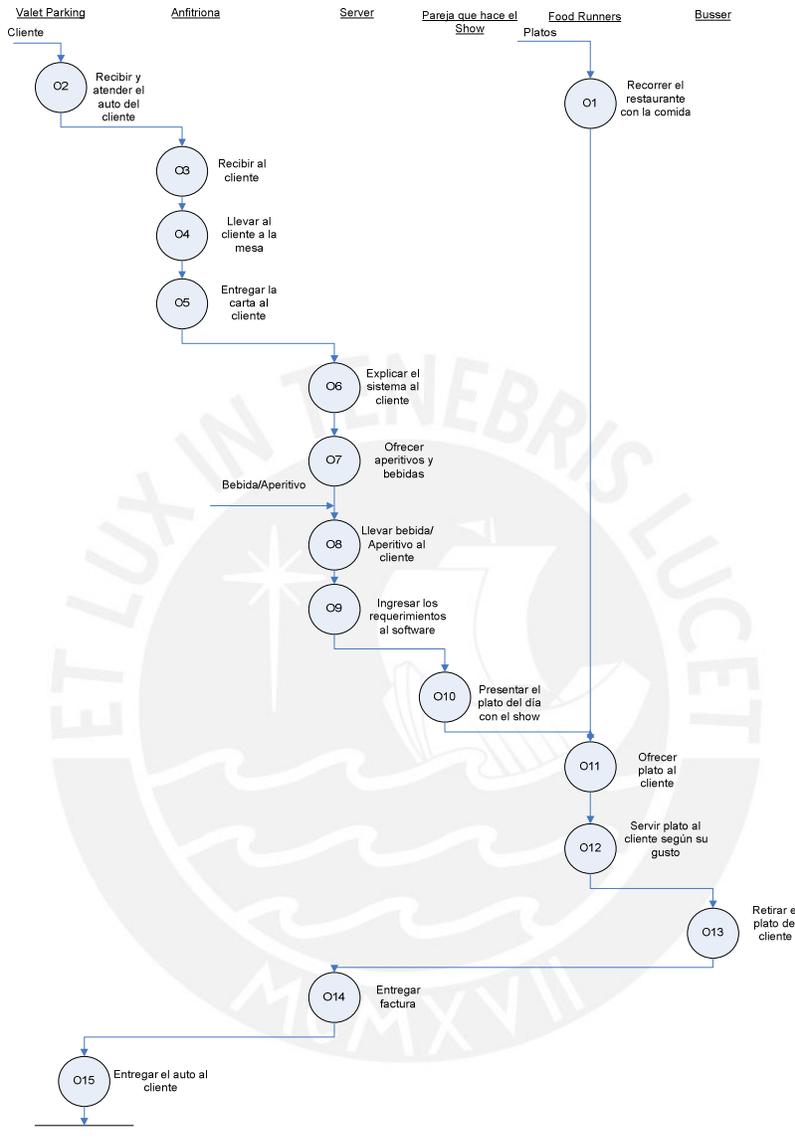


Ilustración 15 DOP del Servicio

Elaboración Propia

2.5 Planeamiento de la Producción

Para realizar el planeamiento de la producción es necesario analizar: (i) Los platos a preparar considerando las entradas, sopas, platos de fondo y postres; (ii) los comensales en promedio que se recibirán diariamente durante todos los años de análisis del proyecto y por ultimo (iii) el porcentaje de atención que se tendrá.

El porcentaje de atención ayudará a fijar la cantidad de comensales que podrían comer el plato asumiendo que no todos los comensales comen todos los platos. Teniendo en cuenta ello se presentará en las tablas 2.15 y 2.16 los platos a preparar:

Tabla 2.15 Entradas, Cocteles, Postres y Sopas a Ofrecer

Entradas	Cocteles	Postres a Ofrecer
Cangrejos Rellenos	Algarrobina	Alfajores
Causa a la Limeña	Pisco Sour	Arroz con Leche
Causa Rellena	Ponche	Arroz Zambito
Cebiche	Chicha Morada	Bavarois de Chirimoya
Cebiche Caliente	Refresco de Cebada	Budín de Chancay
Chicharrón de Chanco		Cocada Limeña
Chicharrón de Pescado	Sopas a Ofrecer	Crema Volteada
Chicharrón de Calamar	Chupe de Camarones	Flan de Camote
Choros a la Chalaca	Menestrón	Manjar Blanco de Quinua
Empanadas	Parihuela	Mazamorra Morada
Ensalada Rusa	Sancochado	Mousse de Lúcumá
Humitas de Choclo	Sopa Criolla	Pastel de Choclo Dulce
Ocopa		Pie de Limón
Papa a la Huancaína		Queso Helado
Pastel de Acelga		Ranfañote
Pastel de Papa		Suspiro a la Limeña
Rocoto Relleno		
Tamalitos verdes		
Tamal de Pollo		

Elaboración Propia

Tabla 2.16 Platos de Fondo a Ofrecer

Platos de Fondo	
Adobo de Chanco	
Ají de Gallina	
Ajiaco de Papa	Locro
Arroz con Mariscos	Lomo Saltado
Arroz con Pollo	Mondongo a la Italiana
Arroz Tapado	Olluquito con Charqui
Asado de Carne	Papa Rellena
Cabrito a la Norteña	Patita Con Maní
Cauigas Rellenas	Pepian de Pavo
Carapulcra	Pescado a la Chorrillana
Cau Cau	Picante de Mariscos
Fideos Criollos	Polenta
Frejoles Guisados	Pulpo al Olivo
Guiso de Quinua	Seco de Res
	Tacu Tacu

Elaboración Propia

Sin embargo lo más importante es definir el plan de compras del restaurant de manera anual. Para ello primero hay que definir qué ingredientes se utilizarán por plato, luego la cantidad a necesitar. Con ello se obtendrá lo necesario a comprar. En el Anexo4 (planeamiento de la producción) podrán encontrar el planeamiento de la producción de los años 1 al 5 y las compras.

2.6 Planeamiento del Personal

En lo que respecta al planeamiento del personal para la cocina se ha calculado según la opinión del experto que se entrevistó (Ver referencia 8). Por otro lado para lo que es personal de atención se ha calculado el personal clave (*foodrunners*) mediante un balance de línea.

2.6.1 Personal de Cocina

Según lo que se consultó en la entrevista al experto (Ver referencia 8) sobre el personal necesario en la cocina para un restaurant de nuestra categoría y clase se recomienda tener:

Tabla 2.17 Personal de Cocina

Personal	Cantidad
Jefe de Cocina	1
Sub jefe de cocina fría	1
Sub jefe de cocina caliente	1
Sub cheff	1
Lava platos	2
Aprendices	2

Elaboración Propia

Debe tenerse un jefe de cocina o Cheff para que coordine las labores de todos los sub-jefes y sub-cheffs de la cocina. Sin embargo su labor más importante es organizar la entrega de platos a los FoodRunner's de tal manera que siempre haya comida en las mesas de los comensales.

Los Sub-jefes y sub-cheff se encargan de la calidad de los platos de acuerdo a la especialidad que cada uno de ellos tenga. En el caso del sub-cheff se encarga de los postres y de suplantar al Cheff o Jefe de Cocina en caso no se encuentre en la cocina.

2.6.2 Personal de Atención

Tal como se mencionó anteriormente se utilizó el método de balance de línea para determinar el personal clave para tener un nivel de satisfacción del 95%. El personal clave para el restaurant es el *FoodRunner* ya que es el que llevará los platos de comida a los comensales y tendrá el mayor tiempo de contacto con el mismo. Los otros puestos han sido determinados de acuerdo a asesoría de expertos.

Tabla 2.18 Personal de Atención

Personal	Cantidad
Jefe de Comedor	1
Barman	1
Food runner	*
Mozo	6
Busser	2
Anfitriona	2

Elaboración Propia

Para calcular la cantidad necesaria de *FoodRunners* a contratar por año primero se calculó la cantidad de mesas como máximo a tener ocupadas durante una hora. Esto lo se realiza de acuerdo a la demanda estimada.

Tabla 2.19 Mesas a Atender por Hora

Año	Mesas Instaladas	Rotación	Mesas a atender (hr)
1	46	0.9	41.4
2	46	1	46.0
3	46	1.1	50.6
4	46	1.2	40.0
5	46	1.3	40.0

Elaboración Propia

Posteriormente se calculó el tiempo de atención e un *FoodRunner* por mesa. Este tiempo se estima de acuerdo a observaciones realizadas a restaurants de similar atención tales como el Rodizzio.

Tabla 2.20 Tiempo Estimado de Atención

Tiempo Prom. (min)	Tiempo de atención	Eficiencia	Tiempo Máx. (min)
2.5	103.5	95%	108.9
2.5	115.0	95%	121.1
2.5	126.5	95%	133.2
2.5	100.0	95%	105.3
2.5	100.0	95%	105.3

Elaboración Propia

Finalmente se calcula la cantidad de *FoodRunners* a contratar con la siguiente fórmula:

$$\text{N}^\circ \text{ Food Runners} = \frac{\text{Mesas a Atender} * \text{Tiempo Atención}}{\text{Tiempo Maximo}}$$

Siendo el tiempo máximo de atención el resultado de:

$$\text{Tiempo Max} = \frac{\text{Tiempo de Atención}}{\text{Eficiencia}}$$

Finalmente se obtiene la cantidad de *FoodRunners* necesarios por año:

Tabla 2.21 Necesidad de FoodRunners

Año	Mesas Instaladas	Rotación	Mesas a atender (hr)	Tiempo Prom. (min)	Tiempo de atención	Eficiencia	Tiempo Máx. (min)	Tiempo operación	Food Runner
1	46	0.9	41.4	2.5	103.5	95%	108.9	180.0	25.00
2	46	1	46.0	2.5	115.0	95%	121.1	180.0	31.00
3	46	1.1	50.6	2.5	126.5	95%	133.2	180.0	37.00
4	46	1.2	40.0	2.5	100.0	95%	105.3	180.0	23.00
5	46	1.3	40.0	2.5	100.0	95%	105.3	180.0	23.00

Elaboración Propia

2.7 Distribución de Planta

Cocina

El tipo de distribución dentro de la cocina es por proceso, ya que las operaciones y equipos correspondientes a un mismo tipo de actividad se pueden agrupar en una área común, por las que pasan los diversos productos elaborados según requieran o no cada actividad en cuestión. Ver Anexo 6 (Distribución de planta).

Para la distribución de planta, se usará el método del plan de bloques. A continuación se procederá a desarrollar el análisis correspondiente.

Primero se definirá las estaciones de trabajo necesarias en el proceso productivo, con sus respectivas medidas. A continuación las maquinas a utilizar:

Tabla 2.22 Medida de las Estaciones

Equipo	Largo (m)	Ancho (m)	Área (m ²)
Estante de 4 Niveles	1.60	1.00	1.60
Refrigeradora Industrial Vertical	0.75	0.80	0.60
Congeladora Horizontal	1.50	0.80	1.20
Cocina Industrial, & Quemadores	1.47	1.20	1.76
Horno Semi. Industrial	0.80	0.70	0.56
Lavadero industrial	2.30	0.60	1.38
Mesa de Trabajo	2.30	0.60	1.38
Freidora de Papas a Gas Propano	0.51	0.65	0.33

Elaboración Propia

Ahora se procederá a calcular el área respectiva.

Tabla 2.23 Área Requerida para Máquinas

Equipo	Cantidad (N)	Área (A)	AxN	Factor Pasillo (FP)	AxNx(1+FP)
Refrigeradora Industrial Vertical	2.00	0.60	1.20	0.80	2.16
Congeladora Horizontal	1.00	1.20	1.20	0.80	2.16
Cocina Industrial, & Quemadores	1.00	1.76	1.76	0.80	3.18
Horno Semi. Industrial	2.00	0.56	1.12	0.80	2.02
Lavadero industrial	2.00	1.38	2.76	0.80	4.97
Mesa de Trabajo	4.00	1.38	5.52	0.80	9.94
Freidora de Papas a Gas Propano	1.00	0.33	0.33	0.80	0.60
TOTAL					25.01

Elaboración Propia

Como se puede apreciar el total de área requerida para el área de la cocina, es de 25.01 metros cuadrados.

Almacén de productos no perecibles

Este ambiente se encuentra junto a la cocina, y contara con estantes para el almacenamiento de los productos no perecibles.

Tabla 2.24 Área para Estantes

Equipo	Cantidad (N)	Área (A)	AxN	Factor Pasillo (FP)	AxNx(1+FP)
Estante de 4 Niveles	4	1.6	6.40	0.80	11.52

Elaboración Propia

El área de este almacén será de 11.52 metros cuadrados.

Zona de mesas:

Para el cálculo de esta zona se considerara cuatro filas de 11 mesas cada una. El área que ocupa cada mesa con las 4 sillas respectivas es aproximadamente de 10.24 metros cuadrados, tomando una mesa de 1.44 metros cuadrados y espacio de 1 metro cuadrado para cada silla.

A continuación el cálculo de toda la zona:

Tabla 2.25 Área de Mesas

Filas	Número de mesas	Área por Mesa (m2)	Área Total	Factor Pasillo	Total M2
4	11	10.24	450.56	0.8	811.008

Elaboración Propia

La zona de mesas será de 811.01 metros cuadrados.

Zona de baile:

En la definición del proyecto se mencionó que se brindara a los comensales un show de bailes típicos relacionados a los platos de comida, estos serán presentados en esta zona. Para esta zona se considerara un circulo de 3 metros de radio, por lo que el área de esta zona será de 28.27 metros cuadrados.

Zona de espera:

Para la sala de espera se considerará un “cuarto” de aproximadamente 16 metros cuadrados. Finalmente, se puede hallar que el área necesaria para el restaurant es 737.28 metros cuadrados. El layout se encuentra en el Anexo 6 (Distribución de Planta).

2.8 Impacto Ambiental

Para la implementación de la empresa es importante el estudio de los eventuales impactos negativos que actualmente existen en el ecosistema. Como primera acción se hará un estudio de Evaluación de Impacto Ambiental, que consta de la realización de un diagnóstico ambiental del área afectada por el proyecto. Esto implica conocer los componentes ambientales y sus interacciones, nombrando así mismo la situación ambiental del área antes de la implantación del proyecto.

- Componentes Ambientales Físicos: Aire, Topografía.
- Componentes Biológicos: Ser humano, flora, fauna.
- Identificación de fuentes contaminantes: Sustancias químicas, basura.

Se considera que el proyecto no generara ningún tipo de emisiones a la atmósfera, ya que los vapores emitidos serán absorbidos por una campana de acero inoxidable.

Se generarán residuos sólidos de dos tipos:

- Aquellos provenientes de los procesos de preparación de comidas en la cocina;
- Los que se generan por el acceso del restaurant.

Ambos tipos serán divididos para su posterior reciclaje, de ser posible, en cuatro grupos: papeles, residuos orgánicos, vidrios y plásticos. Estos residuos son entregados al camión municipal recolector de basura, luego de haber sido separados. El ruido generado durante el periodo de operación del proyecto, no causará mayor problema, ya que no serán molestos

2.9 Cronograma de Implementación

El siguiente cronograma de implementación indica las principales actividades a realizar durante los ocho primeros meses, claves para conseguir el terreno, equipar la empresa e inaugurar el Restaurant.

ACTIVIDAD	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra de terreno								
Construcción								
Compra de inmobiliaria								
Compra de menaje								
Implementación de tecnología								

Ilustración 16 Cronograma de Implementación

Elaboración Propia

3 CAPITULO 3: ESTUDIO LEGAL

3.1 Normas Legales

3.1.1 Normas Legales de Mercado

En primer lugar, para poder iniciar las actividades, el restaurant deberá encontrarse inscrito en el Registro Único de Contribuyentes, según la Ley N° 26935, Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las autorizaciones sectoriales para el inicio de las actividades de las empresas, así como también deberá contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento.

Licencia de Funcionamiento

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

1. Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
 - ✓ Número de R.U.C.
 - ✓ D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal.
2. Vigencia de poder de representante legal.
3. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
4. Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:
 - ✓ Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
 - ✓ Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
 - ✓ Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
 - ✓ Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N° 28296 [T.338, §172], Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Verificados los requisitos señalados, se procederá al pago de la Tasa a que hace referencia el artículo 15° de esta Ley.

Registro Sanitario

Se deberá contar con el debido Registro Sanitario¹⁴ para poder comercializar los alimentos preparados en nuestro establecimiento.

Proceso del trámite

1. Llenar el formulario y Anexo, que serán entregados previa presentación de análisis físico - químico y microbiológico, con carácter de Declaración Jurada, suscrito por el Representante Legal, consignando la siguiente información:
 - ✓ Nombre o Razón Social, domicilio y número de RUC. (adjuntar copia) del solicitante.
 - ✓ Nombre o razón social, dirección y país del fabricante.
 - ✓ Nombre comercial y marca del producto o grupo de productos (indicar de manera general en el formulario y de manera específica en los Anexos).
 - ✓ Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su No. SIN o el nombre comercial.
 - ✓ Condiciones de conservación y almacenamiento. Ej.: temperatura ambiente, congelado, etc.
 - ✓ Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material. Ej.: bolsa de polipropileno, de 10 gramos de capacidad, etc.
 - ✓ Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento, en función al estudio de vida del producto en anaquel.
 - ✓ Sistema de identificación del lote de producción (detallar código creado por la empresa, ejemplo: fecha de fabricación, fecha de vencimiento, numero de lote, código batch, alfanumérico, etc.).
2. Llevar el (los) producto(s) final(es) a analizar en cualquier laboratorio acreditado por INDECOPI, los análisis son: físicos, químicos y microbiológico.
3. Ajustar los resultados de los análisis físico - químicos y microbiológicos del producto terminado. La vigencia es de 01 año. Únicamente se aceptará compósito para el análisis microbiológico y no para el análisis Físico-Químico.

¹⁴ Fuente: <http://www.digesa.sld.pe/NormasLegales/Normas/restaurant.pdf>

4. Adjuntar copia de RUC.
5. Luego de la revisión y V.B., efectuar el depósito por concepto de pago, en la Cuenta Corriente N° 0000-284319 del Banco de la Nación.

Costo del trámite

- Pago por trámite: S/.241.50.
- Si es PYME: S/.69.00 (en este caso se debe adjuntar una declaración jurada simple firmada por el representante legal).

Duración del Trámite

- Siete días útiles

Vigencia del Registro

- Cinco años

Licencia para licores

Según el Artículo 60 de las Normas Legales de la Municipalidad de Santiago de Surco, el expendio de las bebidas alcohólicas se da únicamente en los siguientes casos:

1. Venta de licor envasado con registro sanitario para llevar en Bodegas, Minimarkets, Hipermercados, Supermercados, Autoservicios y Licorerías.
2. Venta de licor por copas y preparados con registro sanitario para consumir en el establecimiento únicamente como acompañamiento de comidas en los casos de restaurants, restaurants turísticos, Pubs y afines.
3. Venta de licor con registro sanitario en las Actividades Sociales
4. Venta de licor con registro sanitario en los establecimientos de venta de productos vitivinícolas en las zonas autorizadas.

Como restaurant turístico, se considera en el punto 2, por lo que no se tendría problemas para el manejo de licores dentro del establecimiento

3.1.2 Normas Legales Técnicas

Según la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurants y servicios afines. Resolución Ministerial No 449-2006/MINSA:

Ubicación

Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurants y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.

El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado. El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.

Servicios Higiénicos para el Público

Los servicios higiénicos deben estar separados para cada sexo y su distribución por frecuencia de comensales será la siguiente:

Tabla 3.1 Distribución de Clientes en Servicios Higiénicos

Frecuencia de Comensales/día	Hombres			Mujeres	
	Inodoros	Urinarios	Lavatorios	Inodoros	Lavatorios
Menos de 60	1	1	1	1	1
De 60 a 150 (*)	2	2	2	2	2
Por cada 100 Adicionales	1	1	1	1	1

(*) Los establecimientos en este rango de frecuencia de comensales deben adicional un servicio higiénico para minusválidos.

Fuente: Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurants y servicios afines. Resolución Ministerial No 449-2006/MINSA

Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios que se empleen deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión, que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos. Deben ser capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección.

Para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos se debe tomar las siguientes precauciones:

- ✓ Retirar primero los residuos de comidas.
- ✓ Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
- ✓ Enjuagarlos con agua potable corriente.
- ✓ Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Ministerio de Salud para dicho uso o, con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80° C por tres minutos.
- ✓ La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo,

mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.

- ✓ El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria. Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desarmando las partes removibles.

Almacenamiento

Para el almacenamiento y protección de los equipos y utensilios, una vez limpios y desinfectados deben tomarse las siguientes precauciones:

- ✓ La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
- ✓ Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo.
- ✓ Guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso.
- ✓ Cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente.
- ✓ No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.

Mantelería

- ✓ Los restaurants y servicios afines que usen mantelería, la conservarán en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; debe guardarse limpia, en un lugar exclusivo y cerrado para este uso, libre de polvo y humedad.
- ✓ Las servilletas de tela deben reemplazarse en cada uso dado por el comensal.
- ✓ Los restaurants que utilicen individuales de plástico deben limpiarlos y desinfectarlos después de cada uso.

Cocina

La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y debe tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas. El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento. Las estructuras internas están indicadas en el Artículo 5° de la presente Norma Sanitaria. El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de

elaboración, desde la preparación previa hasta el servido. Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera:

- ✓ Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas.
- ✓ Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción.
- ✓ Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor.

3.1.3 Normas Legales Organizacionales

Constitución de la empresa

La forma de organización será la de persona jurídica. Se entiende por persona jurídica a aquella organización de personas naturales o jurídicas, que la ley les concede existencia legal. No tienen existencia física como la persona natural. Son representadas por una o más personas naturales o jurídicas.

A diferencia de la “Persona Natural”, la ley reconoce los derechos de la Persona Jurídica, la cual puede contraer obligaciones civiles y es apta para ser representada judicial y extrajudicialmente.

Categorización y/o calificación del Restaurant

El restaurant será de Cinco Tenedores, por lo tanto debemos solicitar el Certificado de categorización y/o calificación. Para esto se deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que se adjuntará los siguientes documentos:

1. Fotocopia simple del RUC.
2. Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
3. Si el Restaurant se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.
4. Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

Defensa Civil

Se realizará una ITSDC (Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil) por la Municipalidad, con posterioridad al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de manera aleatoria de acuerdo a los recursos disponibles y priorizando los establecimientos que representen un mayor riesgo de seguridad. A continuación se presentan los precios de las ITSDC de acuerdo al tipo, expresados en porcentajes de la UIT.

A continuación se puede observar la Solicitud de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.

Tabla 3.2 Solicitud de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil

Tipo de ITSDC	Tramos	Diligencias	Máximo de % UIT
Básica Ex Post	Hasta 100 m2	Informe de verificación de condición de seguridad	1.2
		Informe de Levantamiento de Observaciones	0.8
Básica Ex Ante	De 101 a más m2	Informe de ITSDC	4.1
		Informe de Levantamiento de Observaciones	2.2
Detalle	Hasta 100 m2	Informe de ITSDC	12.7
		Informe de Levantamiento de Observaciones	5.5
	De 101 a 500 m2	Informe de ITSDC	15.8
		Informe de Levantamiento de Observaciones	5.6
	De 501 a 800 m2	Informe de ITSDC	18.3
		Informe de Levantamiento de Observaciones	5.6
	De 801 a 1100 m2	Informe de ITSDC	22.5
		Informe de Levantamiento de Observaciones	6.1
	De 1101 a 3000 m2	Informe de ITSDC	26.3
		Informe de Levantamiento de Observaciones	9.2
	De 3001 a 5000 m2	Informe de ITSDC	29.4
		Informe de Levantamiento de Observaciones	9.3
	De 5001 a 10,000 m2	Informe de ITSDC	38.3
		Informe de Levantamiento de Observaciones	9.3
De 10,001 a 20,000 m2	Informe de ITSDC	52.4	
	Informe de Levantamiento de Observaciones	12.8	
De 20,001 a 50,000 m2	Informe de ITSDC	63.6	
	Informe de Levantamiento de Observaciones	16.4	
De 50,001 a más m2	Informe de ITSDC	67.9	
	Informe de Levantamiento de Observaciones	16.5	
Multidisciplinaria		Informe de ITSDC	82.2
		Informe de Levantamiento de Observaciones	17.7
Evento y/o Espectáculo Público	Hasta 3000 Espectadores	Informe de ITSDC	5.1
	De 3001 a más Espectadores		24.2

Fuente: Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurants y servicios afines. Resolución Ministerial No 449-2006/MINSA

3.1.4 Normas Legales Financieras

Cuando la empresa se encuentra constituida contrae ciertas obligaciones con la SUNAT que tiene que cumplir tales como el pago del Impuesto a la Renta (IR), llevar libros y registros contables, emitir y entregar comprobantes de pago, declaración y pago del Impuesto General a las Ventas (IGV).

Determinación y Pago del Impuesto a la Renta – Régimen General

La determinación, declaración y el pago del Impuesto a la Renta en el Régimen General es anual, sin embargo la Ley lo obliga a realizar pagos a cuenta como anticipos de dicho impuesto anual. De esta forma, si las cantidades abonadas durante el ejercicio resultan inferiores al monto del impuesto, la diferencia se cancelará al momento de presentar la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta.

Por el contrario, si los pagos a cuenta efectuados excedieran el monto impuesto anual, podrá pedir a SUNAT la devolución del exceso pagado, previa comprobación, o preferir aplicar dicho saldo a favor contra los pagos a cuenta mensuales que sea de su cargo, por los meses siguientes al de la presentación de la declaración jurada anual.

Los pagos a cuenta son adelantos mensuales del Impuesto a la Renta Anual, que se calculan sobre los Ingresos Netos de cada mes, de acuerdo con el sistema de pagos que le corresponde. Existen dos sistemas para calcular los pagos a cuenta. Se deberá utilizar el que corresponda de acuerdo con lo siguiente:

- Si la empresa tuvo impuesto calculado en el ejercicio anterior; le corresponde el **Sistema A: del Coeficiente**.
- Si la empresa inicia actividades en el año o no tuvo impuesto calculado en el ejercicio anterior, le corresponde el **Sistema B: del Porcentaje**.

Según lo anteriormente mencionado el sistema a utilizar sería el Sistema B, mediante este sistema el importe del pago a cuenta se calcula aplicando el 2% sobre los Ingresos Netos mensuales.

Libros y Registros Contables

En los libros y registros de contabilidad se debe anotar las operaciones comerciales y administrativas de la empresa, en forma cronológica y ordenada. De esta manera se puede controlar de manera correcta todas las transacciones. En el campo tributario, es importante, llevar libros y registros contables debido a que en ellos se anotan las entradas y salidas de recursos (dinero, mercadería, etc.), proporcionando a la Administración Tributaria información detallada de las operaciones y actividades que realiza. Los libros y

registros de contabilidad exigidos varían según el tipo de contribuyente y el nivel de ingresos que percibe. Las personas jurídicas deben llevar contabilidad completa en todos los casos de:

- ✓ Libro Caja y Bancos.
- ✓ Libro de Inventario y Balances.
- ✓ Libro Diario.
- ✓ Libro Mayor.
- ✓ Registro de Compras.
- ✓ Registro de Ventas e Ingresos.

Adicionalmente, debe llevar cualquier otro libro especial a que estuvieran obligados, como por ejemplo:

- ✓ Libro de Planilla de Sueldos y Salarios, si contratan personal en relación de dependencia.
- ✓ Libro de Retenciones, cuando contratan los servicios de trabajadores independientes con contratos de locación de servicios normados por la legislación civil.
- ✓ Registro de Costos, Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas y Registro de Inventario Permanente Valorizado.
- ✓ Registro de Activos Fijos.
- ✓ Libro de actas.

Legalización de Libros y Registros Contables

Toda empresa debe legalizar sus libros y registros contables antes de su uso, incluso si éstos son llevados en hojas sueltas, continuas o computarizadas. La legalización podrá hacerla cualquier Notario Público del lugar de domicilio fiscal de la misma o, si no hubiera, el Juez de Paz.

Todas las hojas del libro o registro se deberán sellar y foliar (numerar), incluso cuando se utilizan hojas sueltas, continuas o computarizadas.

Para la legalización del segundo y siguientes libros o registros de una misma denominación, se deberá acreditar que se ha concluido con el anterior; o que éste se ha perdido o destruido. Además, podrá acreditar la conclusión del libro anterior con la fotocopia legalizada por un notario del primer y último folio del mencionado libro o registro. Asimismo, si se modifica la denominación o razón social de la empresa se podrá continuar usando los mismos libros y registros contables o abrir unos nuevos. Siempre y cuando se comunique a la SUNAT el cambio de la denominación o razón social.

Crédito Fiscal

Está constituido por el IGV consignado separadamente en el comprobante de pago que respalda la adquisición de bienes, servicios y contratos de construcción o el pagado en la importación del bien o con motivo de la utilización en el país de servicios prestados por no domiciliados.

El crédito fiscal deberá ser utilizado mes a mes, deduciéndose del impuesto bruto para determinar el impuesto que se debe pagar. Cuando en un mes determinado, el monto del crédito fiscal sea mayor al monto del impuesto bruto, el exceso constituirá saldo a favor del sujeto del IGV, el que se utilizará como crédito fiscal en los meses siguientes hasta terminarlo. Para poder utilizar el crédito fiscal del IGV, las adquisiciones de bienes, servicios o contratos de construcción deben de cumplir con los siguientes requisitos formales y sustanciales:

- Requisitos Sustanciales:
 - ✓ Que sean permitidos como gasto o costo de la empresa de acuerdo con la legislación del Impuesto a la Renta, aun cuando el contribuyente no es afecto ha dicho impuesto.
 - ✓ Que se destinen a operaciones por las que se debe pagar el impuesto, es decir, operaciones gravadas con el IGV.

- Requisitos Formales:
 - ✓ Que el impuesto este consignado por separado en el comprobante de pago de compra del bien, del servicio afecto, del contrato de construcción o, de ser el caso, en la nota de débito, o copia autenticada del documento emitido por la SUNAT que acredite el pago del Impuesto en la importación de bienes;
 - ✓ Que los comprobantes de pago y documentos hayan sido emitidos de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento de Comprobantes de Pago; y
 - ✓ Que los comprobantes de pago, las notas de débito, los documentos emitidos por la SUNAT o el formulario donde conste el pago del impuesto en la utilización de servicios prestados por no domiciliados hayan sido anotados por el sujeto del impuesto en su registro de compras, dentro del plazo que establezca el Reglamento.

3.2 Tipo de Sociedad

El tipo de sociedad elegido para la empresa, es Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Una de las características de la sociedad es que cuenta con responsabilidad limitada, es decir que sus accionistas sólo responden con el capital aportado, mas no con su patrimonio personal. Los accionistas no tienen derecho sobre los bienes adquiridos, pero si sobre el capital y utilidades de la misma. Así también, se encuentra conformada por la Junta General de Accionistas o Asamblea, constituida por los accionistas y socios el cual tiene como función la designación de los administradores o del Consejo de Administración o Directorio; es así que, cada integrante de la Junta General de Accionistas, tiene tantos votos como títulos o acciones posea.

Siendo sus principales rasgos:

- a) Sociedad de Capitales.- Se forma gracias a los aportes de los socios, sin los cuales no podría existir la sociedad.
- b) División de capital en títulos negociables denominados acciones.- Las acciones representan una parte alícuota del capital y son negociables. La titularidad de las acciones de la sociedad confiere una serie de derechos indesligables, relacionados con la toma de decisiones en la sociedad y la participación en los rendimientos económicos de la misma.
- c) Responsabilidad Limitada.- Los socios no responden personalmente por las deudas sociales.
- d) Mecanismo Jurídico Particular.- La propiedad y la gestión de la empresa se encuentran desligados. Se basa en la existencia de tres órganos de administración que deciden las labores de dirección y gestión de la empresa: la junta general de accionistas, el directorio, y la gerencia.

La sociedad se disuelve por el vencimiento de su plazo de duración, conclusión de su objeto social, acuerdo adoptado con arreglo al estatuto, y otras formas previstas en la Ley.

La segunda modalidad de constitución será la que se aplique para el proyecto. Esta constitución por suscripción pública en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los socios

fundadores. Esta segunda modalidad está reservada sólo para la Sociedad Anónima. Aquí existe un proceso previo, regulado por la Ley, que tiene por objeto reunir a los socios que suscriban y paguen las acciones de la nueva sociedad; sólo después de culminado el proceso se puede otorgar la minuta y la escritura pública de constitución.

La Junta General de Socios representara a los 5 socios de la empresa. También existirá la presencia de un Gerente General, el cual será el encargado de la dirección y administración de la sociedad, y gozara de las facultades generales y especiales de representante procesal. Los pasos requeridos para la constitución son los siguientes:

1. Trámite y búsqueda de nombre de la empresa “Sunqu” S.R.L. en Registros Públicos de Lima.
2. Tramite de Reserva del nombre ante Registros Públicos.
3. Elaboración de Minuta de Constitución firmada por Abogado.
4. Tramite de Escritura Pública ante Notario Público y seguimiento de la inscripción en el Registro de personas.
5. Registro Único de Contribuyente (RUC) gestionada en la SUNAT presentando Documento de Identidad del titular
6. Autorización para la Emisión de comprobantes de Pago (SUNAT)
7. Tramite de obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento presentado documento de Constitución Social, Número de Certificado de Zonificación y Compatibilidad de usos, Planos de Distribución.
8. Solicitar autorización del Libro de Planillas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).
9. Legalizar los libros de actas y contables ante un Notario o un Juez de Paz Letrado.

3.3 Tributos Aplicables

Para la inscripción en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria dentro del Registro Único de Contribuyentes se presentaran los requisitos especificados en la tabla de requisitos de inscripción.

1. Minuta de Constitución
2. Escritura Pública de la propiedad en Registros Públicos
3. Formato de Inscripción de RUC de la SUNAT (Formulario No 2119 – Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos)
4. Documento de Identidad original del representante legal.

Los impuestos más importantes a los que se encuentran afecto el Restaurant son:

Impuesto a la Renta:

El Impuesto a la Renta grava las rentas que provengan del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, entendiéndose como tales a aquéllas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos.

Las rentas de fuente peruana afectas al impuesto están divididas en cinco categorías, además existe un tratamiento especial para las rentas percibidas de fuente extranjera. Los ingresos del restaurant pertenecen a la tercera categoría: ingresos de actividades comerciales, industriales, servicios o negocios, estando sujetos como domiciliados en el país al pago del 30% anual sobre los ingresos netos en las actividades comerciales. Los pagos a cuenta por las rentas de tercera categoría se efectúan en función a dos sistemas:

1. Sistema de coeficientes, aplicable a contribuyentes perceptores de rentas de tercera categoría que en el ejercicio gravable anterior hayan obtenido renta imponible.
2. El coeficiente se obtiene de dividir el monto del impuesto calculado correspondiente al ejercicio anterior entre el total de los ingresos netos del mismo ejercicio.
3. Sistema del dos por ciento, aplicable a los contribuyentes perceptores de rentas de tercera categoría, que hayan iniciado operaciones durante el ejercicio o que no hayan obtenido renta imponible en el ejercicio anterior (es decir que hayan obtenido pérdida tributaria).
4. Adicionalmente al pago a cuenta que le corresponda al contribuyente, se deberá abonar un anticipo que se aplica con una tasa progresiva que va de 0,25% a 1,25% de los activos netos de la empresa.

El monto total del anticipo se podrá pagar hasta en 9 cuotas mensuales y podrá utilizarse como crédito contra el pago de regularización del ejercicio, como crédito contra los pagos a cuenta o solicitar su devolución luego de vencido el plazo para la declaración anual del impuesto.

Impuesto General a las Ventas:

El Impuesto General a las Ventas (impuesto al valor agregado), grava la venta en el país de bienes muebles, la importación de bienes, la prestación o utilización de servicios en el país, los contratos de construcción y la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

Este Impuesto grava únicamente el valor agregado en cada etapa de la producción y circulación de bienes y servicios, permitiendo la deducción del impuesto pagado en la etapa anterior, a lo que se denomina crédito fiscal. El Impuesto se liquida mensualmente, siendo su tasa de 16%.

Impuesto de Promoción Municipal:

Este Impuesto se aplica en los mismos supuestos y de la misma forma que el Impuesto General a las Ventas, con una tasa de 2%, por lo tanto, funciona como un aumento de dicho Impuesto.

En la práctica, en todas las operaciones gravadas con el Impuesto General a las Ventas se aplica la tasa del 18%, que resulta de la sumatoria de este impuesto con el de Promoción Municipal.

Impuesto Predial:

El Impuesto Predial es un tributo municipal de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos o rústicos. Para este efecto, se consideran predios a los terrenos, las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes.

La Tasa del Impuesto es acumulativa y progresiva variando entre 0.2% y 1%, dependiendo del valor del predio.

4 CAPITULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 Descripción de la Organización

Sunqu SRL es una empresa dedicada a brindar el servicio de alimentación a los clientes que vayan al restaurant. La empresa hará énfasis en la relación que hay entre los platos de comida y la cultura peruana rescatada de la región que provienen, siendo este, además del innovador estilo de servicio, el valor agregado que se le dará al restaurant.

4.1.1 Valores

- **Vocación de Servicio:** La Vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio.
- **Espíritu de Superación:** A quien demuestra su constante lucha y afán por asumir los retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino.
- **Transparencia:** Tener la virtud de expresarse con sinceridad y de actuar siempre guiado por sólidos principios que se defenderán ante cualquier circunstancia.

4.2 Análisis de la Necesidad de Personal Administrativo

4.2.1 Análisis de la Organización

Teniendo en cuenta que la organización no necesita un mayor soporte administrativo debido a lo poco complicado accionar, se ha definido que se tenga un gerente general, que sea el que se ocupe de todas las labores administrativas del negocio. Además tenga soporte de un jefe de logística que soporte todo lo referente a compras de insumos.

4.2.2 Requerimiento de Personal

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se mostró a continuación el requerimiento de personal administrativo para la empresa.

Tabla 4.1 Necesidad de Personal Administrativo

Personal	Cantidad
Jefe de Logística	1
Cajero	2
Animador	2
Mantenimiento	2
Valet parking	1
Gerente General	1

Elaboración Propia

4.3 Organigrama

Se anexa el organigrama de toda la empresa. Incluye la parte administrativa y de operaciones. Ver Anexo7 (*Organigrama*).

4.3.1 Funciones Principales del personal

A continuación se describe las principales funciones del personal del restaurant:

Server

- Atender al cliente asignado y solucionar todo problema que tenga relacionado al servicio y/o comida del restaurant.
- Verificar que no falte ningún elemento en el comedor, como por ejemplo cubiertos, manteles, servilletas, vasos, decorado del comedor, etc.

Anfitriona

- Atender llamadas, reservar mesas y resolver consultas en general.
- Recibir a los clientes y ubicarlos en las mesas.
- Mantener contacto directo con los mozos para la rápida atención del cliente.
- Comunicar al Chef la llegada de proveedores.

Administrador

- Dirigir el personal de todo el restaurant.
- Entrevistar a nuevo personal
- Controlar de horarios.
- Controlar de horas extra.
- Controlar de existencias
- Mantener activa comunicación
- Manejar las relaciones públicas con los clientes.
- Supervisar la atención al cliente.

Maître / Jefe de salón

- Manejar la planilla de horarios de personal del comedor.
- Supervisar y coordinar el personal.
- Dictar pautas para los inventarios.
- Resolver situaciones de emergencias o cambios de último momento.
- Controlar de uniformes y presentación del personal de salón.

- Manejar información de faltas de stock y sus causas.
- Controlar de estilo de trabajo y de las reglas.

Personal de cocina:

Cheff

Es el máximo responsable del servicio en esta área del negocio. Dentro de sus responsabilidades, se tiene:

- Controlar los horarios y trabajos del personal de cocina.
- Mantener higiene en su sector
- Controlar la calidad de los insumos y productos.
- Verificar el buen funcionamiento de las máquinas y aparatos en general,
- Supervisar la limpieza de cámaras de frío y control de stock.
- En conjunto con la dirección de alimentos y bebidas programar los cambios de menú con anticipación suficiente.
- Controlar la limpieza de las áreas de trabajo, antes y después del servicio.
- Controlar las entradas de mercadería, por cantidad y calidad.
- Dar visto bueno a los pedidos, previniendo el consumo diario.
- Acentuar la supervisión de la mise en place, antes de iniciar el servicio, esto significa que cada sector debe tener todos los ingredientes listos para la elaboración de platos, a la hora de comienzo del servicio.
- Mantener diálogos fluidos con el equipo de restaurant, comentando los menús del día, sus cambios, sugerencias, etc.
- Supervisar la elaboración de los platos fríos y calientes, controlando su temperatura y decoración.
- Controlar los tiempos que llevan las mesas entre plato y plato, retrasos y platos.

Sub Cheff

- Secundar al Cheff en sus deberes.
- Dirigir las operaciones en los servicios de banquete.

Asistente de cocina

- Lavar el servicio utilizado en el restaurant.
- Limpiar de la cocina en general.

Stewart (Lavaplatos)

- Mantener limpios los utensilios de la cocina

- Mantener limpios los platos y cubiertos utilizados en el servicio.
- Limpiar diariamente su área de trabajo y el área de cocina.
- Limpiar pisos, sillas y mesas al cierre del restaurant.

Barman

- Preparar cócteles y tragos de distinta variedad.
- Llevar el control de ingresos, consumos y salidas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Limpiar su área de trabajo.
- Generar la lista de pedido de nuevas bebida.

Los requisitos para cada puesto se han detallado en el anexo 8(*Requisitos del Personal*).

4.4 Tercerización de Servicios

Los servicios que se necesitarán terciarizar son aquellos que no sean parte esencial de la operatividad del restaurant. Los servicios serán los siguientes:

- Seguridad

La seguridad externa del local será realizada por una empresa Prosegur SA. Se escoge esta empresa no solo porque puede brindar el servicio de vigilancia permanente sino porque se puede optar, en caso de eventos especiales, por vigilancia patrullada u otros servicios complementarios que ofrecen. Así mismo se elige esta empresa ya que tiene una trayectoria reconocida así como una certificación ISO 9000, con lo cual se puede estar seguros que la empresa tiene un sistema de gestión de calidad implementado, lo cual asegura que el servicio contratado sea de calidad.

- Transporte de materias primas

El transporte de materias primas desde el mercado mayorista, hasta el restaurant será terciarizado, por los menos los dos primeros años, ya que no se contará a corto plazo con una camioneta o minivan para el transporte de la materia prima. El transportista será contratado cada vez que se compre la materia prima, el cual será un transportista que se encuentre en los alrededores del local.

5 CAPITULO 5: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO

La evaluación y análisis económico-financiero del proyecto se realizará en un horizonte de 5 años ya que la maduración de un restaurant se produce en el plazo mencionado de acuerdo a la escuela de Cheffs de la Universidad San Ignacio de Loyola.

5.1 Inversiones

5.1.1 Activo Fijo

En este punto se detallarán las inversiones en activo fijo en las que se tendría que realizar. En el Anexo 9 (Inversión de Activo Fijo) se detalla el activo en el que se invertirá y el año en el que se realizará la inversión. Debe notarse que partir del segundo año se invierte en más mesas y sillas debido a la expansión prevista. Asimismo se prevé inversión en menaje cada año durante la vida de evaluación del proyecto ya sea por expansión o por reposición.

En el caso del terreno se estima con un valor referencial por m2 de terreno a adquirir. Sin embargo es importante destacar que de acuerdo al escenario en el que se obtenga mayor rentabilidad se alquilará o comprará el local comercial.

5.1.2 Cronograma de Inversiones de Activo Fijo

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el cronograma de inversiones de activo fijo en el horizonte del proyecto sería el siguiente:

Tabla 5.1 Cronograma de Inversiones

S/.	Inversiones Año 0	Inversiones Año 1	Inversiones Año 2	Inversiones Año 3	Inversiones Año 4	Inversiones Año 5
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipos	143,178	-	-	-	-	-
Unidades de transporte	-	-	-	-	-	-
Equipos de Cómputo	12,829	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	31,368	12,702	12,702	12,702	12,702	12,702
TOTAL	187,374	12,702	12,702	12,702	12,702	12,702
IGV	33,727	2,286	2,286	2,286	2,286	2,286

Elaboración Propia

5.1.3 Intangibles

En lo que refiere a los intangibles se considerarán los gastos de constitución de la empresa, los cuales ascienden a S/.8000 y serán amortizados en el año 1.

5.2 Capital de Trabajo

Para hallar el capital de trabajo necesario para el proyecto se utilizará el método de la suma de mínimos acumulados. Para ello se elaborarán los presupuestos por partida. Estos servirán posteriormente para estimar el capital de trabajo

necesario para el proyecto ya que se utilizará el método del máximo mínimo acumulado. Es importante mencionar que todos los presupuestos estarán en base a escenario base (esperado) del proyecto. En el análisis de sensibilidad a realizar posteriormente se analizarán las variaciones a las que estaría expuesto el proyecto.

5.2.1 Presupuesto de Ventas

Para la elaboración del presupuesto de ventas se está tomando un precio de S/. 60 incluido IGV lo cual significa tener un precio de S/. 50.80 por persona. Para hallar las ventas anuales se multiplica el precio por la demanda del proyecto. A partir del año 2 se está asumiendo que el precio de venta se incrementa en un 5% anual respecto al año anterior. Esto debido al incremento de la inflación que según estimación del BCRP se situará en un rango de 2.5% y 3.5%.¹⁵ Considerando ello para poder generar mayor valor se debe considerar un incremento de precio superior a la inflación proyectada dentro de un escenario base.

Tabla 5.2 Presupuesto de Ventas

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Proyecto (miles personas)	58.8	65.3	71.9	78.4	84.9
Precio (sin IGV)	51	53	56	59	62
Crecimiento Precio	0%	5%	5%	5%	5%
Ventas (miles de Soles)	2,989.12	3,487.31	4,027.84	4,613.71	5,248.09

Elaboración Propia

5.2.2 Presupuesto de Costo de Ventas

En lo que refiere a la estimación del costo de ventas se ha subdividido en 3 grandes partidas: Insumos (Materia Prima, es decir los ingredientes de las recetas a preparar), Mano de Obra Directa (Cocineros, Cheff, Sub-Cheff, etc) y Mano de Obra Indirecta (lavaplatos, mozos, etc). La partida de insumos ha sido estimada de acuerdo al plan de producción presentado en el capítulo 2 del presente documento. Los precios de los insumos fueron obtenidos del mercado central (Percibles) y Makro SuperMayorista (Abarrotes). En el Anexo 10 (Costo de Venta-Insumos) se pueden ver los precios de todos los insumos. En cuanto a la mano de obra directa e indirecta considerada para el proyecto:

¹⁵Fuente: Banco Central de Reserva: Proyecciones Macroeconómicas, www.bcrp.gob.pe, Febrero 2012

Tabla 5.3 Mano de Obra Directa e Indirecta

Personal	Centro de Costos	Cantidad	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.	Año 4 S/.	Año 5 S/.
Cheff	Mano de Obra Directa	1	107,640	109,793	111,946	114,098	116,251
Jefe de Comedor	Mano de Obra Indirecta	1	74,520	76,010	77,501	78,991	80,482
Barman	Mano de Obra Indirecta	1	49,680	50,674	51,667	52,661	53,654
Sub jefe de cocina fría	Mano de Obra Directa	1	66,240	67,565	68,890	70,214	71,539
Sub jefe de cocina caliente	Mano de Obra Directa	1	66,240	67,565	68,890	70,214	71,539
Food runner	Mano de Obra Indirecta	*	414,000	523,627	637,229	403,733	411,350
Sub cheff	Mano de Obra Directa	1	82,800	84,456	86,112	87,768	89,424
Mozo	Mano de Obra Indirecta	6	99,360	101,347	103,334	105,322	107,309
Busser	Mano de Obra Indirecta	2	33,120	33,782	34,445	35,107	35,770
Anfitriona	Mano de Obra Indirecta	2	49,680	50,674	51,667	52,661	53,654
Lava platos	Mano de Obra Directa	2	33,120	33,782	34,445	35,107	35,770
Aprendices	Mano de Obra Directa	2	66,240	67,565	68,890	70,214	71,539

Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las clasificaciones y costos de materia prime el costo de ventas estaría compuesto de la siguiente manera:

Tabla 5.4 Composición Costo de Ventas

Costo de Ventas (miles S./.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	363.45	389.06	609.78	436.73	526.86
Mano de Obra Directa	410.04	418.24	426.44	434.64	442.84
Mano de Obra Indirecta	699.48	811.88	928.14	707.36	720.71
TOTAL	1,472.97	1,619.18	1,964.36	1,578.73	1,690.41

Elaboración Propia

En lo que refiere al incremento de costos de los insumos está asociado al incremento de la inflación esperado por el BCRP. El incremento en el escenario base bordea el 2.5% anual. Asimismo es importante destacar que al estar todo el personal en planilla, todas las cargas sociales han sido incluidas para el cálculo del costo de mano de obra indirecta.

5.2.3 Presupuesto de Gastos Administrativos

Para la elaboración del presupuesto de gasto administrativo se considera solamente el personal administrativo de la empresa. Todo el personal estará en planilla por lo que se incrementa en un 13% el salario debido a aporte obligatorio que se debe realizar a ESSALUD. A continuación el personal administrativo del Restaurant:

Tabla 5.5 Gasto en Personal Administrativo

Personal	Centro de Costos	Cantidad	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.	Año 4 S/.	Año 5 S/.
Jefe de Logística	Administrativo	1	82,800	84,456	86,112	87,768	89,424
Caja	Administrativo	2	82,800	84,456	86,112	87,768	89,424
Animador	Administrativo	2	66,240	67,565	68,890	70,214	71,539
Mantenimiento	Administrativo	2	26,496	27,026	27,556	28,086	28,616
Valet parking	Administrativo	1	13,248	13,513	13,778	14,043	14,308
Gerente General	Administrativo	1	132,480	135,130	137,779	140,429	143,078

Elaboración Propia

Además de los costos laborales añadidos, se estima un crecimiento del gasto administrativo del 2% anual respecto al año 1. Esto justificado en que en caso de tener que conseguir mano de obra calificada durante la vida del proyecto

tendrá que invertirse más. Esto considerando que actualmente existe cada vez menos mano de obra calificada en todos los segmentos.¹⁶ De acuerdo a lo anteriormente expuesto el gasto administrativo anual sería el siguiente:

Tabla 5.6 Presupuesto de Gastos Administrativos

Gasto Administrativo (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administración	404.06	412.15	420.23	428.31	436.39
Incremento de Sueldo respecto año1	0.0%	2.0%	4.0%	6.0%	8.0%

Elaboración Propia

5.2.4 Presupuesto de Gastos de Ventas

El presupuesto de gasto de ventas considera el gasto por concepto de alquiler del local donde se ubicaría el restaurant. Se considera que el alquiler del local es parte del gasto de ventas ya que al tener la mayor superficie del predio como punto de venta (comedor) lo más apropiado es considerarlo como gasto de ventas y no como costo de ventas. Este rubro, en caso se compre el local sería cero. Asimismo, en línea de lo propuesto en el estudio de mercado, se está proponiendo un presupuesto de S/. 13,000 incluido IGV para gastar mensualmente en publicidad. Esto contempla el volanteo pero sobretodo la presencia Web. Realizando una cotización de servicios de publicidad Web con elcomercio.pe y Perú.com, un banner cuesta en promedio S/. 3000 por 8 horas semanales¹⁷. Considerando ello se propone el presupuesto antes mencionado ya que se tratará en la medida de lo posible solo publicitar en horas punta de tráfico Web. Por otro lado se está asumiendo en un escenario base que el gasto en publicidad se incrementará hasta en un 5% anual considerando que al haber mayor tráfico Web y demanda de anunciantes, se encarezcan los precios por aviso Web.

Tabla 5.7 Presupuesto de Gasto de Ventas

Gasto de Ventas (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Local	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Publicidad	138.56	138.81	145.75	153.04	160.69
Incremento anual		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
TOTAL	288.56	288.81	295.75	303.04	310.69

Elaboración Propia

5.2.5 Cálculo del Capital de Trabajo

Tal como se mencionó líneas arriba, se estimará la necesidad de capital de trabajo de la empresa mediante el método de máximo de mínimos acumulados.

¹⁶Fuente: Diario Gestión Enero 2012

¹⁷Fuente: elcomercio.pe y www.Peru.com

Este método consiste en sumar los desfases de caja negativos de una empresa durante el primer año de operación considerando los supuestos del escenario base y solo los ingresos, costos y gastos relacionados del giro del negocio. En el caso del Restaurant la necesidad de capital de Trabajo se calculó teniendo en cuenta las siguientes variables:

Tabla 5.8 Cálculo del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo (Miles de S/.)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	4.17%	4.17%	4.17%	8.33%	8.33%	12.50%	12.50%	12.50%	8.25%	8.25%	8.25%	8.58%
Ventas Al contado	37.37	37.37	37.37	74.73	74.73	112.10	112.10	112.10	73.98	73.98	73.98	76.94
Ventas Tarjetas de Crédito	87.19	87.19	87.19	174.37	174.37	261.56	261.56	261.56	172.63	172.63	172.63	179.53
Compras	26.57	26.57	26.57	53.14	53.14	79.71	79.71	79.71	52.61	52.61	52.61	54.71
MOD	30.94	30.94	30.94	30.94	30.94	30.94	56.44	30.94	30.94	30.94	30.94	56.44
MOI	52.78	52.78	52.78	52.78	52.78	52.78	96.28	52.78	52.78	52.78	52.78	96.28
Gastos Administrativos	25.48	25.48	25.48	25.48	25.48	25.48	46.48	25.48	25.48	25.48	25.48	46.48
Gastos de Ventas	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Deuda LP + Intereses	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56
Participaciones	-	-	-	-9.18	-9.18	-20.12	-11.13	-20.13	-8.97	-8.97	-8.97	-8.97
Impuesto General a las Ventas	-19.69	-19.69	-19.69	-39.39	-39.39	-59.08	-59.08	-59.08	-38.99	-38.99	-38.99	-40.55
Impuesto a la Renta	-	-	-	-24.78	-24.79	-2.01	-30.04	-2.01	-24.22	-24.23	-24.23	-2.28
Neto	-46.97	-46.97	-46.97	65.28	65.29	131.74	60.77	131.75	62.94	62.95	62.96	-50.93

Elaboración Propia

Cada partida fue calculada independientemente respetando la estacionalidad propuesta para el primer año del proyecto. Esta estacionalidad se obtuvo preguntando a Cheffs y profesores de la Universidad San Ignacio de Loyola de la carrera de gastronomía. Con ello el capital de trabajo necesario para el proyecto asciende a S/. 191.8 mil nuevos soles. En resumen se necesitará la siguiente inversión:

Tabla 5.9 Resumen de la Inversión del Proyecto

Inversión	Monto S/. Miles
Capital de Trabajo	225.56
Activo Fijo	187.37
TOTAL	412.93

Elaboración Propia

5.3 Estructura de Capital

En lo que refiere a la estructura de capital se definirá la proporción deuda/capital (D/C) con la que se iniciará el proyecto. Financieramente, por definición si se quiere estimar la proporción D/C óptima que maximice la rentabilidad de un proyecto o empresa siempre se tendrá como resultado que la fuente de financiamiento deberá ser 100% deuda. Sin embargo este análisis no contempla el riesgo asociado al tener un proyecto financiado al 100% con deuda.

Para este proyecto se ha decidido balancear la rentabilidad con el riesgo por lo que se ha determinado que el capital de trabajo sea financiado con capital

propio y el activo fijo sea financiado al 70% vía leasing con lo cual se obtiene la siguiente estructura de capital:

Tabla 5.10 Fuente de Financiamiento

Fuente de Financiamiento	%	Monto
Capital	73%	300.51
Deuda	27%	112.42
Total	100%	412.93

Elaboración Propia

5.3.1 Financiamiento del Proyecto

Además de establecer las fuentes de financiamientos, es importante definir los usos. Esta definición es importante para poder saber el tipo de financiamiento a solicitar en la entidad bancaria. Actualmente existen productos financieros que permiten obtener mayores beneficios a las sociedades por lo que es importante definir desde el inicio el uso de fondos por fuente. A continuación las fuentes y usos por fuente de financiamiento:

Tabla 5.11 Fuentes y Usos del Financiamiento

Uso (S/. Miles)	Aporte de Accionistas	Préstamo Bancario
Capital de Trabajo	225.56	-
Terrenos	-	-
Edificios	-	-
Maquinaria y equipos	57.27	85.91
Unidades de transporte	-	-
Equipos de Cómputo	5.13	7.70
Muebles y enseres	12.55	18.82
TOTAL	300.51	112.42

Elaboración Propia

Se ha decidido utilizar el aporte de los accionistas para financiar el 100% del capital de trabajo debido a que es un capital que el aporte de los socios a la sociedad será mediante aportes dinerarios. Además es importante destacar que al ser capital de trabajo, por definición es efectivo a ser utilizado en el corto plazo, que en caso de ser financiado por un banco sería casi imposible ya que un banco comercial no financia capital de trabajo a empresas sin record crediticio y menos sin historial de operación en el mercado ya que no tiene activos relevantes que podría ejecutar en caso de incumplimiento. De la misma manera es importante destacar que la manera de operar para financiamiento de corto plazo (capital de trabajo) es mediante líneas de producto financieros específicos a plazos establecidos de acuerdo al ciclo de negocio.

Sin embargo se debe tener en cuenta que a pesar de financiar el 100% del capital de trabajo se estará utilizando parte del aporte de los accionistas como cuota inicial del financiamiento a tomar del banco a elegir.

5.3.2 Características de la Deuda

Habiendo definido que porción se financiará mediante aporte y la porción a financiar con deuda y sus motivos, se debe determinar el tipo de financiamiento a tomar con el banco a elegir. Considerando que el financiamiento bancario se utilizará para la compra de activo fijo, se deberá tomar una deuda de largo plazo. Esto debido a que toda inversión que genere flujos durante un periodo mayor a 1 año y el retorno de la misma sea mayor a 1 año deberá financiarse a largo plazo.

Actualmente en el mercado bancario comercial existen 2 formas de financiar activo fijo:

- Pagaré con cuotas a mediano plazo
- Arrendamiento Financiero

Si se comprara ambas alternativas se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 5.12 Comparación de Préstamos Bancarios

Préstamo	Ventaja	Desventaja
Mediano Plazo	Flexibilidad: Permite prepagar y(o) precancelar el préstamo sin problemas	Tasa de Financiamiento: Al no tener mayor garantía que las posibles fianzas solidarias de accionistas y(o) prendas mobiliarias de los activos a financiar, se eleva la tasa ya que existe un mayor riesgo para la entidad bancaria.
	Simplicidad: Es un pagaré normal y no requiere firmas de contratos	No ofrece ventajas tributarias relevantes salvo el escudo fiscal por los intereses.
Arrendamiento Financiero	Escudo Fiscal: El arrendamiento financiero permite depreciar los activos que se incluyan en el contrato de arrendamiento financiero al plazo del mismo de acuerdo a lo permitido por la SUNAT (ver Tabla 75)	Flexibilidad: Si bien permite prepagos, no permite precancelaciones ya que de hacerlo la empresa tendría que rectificar los EEEF y declaraciones a la SUNAT en los que depreció el bien aceleradamente.
	Crédito Fiscal: Al realizarse un contrato de arrendamiento financiero el IGV de los activos a adquirir no se paga en la compra sino en cada cuota durante el plazo del Financiamiento.	Costo: A pesar de tener tasas de financiamiento menores al mediano plazo, existen costos como gastos de activación, opción de compra y notariales (requiere de contrato) que podrían elevar el costo total de la operación.

Elaboración Propia

En el anexo 11 (Necesidad de Capital de Trabajo) se podrá encontrar mayor detalle del arrendamiento financiero como producto financiero. Debido a que el arrendamiento financiero ofrece mayores beneficios que el mediano plazo, se optará por este tipo de financiamiento.

5.3.3 Estructura de la Deuda

De acuerdo a las decisiones anteriormente tomadas se recomienda optar por arrendamiento financiero con una entidad bancaria a un plazo menor a 5 años pero mayor a 2 años debido al tipo de activos a financiar. A continuación se muestra la comparación que se realizó de los 4 bancos más grandes de acuerdo a consultas realizadas personalmente a ejecutivos de banca empresa de cada entidad:

Tabla 5.13 Comparativo de Condiciones Bancarias

Banco	TEA	Garantías	Observaciones
Banco de Crédito del Perú	14%	Fianza Solidaria de los Socios Cesión de Flujo de Ventas de Tarjeta de Crédito	Máximo de S/. 50 mil
BBVA Continental	16%	Fianza Solidaria de los Socios Cesión de Flujo de Ventas de Tarjeta de Crédito	Sin máximo
Scotiabank	15%	Fianza Solidaria de los Socios Cesión de Flujo de Ventas de Tarjeta de Crédito	Máximo de S/. 50 mil
Interbank	9%	Fianza Solidaria de los Socios Fideicomiso por los flujos dinerarios de ventas con tarjeta de crédito Fideicomiso de la marca Cuenta Garantía con 2 cuotas hasta la cancelación	Sin máximo

Elaboración Propia

A pesar de tener mayores garantías y ser una operación más compleja se opta por la alternativa de Interbank ya que es la que financieramente mejora el WACC del proyecto y reduce el gasto financiero. En el Anexo12 (Arrendamiento Financiero o Leasing) se puede encontrar mayor información de Fideicomisos. El financiamiento funcionará de la siguiente manera:

- Todas las ventas por las realizadas cobradas por tarjeta de crédito serán canalizadas a una cuenta del fideicomiso. Se estima que un 70% de las ventas son pagadas con tarjeta de crédito o debito. Esto fue constatado con el Gerente Financiero del restaurant Pescados Capitales.
- Al ser canalizadas las ventas por tarjeta de crédito y ´debito, en la cuenta deberán acumularse hasta 2 cuotas del financiamiento y deberán ser el mínimo flujo a almacenar en la cuenta del fideicomiso. Estas cuentas se liberarán una vez queden por pagar 2 cuotas.
- A penas se tenga en cuenta las cuotas, el flujo excedente deberá trasladarse a una cuenta de libre de disponibilidad que se tendrá para las operaciones diarias de la empresa.
- Se cederán los derechos de cobro y flujos dinerarios de las ventas realizadas mediante tarjeta de crédito o débito de cualquier operador al fideicomiso y este garantizará la operación.

- Adicionalmente se tendrá otro nuevo fideicomiso en garantía en la que se tendrá como activo la marca a registrar por la empresa.

5.3.4 Costo Ponderado del Capital

De acuerdo a la estructura de capital y a los costos de cada fuente de financiamiento se calcula el costo ponderado de capital (WACC) para el proyecto. Cabe destacar que el costo del capital fue estimado por los accionistas considerando que es el mínimo esperado a ganar en el negocio considerando que al invertir en bolsa peruana la rentabilidad es mínimo de 20% anual¹⁸ con un riesgo mayor.

Tabla 5.14 Costo Ponderado de Capital

Fuente de Financiamiento	Participación %	Costo	Ponderación
Deuda	27.23%	6.3%	1.7%
Capital	72.77%	20.0%	14.6%
WACC			16.3%

Elaboración Propia

5.4 Análisis Tributario

En este análisis se verá el efecto del escudo tributario que genera el financiamiento a través de arrendamiento financiero. Asimismo se determinará el impuesto a la renta diferido generado por el mismo. En primer lugar se analizará la depreciación de los activos.

5.4.1 Depreciación

La depreciación en este proyecto debe analizarse debido a que se tiene como una fuente de financiamiento el arrendamiento financiero. El arrendamiento financiero permite depreciar los activos que se financien mediante esta modalidad en el plazo del contrato de financiamiento. Esta facilidad permite tener un ahorro de caja hasta que se terminen de pagar los bienes a incluir dentro del contrato. A continuación se muestra los plazos mínimos permitidos por la SUNAT versus los plazos estándares para depreciar bienes.

¹⁸ La rentabilidad anualizada del 2012 a marzo es 21%, y la del año pasado fue de 17%. Los analistas del Kallpa como Intelligo estiman que la rentabilidad media (sin ruido político) es del 20% anual. Fuente Revista G de Gestión Marzo 2012.

Tabla 5.15 Plazos de Depreciación

Activos Depreciables	SUNAT	Con Arrendamiento Financiero
Edificios	20 años	Hasta 5 años
Maquinaria y equipos	5 - 7 años	Hasta 2 años
Unidades de transporte	5 años	Hasta 2 años
Equipos de Cómputo	5 años	Hasta 2 años
Muebles y enseres	5 años	Hasta 2 años

Fuente: SUNAT, Elaboración Propia

Si bien con los contratos de arrendamiento financiero se permite acelerar la depreciación, no es obligatorio acelerar al máximo o siquiera utilizar la depreciación acelerada. En el caso del restaurant se asume en todos los escenarios que se financia a 3 años la maquinaria del proyecto y en caso se financie la compra del local se financiará a través de arrendamiento financiero a 5 años. En ambos casos se depreciarán los bienes en el plazo de los contratos. A continuación se muestra la depreciación contable y tributaria para el proyecto:

Tabla 5.16 Depreciación

Depreciación (Miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación del ejercicio Contable					
Año 1	-20.44	-20.44	-20.44	-20.44	-17.30
Año 2	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27
Año 3	-	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27
Año 4	-	-	-1.27	-1.27	-1.27
Año 5	-	-	-	-1.27	-1.27
Total depreciación del ejercicio	-21.71	-22.98	-24.25	-25.52	-22.38
Depreciación del ejercicio Tributaria					
Año 1	-53.57	-53.57	-53.57	-6.24	-3.10
Año 2	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27
Año 3	-	-1.27	-1.27	-1.27	-1.27
Año 4	-	-	-1.27	-1.27	-1.27
Año 5	-	-	-	-1.27	-1.27
Total depreciación del ejercicio	-54.84	-56.11	-57.38	-11.32	-8.18

Elaboración Propia

5.4.2 Impuesto a la Renta

Para poder determinar el impacto dentro del Impuesto a la Renta debido al escudo tributario generado por el arrendamiento financiero se debe proyectar la depreciación estándar y la depreciación de los bienes en arrendamiento financiero para poder determinar el impuesto a la renta a pagar y el impuesto a la renta a diferir al término del contrato de arrendamiento financiero tal como se realizó anteriormente. El ahorro consiste en depreciar lo más rápido posible los bienes de lo establecido por la SUNAT. A continuación se puede observar que si solo se financiase activos menores a un plazo de 3 años se genera un escudo de S/.12mil en promedio durante los años del contrato.

Tabla 5.17 Impuesto a la Renta

Impuesto a la Renta (Miles S./)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONTABLE					
EBITDA	985.28	1,130.45	1,307.07	2,269.54	2,775.87
Depreciación contable	21.71	22.98	24.25	25.52	22.38
Gastos Financieros	8.39	5.30	1.93	-	-
Utilidad (Pérdida) Antes de Part. e IR	955.18	1,102.17	1,280.88	2,244.01	2,753.49
Participación de los Trabajadores Contable	99.99	110.22	128.09	224.40	275.35
Impuesto a la Renta Contable	269.96	297.59	345.84	605.88	743.44
TRIBUTARIO					
EBITDA	985.28	1,130.45	1,307.07	2,269.54	2,775.87
Depreciación contable	54.84	56.11	57.38	11.32	8.18
Gastos Financieros	8.39	5.30	1.93	-	-
Utilidad (Pérdida) Antes de Part. e IR	922.05	1,069.04	1,247.75	2,258.21	2,767.69
Participaciones de los Trabajadores Tributario	97.50	106.90	124.77	225.82	276.77
Impuesto a la Renta Tributario	158.60	288.64	336.89	609.72	747.28
Diferencia en IR y Participaciones de trabajadores	113.85	12.26	12.26	(5.25)	(5.25)
Diferencia en IR y Participaciones de trabajadores (Acumulado)	113.85	126.11	138.37	133.11	127.86

Elaboración Propia

El gasto financiero corresponde a la deuda de largo plazo a tomar para la adquisición de activo fijo mediante arrendamiento financiero. De acuerdo al análisis presentado, se puede determinar que el arrendamiento financiero permite ahorrar a la empresa un promedio de S/. 120,000 soles en promedio en impuesto a la renta y participaciones tal como se puede ver en la tabla 5.17 en la línea de “Diferencia de IR y participaciones de los trabajadores”.

5.4.3 Impuesto General a las Ventas

En lo que respecta al IGV cabe destacar que además de calcular el impuesto percibido por ventas y pagado en compras se debe añadir el IGV por pagar de las cuotas de arrendamiento financiero (Inversiones) ya que cada cuota de arrendamiento financiero tiene un componente de IGV que permite al inversionista no tener que realizar desembolsos de caja al inicio del proyecto en IGV sino que lo paga durante la vida del crédito.

En el caso del restaurant, al ser un tipo de negocio de mucha liquidez en el que se obtiene más rápido las ventas con IGV y no todo el costo tiene IGV (la mayor parte de la materia prima no es afecta a IGV) se tiene un componente de pago de IGV alto lo cual se ve reflejado en el análisis a continuación.

Tabla 5.18 Impuesto General a las Ventas

IGV (Miles S./)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	538.04	627.72	725.01	830.47	944.66
Compras	65.42	70.03	109.76	78.61	94.83
Gasto de Ventas	51.94	51.99	53.24	54.55	55.92
Inversiones	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29
Neto	-522.27	-607.39	-666.20	-804.12	-903.46
Crédito / (Pago) de IGV	-438.89	-1,046.28	-1,273.59	-1,470.32	-1,707.58

Elaboración Propia

5.5 Estados Financieros

A continuación se presentan los Estados Financieros Proyectos del proyecto. El análisis se realizará posteriormente.

5.5.1 Balance General

Tabla 5.19 Balance General Proyectado

Balance General (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Caja Bancos	1,192.66	2,150.67	2,581.60	3,694.74	5,049.66
Cuentas por cobrar comerciales	14.53	16.47	19.02	21.79	24.78
Existencias	274.22	618.08	1,230.72	1,718.98	2,328.69
Impuestos pagados por adel.	-	-	-	-	-
Activo Corriente	1,481.42	2,785.22	3,831.35	5,435.50	7,403.13
Activo Fijo Neto	165.66	155.38	143.83	131.01	121.33
Activo Fijo Bruto	187.37	200.08	212.78	225.48	238.18
Depreciación Acumulada	-21.71	-44.69	-68.95	-94.47	-116.85
Activo no corriente	165.66	155.38	143.83	131.01	121.33
Total Activo	1,647.08	2,940.60	3,975.18	5,566.52	7,524.46
PASIVOS					
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	1.04	7.56	11.86	8.49	10.24
Impuestos por pagar	552.74	1,172.39	1,411.95	1,603.43	1,835.44
Parte Corriente de deudas LP	37.38	40.75	-	-	-
Beneficios Sociales	15.57	1.41	1.41	1.41	1.41
Pasivo Corriente	606.73	1,222.11	1,425.22	1,613.33	1,847.09
Deuda de largo plazo	40.75	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00
Pasivo no corriente	40.75	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00
Total Pasivo	647.48	1,222.11	1,425.22	1,613.33	1,847.09
PATRIMONIO					
Capital social	300.51	300.51	300.51	300.51	300.51
Resultado del ejercicio	8.08	718.89	831.47	1,403.22	1,724.19
Resultados Acumulados	691.01	699.08	1,417.97	2,249.44	3,652.67
Patrimonio	999.59	1,718.48	2,549.95	3,953.17	5,677.36

Elaboración Propia

Cabe destacar que en la proyección del Balance General se está proyectando los beneficios sociales que la empresa deberá provisionar a fin de año por concepto de CTS no pagados.

5.5.2 Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla 5.20 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Estado de Ganacias y Pérdidas (Miles S/.)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	2,989.12	100.0%	3,487.31	100.0%	4,027.84	100.0%	4,613.71	100.0%	5,248.09	100.0%
Costo de Ventas	1,506.08	50.4%	1,655.90	47.5%	2,004.79	49.8%	1,612.82	35.0%	1,725.14	32.9%
Utilidad Bruta	1,483.04	49.6%	1,831.41	52.5%	2,023.05	50.2%	3,000.89	65.0%	3,522.95	67.1%
Gastos de venta	150.00	5.0%	288.81	8.3%	295.75	7.3%	303.04	6.6%	310.69	5.9%
Gastos de Administración	347.76	11.6%	412.15	11.8%	420.23	10.4%	428.31	9.3%	436.39	8.3%
Depreciación y amortización	21.71	0.7%	22.98	0.7%	24.25	0.6%	25.52	0.6%	22.38	0.4%
Total gastos operativos	519.47	17.4%	723.94	20.8%	740.23	18.4%	756.87	16.4%	769.46	14.7%
Utilidad Operativa	963.57	32.2%	1,107.47	31.8%	1,282.82	31.8%	2,244.01	48.6%	2,753.49	52.5%
EBITDA	985.28	33.0%	1,130.45	32.4%	1,307.07	32.5%	2,269.54	49.2%	2,775.87	52.9%
Gastos Financieros	8.39	0.3%	5.30	0.2%	1.93	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Ingresos financieros	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Otros Ingresos (gastos)	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Ingresos (Gastos) por diferencia de cambio	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Utilidad Antes de Impuestos	955.18	32.0%	1,102.17	31.6%	1,280.88	31.8%	2,244.01	48.6%	2,753.49	52.5%
Participación de los trabajadores	-97.50	-3.3%	-106.90	-3.1%	-124.77	-3.1%	-225.82	-4.9%	-276.77	-5.3%
Impuesto a la renta	-158.60	-5.3%	-288.64	-8.3%	-336.89	-8.4%	-609.72	-13.2%	-747.28	-14.2%
Impuesto a la renta y Part. Dif	113.85	0.0%	12.26	0.0%	12.26	0.0%	-5.25	0.0%	-5.25	0.0%
Utilidad (pérdida) neta	812.93	0.0%	718.89	0.0%	831.47	0.0%	1,403.22	0.0%	1,724.19	0.0%

Elaboración Propia

Se puede observar los buenos márgenes del negocio lo cual pudiese garantizar un retorno rápido y una buena rentabilidad que posteriormente será ratificada con los ratios y análisis de resultados.

5.5.3 Estado de Flujos de Efectivo

Tabla 5.21 Estado de Flujos de Efectivo Projectado

Estado de Flujos de Efectivo (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	8.08	718.89	831.47	1,403.22	1,724.19
Más	-	-	-	-	-
Depreciación y amortización	1.81	22.98	24.25	25.52	22.38
Flujo de Fondos Operativos	9.88	741.87	855.73	1,428.74	1,746.57
Más					
(Aum) Dism en Capital de Trabajo Operativo					
(Aum) Dism CxC	-0.56	-1.93	-2.55	-2.77	-3.00
(Aum) Dism Existencias	-23.53	-343.85	-612.65	-488.26	-609.71
(Aum) Dism Impuestos cobrar	-	-	-	-	-
Aum (Dism) CxP	0.04	6.53	4.29	-3.36	1.75
Aum (Dism) Beneficios Sociales	7.78	-14.16	-	-	-
Sub Total	-16.26	-353.42	-610.91	-494.39	-610.95
Generación por Actividades Operativas	-6.38	388.45	244.82	934.36	1,135.62
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
CAPEX					
Activo Fijo Bruto	-	-12.70	-12.70	-12.70	-12.70
Generación de Actividades de Inversión	-	-12.70	-12.70	-12.70	-12.70
Generación antes de Actividades de Financiamiento	-6.38	375.75	232.11	921.66	1,122.92
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Aum (Dism) parte corriente de Deuda Financiera	-	3.36	-40.75	-	-
Aum (Dism) en Deuda Financiera LP	-34.30	-40.75	-	-	-
Aum (Dism) en Imp. Rent Diferido	41.57	619.64	239.56	191.48	232.01
Aum (Dism) en Capital Social	-	-	-	-	-
Generación Activid. de Finan. (Antes de Sobregiro)	7.28	582.26	198.82	191.48	232.01
Total Generado antes de Sobregiro	0.90	958.01	430.93	1,113.13	1,354.92
Deuda de Corto Plazo (Sobregiro)	-	-	-	-	-
Total Generado en el Ejercicio Fiscal	0.90	958.01	430.93	1,113.13	1,354.92
Saldo Inicial de Caja	1,191.76	1,192.66	2,150.67	2,581.60	3,694.74
Efectivo Generado en el Ejercicio	0.90	958.01	430.93	1,113.13	1,354.92
Saldo Final	1,192.66	2,150.67	2,581.60	3,694.74	5,049.66

Elaboración Propia

En el estado de flujos de efectivo se puede observar la real generación de caja de la empresa. Como se puede apreciar en la Ilustración 19 la generación por concepto de actividades a la operación restaurant recién es positivo a partir del año 2, lo que indica la necesidad de capital de trabajo desde la puesta en marcha del negocio.

Por otro lado se puede ver que el efecto del arrendamiento financiero, en lo que refiere al incremento de caja de la empresa es altamente positivo ya que a raíz del ahorro en impuesto a la renta el negocio incrementa su generación de caja cada año.

5.5.4 Flujo de Caja

Tabla 5.22 Flujo de Caja Financiero Proyectado

Flujo de Caja Económico (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2,989.12	3,487.31	4,027.84	4,613.71	5,248.09
Costo de ventas	1,506.08	1,655.90	2,004.79	1,612.82	1,725.14
Gasto Administrativo	388.50	410.74	418.82	426.90	434.98
Gasto de Ventas	150.00	288.81	295.75	303.04	310.69
EBITDA	944.54	1,131.86	1,308.48	2,270.95	2,777.28
Gasto Financiero	-	-	-	-	-
Participaciones a Trabajadores	-97.50	-106.90	-124.77	-225.82	-276.77
Impuesto a la Renta	-158.60	-288.64	-336.89	-609.72	-747.28
Caja Generada en el Ejercicio	1,192.25	1,522.11	1,768.21	3,106.48	3,801.32
Variaciones del Capital de trabajo	15.49	324.76	-84.88	1,365.50	474.04
CAPEX	12.70	12.70	12.70	12.70	12.70
Flujo de caja Libre	1,195.04	1,834.16	1,670.63	4,459.28	4,262.66

Flujo de Caja Financiero (miles S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	2,989.12	3,487.31	4,027.84	4,613.71	5,248.09
Servicio de Deuda	-42.68	-42.68	-42.68	-	-
Flujo de Caja Financiero	2,946.44	3,444.63	3,985.16	4,613.71	5,248.09

Elaboración Propia

A pesar de no ser un estado financiero propiamente dicho sino un análisis de la gestión del negocio, se puede observar la generación de caja del mismo. A diferencia del estado de flujos de efectivo, el flujo de caja se utiliza para la evaluación del proyecto además no considera el detalle que el estado de flujos de efectivo considera. El flujo de caja considera flujos dinerarios ligados a la operación del negocio, a diferencia del estado de flujos de efectivo que considera todos los flujos del negocio.

En lo que refiere al cálculo de los flujos de caja libre, se propone el cálculo de estos de acuerdo a la suma de la caja generada en cada ejercicio más las variaciones de capital de trabajo menos la inversión en activo fijo (CAPEX) de cada periodo.

5.6 Análisis Financiero

A continuación se discutirán los resultados del proyecto en los puntos más importantes para la evaluación del proyecto: Rentabilidad, Solvencia y Liquidez.

5.6.1 Ratios de Rentabilidad

En este punto se discutirán los resultados de rentabilidad del proyecto. A continuación en la tabla se muestran los ratios de rentabilidad del proyecto.

Tabla 5.23 Rentabilidad y Generación de Valor

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen EBITDA	33.0%	32.4%	32.5%	49.2%	52.9%
Margen Neto	27.2%	20.6%	20.6%	30.4%	32.9%
ROA (U. Neta / Activo Total)	49.4%	24.4%	20.9%	25.2%	22.9%
ROA (U. operativa / Activo Total)	58.5%	37.7%	32.3%	40.3%	36.6%
ROE (U. Neta / Patrimonio)	81.3%	41.8%	32.6%	35.5%	30.4%
ROE (U. operativa / Patrimonio)	96.4%	64.4%	50.3%	56.8%	48.5%
Viabilidad del Proyecto					
VNA (Económico)	33,792.37				
TIR (Económico)	330.8%				
VNA (Financiero)	37,274.20				
TIR (Financiero)	730.2%				
Generación de Valor					
UTILIDAD OPERATIVA	963.57	1,107.47	1,282.82	2,244.01	2,753.49
IMPUESTOS	-97.50	-106.90	-124.77	-225.82	-276.77
INVERSION	220.03	544.78	459.91	1,825.41	2,299.44
WACC	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16
EVA	830.27	911.93	1,083.21	1,721.20	2,102.60

Elaboración Propia

Para evaluar la rentabilidad de un negocio se debe centrar en la generación operativa y/o EBITDA de la empresa ya que ello muestra la generación del núcleo del negocio y la gestión del mismo. Sin embargo no debe ser el único análisis a realizar ya que como toda empresa no solo es importante que el negocio genere dinero sino que la gestión financiera y tributaria vaya de la mano con la gestión del negocio ya que con ello se maximiza la rentabilidad para los accionistas. De acuerdo a lo expuesto se considera que el negocio es altamente rentable, ya que como se puede apreciar en la Tabla 5.23 los márgenes EBITDA y Neto respecto a las ventas están siempre por encima del 30% y 20% respectivamente. Esto a comparación de Restaurants comparables esté dentro del promedio¹⁹. Asimismo se debe medir la rentabilidad del negocio respecto a los activos a adquirir y al patrimonio de la empresa para saber la cantidad de veces que tanto se rota los activos para generar mayor valor (ROA) y que tanto representa lo generado por la empresa respecto a la inversión de la inversión de los accionistas (ROE). En ambos casos se propone una medición respecto a la utilidad operativa y a la utilidad neta de la empresa ya que así se puede evaluar la gestión del negocio (ROE y ROA medido respecto a la utilidad operativa) así como la gestión tributaria y financiera del mismo (ROE y ROA medido respecto a la utilidad neta). En ambos casos se puede apreciar que los resultados son muy buenos ya que están por encima del 20% en todos los casos. Es importante explicar la caída a partir del segundo año de estos indicadores. Esto se debe a que a partir del año 2 los activos y patrimonio

¹⁹Se comparó los resultados versus Restaurants del sector. La información fue obtenida a través de gerentes financieros del sector, sin embargo por ser información confidencial se solicitó no revelar los nombres de las empresas.

comienzan a robustecerse debido al crecimiento de las ventas lo que se refleja en mayor caja (activo) y mayores resultados acumulados (utilidad neta). En cuanto a la viabilidad de la empresa debe mencionarse que si tiene un VAN de S/. 33MM y una TIR de 330% lo que significa que el proyecto es altamente rentable y esto basado en la baja inversión y altos márgenes que posee el negocio. Este resultado podría variar significativamente si es que se tuviese que adquirir un local desde el momento cero. Este escenario será evaluado posteriormente.

Finalmente, es importante evaluar si la rentabilidad del negocio y el modelo de negocio del mismo generan valor, es decir si las decisiones y gestión de la empresa aportan a la generación de caja de la empresa. Esto puede medirse a través del EVA. El indicador muestra no solo la gestión sino también la estructura de capital de la misma. Para el caso de la empresa es muy positivo ya que cada año genera 12% más valor que el anterior lo que corresponde directamente a la política de incremento de precios propuesta y a la política tributaria propuesta.

5.6.2 Ratios de Solvencia

En cuanto a la solvencia de la empresa se puede decir que desde el inicio es una empresa solvente si se basa netamente en los ratios propuestos en la tabla 5.24. Sin embargo para determinar si la solvencia de una empresa aporta a ser bancable, es decir que un banco de le preste dinero o apertura líneas de crédito con alguna entidad bancaria comercial no solo debe analizarse ello sino también los activos que tuviese la misma. Si bien tiene una excelente solvencia, al no tener mayores activos era difícil que se obtenga un préstamo por lo que se optó por el fideicomiso.

Tabla 5.24 Ratios de Solvencia

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento					
PASIVO / PATRIMONIO	0.6x	0.7x	0.6x	0.4x	0.3x
DEUDA / EBITDA	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
DEUDA / PATRIMONIO	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
Cobertura					
EBITDA / SD	23.1x	26.5x	30.6x	N/A	N/A
EBITDA - IMP - DISTRIB. / SD	17.1x	17.2x	19.8x	N/A	N/A
EBITDA / GASTOS FIN	117.5x	213.4x	675.8x	N/A	N/A
EBITDA - IMP - DISTRIB. / GASTOS FIN	87.0x	138.7x	437.1x	N/A	N/A
FCL + Caja / SD	327.5x	70.9x	89.5x	N/A	N/A

Elaboración Propia

Por otro lado no solo se debe analizar la estructura de capital de la empresa y niveles de endeudamiento convencionales sino también medir el nivel de

cobertura de deuda respecto a la generación del negocio. Por ello en la tabla 5.24 también se propone la medición de los indicadores tomando en cuenta el EBITDA y flujo de caja de la empresa respecto al servicio de deuda (amortización e intereses a pagar anualmente por el préstamo). Estos muestran que el nivel de pago de la empresa sería muy bueno ya que en todos los casos la generación de caja del negocio supera hasta en 10 veces el Servicio de deuda.

5.6.3 Ratios de Liquidez

Teniendo en cuenta los antecedentes de rentabilidad, solvencia y generación de caja antes mencionados, se espera que la liquidez del negocio sea elevada, lo cual se ratifica de acuerdo a los ratios presentados en la tabla 5.25.

Tabla 5.25 Ratios de Liquidez

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
LIQUIDEZ CORRIENTE	2.4x	2.3x	2.7x	3.4x	4.0x
CAJA Y BANCOS + CXC / PASIVO CORRIENTE	2.0x	1.8x	1.8x	2.3x	2.7x

Elaboración Propia

A pesar de tener niveles de liquidez altos, no se está presentando una política de rentabilización de excedentes ya que en este documentos solo se pretende analizar la viabilidad del negocio en sí.

5.6.4 Punto de Equilibrio

A continuación se presenta el análisis de punto de equilibrio cuyo resultado será: Cantidad de personas pagantes a ser atendidas en el restaurant. De acuerdo al análisis propuesto y cuyo resultado se puede ver en la tabla 5.25, el punto de equilibrio del negocio al año se sitúa por debajo del 70% en todos los años. Esto es saludable para el negocio ya que le permite tener un margen de maniobra en caso los insumos o mano de obra se encarezcan.

Tabla 5.26 Punto de Equilibrio

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	1,835,263.3	1,967,798.8	2,110,995.2	1,907,441.0	1,945,364.8
Costo Variables (unitario)	6.2	6.0	8.5	5.6	6.2
Precio (unitario)	50.8	53.4	56.1	58.9	61.8
Punto de Equilibrio (clientes)	41,090.0	41,485.0	44,374.0	35,793.0	34,988.0
Demanda de proyecto	58,788.0	65,320.0	71,852.0	78,384.0	84,916.0
Porcentaje respecto a la Demanda	70%	64%	62%	46%	41%

Elaboración Propia

5.7 Análisis de Sensibilidad

A continuación se realizarán 3 escenarios en los que se evaluará la viabilidad del proyecto. Para ello se debe determinar las variables críticas del proyecto para poder sensibilizarlas.

5.7.1 Determinación de Variables críticas

De acuerdo a al análisis previo de rentabilidad se considera que las variables críticas para el negocio serán:

- Precio: Debido a que este afectará el margen de la empresa;
- Inflación: Considerando que el negocio depende de alimentos, es importante analizar el efecto en el resultado de la empresa; y
- Alquiler o Compra del local donde operará el restaurant: esto debido a que a mayor inversión por los mismos flujos menor retorno, sin embargo es necesario que tan rentable es el negocio como para comprar el local desde un inicio.

Tabla 5.27 Variables por Escenario

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Base					
Inflación	0.00%	2.00%	4.00%	6.00%	8.00%
Variación Precio	0.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Escenario Compra del Local					
Inflación	0.00%	2.00%	4.00%	6.00%	8.00%
Variación Precio	0.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Escenario Pesimista					
Inflación	0.00%	3.50%	7.00%	10.50%	14.00%
Variación Precio	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Escenario Optimista					
Inflación	1.00%	2.00%	3.00%	4.00%	0.00%
Variación Precio	7.50%	7.50%	7.50%	0.00%	0.00%

Elaboración Propia

5.7.2 Análisis de Escenarios

En el Anexo 13 (Fideicomiso y cuenta escrow) se presentarán las variables, los escenarios y resultado de cada uno de ellos:

Escenario 1:

Variables del escenario base pero considerando la compra del local desde el año cero mediante leasing con 30% de inicial a un plazo de 5 años. Los resultados versus el escenario base en términos de liquidez, endeudamiento, generación de valor son relativamente parecidos. Sin embargo si se analiza la rentabilidad del negocio y viabilidad del mismo si son diferentes. En este punto se puede observar una TIR 10 veces menor y ratios de rendimiento y rotación

muy bajos respecto a los iniciales. En este aspecto el ROA y ROE bordea el 15% versus el 20% del escenario base.

Escenario 2 y 3:

A pesar de tener condiciones completamente antagonistas y que a priori deberían afectar fuertemente se puede ver que las variaciones en los rubros de liquidez, endeudamiento, generación de valor son relativamente parecidos. Siendo la principal variación el nivel de rentabilidad del negocio, que, en ambos casos, no dista demasiado respecto al escenario base. De acuerdo a los escenarios propuestos se puede concluir que el tipo de negocio es rentable bajo cualquier escenario razonable.

Escenario 2

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen EBITDA	33.0%	28.1%	23.6%	39.0%	40.0%
Margen Neto	27.2%	17.9%	15.1%	23.9%	24.6%
ROA (U. Neta / Activo Total)	49.4%	21.4%	15.9%	21.1%	18.6%
ROA (U. operativa / Activo Total)	58.5%	32.7%	24.2%	33.8%	29.8%
ROE (U. Neta / Patrimonio)	81.3%	37.3%	25.7%	30.7%	25.5%
ROE (U. operativa / Patrimonio)	96.4%	57.1%	39.1%	49.3%	40.9%
Viabilidad del Proyecto					
VNA	19,718.84				
TIR	296%				
Generación de Valor					
UTILIDAD OPERATIVA	963.57	911.00	838.39	1,529.15	1,702.93
IMPUESTOS	-97.50	-87.26	-80.33	-154.33	-171.71
INVERSION	220.03	301.48	-96.05	941.73	999.06
WACC	16.3%	16.3%	16.3%	16.3%	16.3%
EVA	830.27	774.69	773.69	1,221.59	1,368.67
Endeudamiento					
PASIVO / PATRIMONIO	0.6x	0.7x	0.6x	0.5x	0.4x
DEUDA / EBITDA	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
DEUDA / PATRIMONIO	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
Cobertura					
EBITDA / SD	23.1x	21.9x	20.2x	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
EBITDA - IMP - DISTRIB. / SD	17.1x	14.3x	13.2x	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
EBITDA / GASTOS FIN	117.5x	176.3x	446.0x	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
EBITDA - IMP - DISTRIB. / GASTOS FIN	87.0x	115.3x	292.4x	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
FCL + Caja / SD	327.5x	58.9x	64.2x	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Liquidez					
LIQUIDEZ CORRIENTE	2.4x	2.2x	2.5x	3.1x	3.6x
CAJA Y BANCOS + CXC / PASIVO CORRIENTE	2.0x	1.7x	1.6x	1.8x	2.0x
Punto de Equilibrio					
Costo Fijo	1,835,263.3	1,992,489.8	2,163,357.9	1,975,552.3	2,036,179.8
Costo Variables (unitario)	6.2	6.0	8.7	5.8	6.5
Precio (unitario)	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8
Punto de Equilibrio (clientes)	41,090.0	44,472.0	51,367.0	43,863.0	45,965.0
Demanda de proyecto	58,788.0	65,320.0	71,852.0	78,384.0	84,916.0
Porcentaje respecto a la Demanda	70%	68%	71%	56%	54%

Elaboración Propia

Escenario 3

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen EBITDA	33.0%	34.6%	36.7%	53.8%	58.5%
Margen Neto	27.2%	22.0%	23.3%	33.4%	36.4%
ROA (U. Neta / Activo Total)	49.4%	25.9%	23.2%	26.9%	24.6%
ROA (U. operativa / Activo Total)	58.5%	40.1%	35.9%	43.0%	39.3%
ROE (U. Neta / Patrimonio)	81.3%	44.0%	35.5%	37.4%	32.2%
ROE (U. operativa / Patrimonio)	96.4%	67.9%	55.1%	59.7%	51.4%
Viabilidad del Proyecto					
VNA	41,694.25				
TIR	347%				
Generación de Valor					
UTILIDAD OPERATIVA	963.57	1,210.78	1,523.54	2,639.24	3,351.50
IMPUESTOS	-97.50	-117.23	-148.85	-265.34	-336.57
INVERSION	220.03	674.05	764.43	2,317.72	3,044.56
WACC	16.3%	16.3%	16.3%	16.3%	16.3%
EVA	830.27	983.87	1,250.32	1,996.80	2,519.58
Endeudamiento					
PASIVO / PATRIMONIO	0.6x	0.7x	0.5x	0.4x	0.3x
DEUDA / EBITDA	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
DEUDA / PATRIMONIO	0.1x	0.0x	(0.0x)	(0.0x)	(0.0x)
Cobertura					
EBITDA / SD	23.1x	28.9x	36.3x	#j DIV/0!	#j DIV/0!
EBITDA - IMP - DISTRIB. / SD	17.1x	18.7x	23.4x	#j DIV/0!	#j DIV/0!
EBITDA / GASTOS FIN	117.5x	232.9x	800.3x	#j DIV/0!	#j DIV/0!
EBITDA - IMP - DISTRIB. / GASTOS FIN	87.0x	151.0x	515.5x	#j DIV/0!	#j DIV/0!
FCL + Caja / SD	327.5x	77.3x	103.3x	#j DIV/0!	#j DIV/0!
Liquidez					
LIQUIDEZ CORRIENTE	2.4x	2.3x	2.8x	3.5x	4.2x
CAJA Y BANCOS + CXC / PASIVO CORRIENTE	2.0x	1.8x	2.0x	2.5x	3.1x
Punto de Equilibrio					
Costo Fijo	1,835,263.3	1,951,338.2	2,076,086.7	1,862,033.5	1,884,821.4
Costo Variables (unitario)	6.2	5.9	8.3	5.4	6.0
Precio (unitario)	50.8	54.7	58.8	63.2	67.9
Punto de Equilibrio (clientes)	41,090.0	40,017.0	41,162.0	32,241.0	30,434.0
Demanda de proyecto	58,788.0	65,320.0	71,852.0	78,384.0	84,916.0
Porcentaje respecto a la Demanda	70%	61%	57%	41%	36%

Elaboración Propia

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis y evaluación del proyecto, se obtienen las siguientes conclusiones:

Como resultado de la Matriz FODA, las estrategias de la empresa tendrá como base buscar la penetración en el mercado, posicionar la marca y desarrollar las herramientas necesarias para identificar al cliente con la empresa respondiendo satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas;

La demanda insatisfecha (39MM visitas) que tiene principalmente tiene un estilo de vida alto (22.9%) que agrada visitar lugares con una oferta de valor diferenciada (20%), que sea de alto nivel de servicio (30%) hace del proyecto un mercado de alto potencial de desarrollo.

Dada la ausencia de competidores directos con exactamente la misma oferta en el mercado objetivo; hace al proyecto más atractivo para los inversionistas locales y extranjeros.

Como resultado del método de Brown y Gibson al analizar las variables de ubicación, disponibilidad y competencia se pudo concluir que el mejor distrito para implementar el proyecto es el distrito de Santiago de Surco seguido por Miraflores.

A pesar de tener una meta alta de satisfacción del cliente y tener como resultado del análisis para sostenerlo una gran cantidad de trabajadores, es factible realizarlo ya que el resultado del proyecto demuestra que aun teniendo el nivel de contrataciones propuesta el restaurant es rentable (EBITDA mayor a 32% y Margen Neto mayor a 20% en los 5 primeros años).

De la misma manera se puede concluir que tener todo el personal en planilla es factible, ya que los márgenes del negocio lo permiten.

De acuerdo a lo evaluado se puede concluir que el negocio del Restaurant Buffet es altamente rentable aún si se hace inversiones altas como la compra de un local propio (Margen EBITDA del primer año 33%).

Finalmente se concluye a pesar de las variaciones de precios (+ 5% a partir del segundo año), y/o inversiones existe un mercado potencial muy basto por lo que el restaurant, de tener un nivel de cocina buena será siempre rentable.

6.2 Recomendaciones

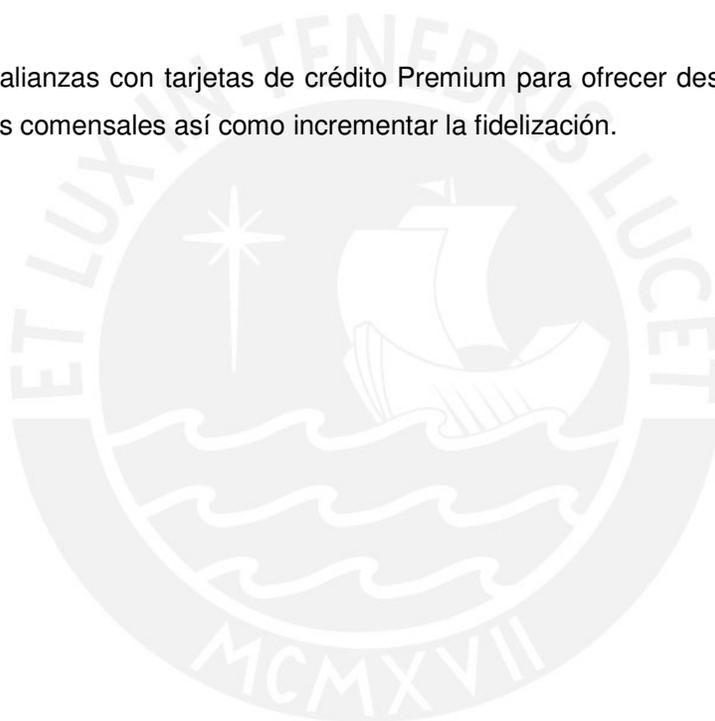
De la misma manera presentamos que se deben considerar las siguientes recomendaciones:

Establecer criterios sólidos junto con expertos en recursos humanos para contratar personal con mayor vocación de servicio para sostener el modelo de negocio basado en excelencia de servicio.

Revisar constantemente el consumo de platos por los comensales para optimizar las compras y así controlar mejor los costos.

Aprovechar las fiestas regionales para ofrecer nuevas alternativas de platos de fondos.

Establecer alianzas con tarjetas de crédito Premium para ofrecer descuentos y así obtener más comensales así como incrementar la fidelización.



7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Diario Gestión. Recuperado 01 de Octubre 2011 de <http://gestion.pe/noticia/488752/comer-calle-cuesta-cada-vez-mas>

Balance de Línea. Recuperado el 01 de Agosto del 2011 de http://drupal.puj.edu.co/files/OI124_Rodolfo_Mosquera.pdf

Niveles Socio Económicos 2010 Lima Metropolitana – Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Recuperado el 01 de Mayo 2011 de <http://www.apeim.com.pe>

Vicuña Ancín, José María. Plan de Marketing en la práctica 7ma edición. Ediciones ESIC 2002

Ordenanzas municipales de los Distritos de Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro

Publicación web en “datosmacro” el mes de noviembre del 2011 como publicación web.

El Boom de la Gastronomía Peruana publicación del 2010 - en <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

Reporte de inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011 y 2012 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

Entrevista realizada en Octubre del 2011 a Giancarlo Sotomayor Ferraro Administrador de Hoteles, Restaurants y Afines de CENFOTUR y de Hoteles Escuela de las islas canarias España – Gerente de cuentas corporativas del Bussines Tower del Prince Hotel

MUTHER, Richard. Distribución en planta. Editorial Hispano Europea. Barcelona (España).

Ross, Stephen, Fundamentos de Finanzas Corporativas. 2011, USA

Sapag, Nasir; Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación de Proyectos, 2010, Chile