



Título: Desarrollo de un plan de negocios y marketing en el sector gastronómico internacional. Caso Restaurante Callao Sanguchería (Bogotá)

Trabajo Científico Libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Posgrado en Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Profesor Director de Tesis
Prof. Mg. Lic. Aimara Caringi

Presentado por:
Luis Felipe Bernal Tamayo
Cr. 29 16-201
Medellín, Colombia

Fecha de entrega: 20-12-2021

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por compartirme su visión y motivarme a cruzar fronteras, han sido el soporte en todo sentido.

A mi esposa que siempre me animó a no desfallecer y culminar el proyecto.

A Liesel y Aimara, su conocimiento y sobre todo su vocación permiten “que las cosas pasen”.

1. PROYECTO DE TESIS

Desarrollo de un plan de negocios y marketing en el sector gastronómico internacional. Caso Restaurante Callao Sanguchería (Bogotá).

1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios y marketing que sirva como guía para determinar la viabilidad de las oportunidades de crecimiento e internacionalización del restaurante Callao Sanguchería.

1.2 Objetivos específicos:

- Describir un plan de negocios que permita identificar las oportunidades de crecimiento en el mercado local e internacional para Callao Sanguchería.
- Formular un plan de marketing para el modelo de expansión elegido.
- Determinar un análisis financiero para cuantificar la rentabilidad del negocio y el tiempo de retorno de la inversión.

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Definición de conceptos y términos

1.3.1.1 Definición de plan de negocios

Un plan de negocio puede definirse como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, además de ser una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. El plan de negocio ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa (Fleitman, 2000)¹. Un plan de negocios es un documento que describe las actividades que pueden generar ganancias a través de la satisfacción de necesidades al cliente, esto logrado mediante el ofrecimiento de bienes o servicios (Moyano, 2015, p.66)².

¹ Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*, Mc. Graw Hill.

² Moyano, L. E. (2015). *Plan de Negocios*, Editorial Macro.

1.3.1.2 Definición de plan de marketing

El plan de marketing es un “documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica como la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing”³. (Kotler & Lane, 2006)

1.3.1.3 Definición de proyecto de inversión

Un proyecto de inversión es un documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura empresa que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, éste documento se convierte en un plan que guía la realización de la futura empresa (Miguel, 2001)⁴.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de investigación.

Esta investigación se enmarca en un enfoque metodológico mixto, el cual corresponde a una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador recolecta, analiza e integra datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio (Hernández et al, 2010)⁵. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento; mientras que el enfoque cualitativo le permite al investigador utilizar la recolección de datos sin medición numérica, se fundamenta más en un proceso inductivo exploratorio y descriptivo.

1.4.2 Población.

En este caso, la unidad de análisis corresponde al restaurante Callao Sanguchería de la ciudad de Bogotá. Teniendo ya definida la unidad de análisis, se delimita la población de la investigación, la cual es definida como “un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”⁶ (Arias-Gómez et al, 2016, p.2).

En relación con lo anterior, la población de interés corresponde a todo el personal que labora en el restaurante, así como los socios de esta, quienes son la fuente primaria de información, pues proporcionan los datos para realizar el diagnóstico estratégico.

³ Kotler, P. & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México, Pearson Educación.

⁴ Miguel, A. (2001). Proyectos de inversión. Instituto Tecnológico de Oaxaca.

⁵ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V. Quinta Edición.

⁶ Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda-Novales (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Rev Alerg Méx. 2016; 63(2):201-206. Recuperado: 31/05/2020

1.4.3 Recolección de datos

Para la recolección de datos se cuenta con diferentes instrumentos los cuales se diseñan acorde a la técnica a ser aplicada en consonancia con el tipo de investigación, y en particular a lo que se quiere conocer. Entre las mencionadas técnicas se encuentra la encuesta, la cual es definida por como aquella “que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”⁷ (Arias, 2012, p.72). En el caso particular de la investigación que se conduce, en relación al instrumento dada la mencionada técnica de la encuesta, se considera la utilización del cuestionario y la entrevista a profundidad.

En referencia al cuestionario, este consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables”⁸ (Hernández et al., 2010, p.217). En cuanto a la entrevista esta es una conversación que se establece entre el investigador y los dueños de la empresa, a fin de abordar el tema estudiado. Tanto a través del cuestionario, como de las entrevistas se obtendrá la información necesaria para comprender el fenómeno estudiado, de tal forma que se pueda dar respuesta a las interrogantes planteadas.

1.4.4 Procedimiento

La metodología que conducirá el proceso investigativo iniciará con un análisis o diagnóstico estratégico, este implicará realizar un análisis del entorno (macroentorno, microentorno, análisis interno, análisis DAFO, cuyos resultados arrojarán información respecto al mercado, así como la descripción actual del negocio destacando aspectos operativos, y en particular, los aspectos diferenciadores y de éxito de su modelo de negocio o una propuesta de valor. Esta información servirá para formular las estrategias para desarrollar el plan de negocios que facilite, en primer lugar, identificar las oportunidades de crecimiento del restaurante Callao Sanguchería en el mercado local e internacional, y segundo, el plan de marketing acorde al modelo de expansión. Finalmente se efectuará un análisis económico financiero, definiendo los planes de inversión y financiación, y determinando la viabilidad del proyecto.

⁷ Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme

⁸ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Ob cit.

INDICE

1.	PROYECTO DE TESIS	iii
1.1	Objetivo general.....	iii
1.2	Objetivos específicos:	iii
1.3	Marco Teórico	iii
1.3.1	Definición de conceptos y términos	iii
1.3.1.1	Definición de plan de negocios	iii
1.3.1.2	Definición de plan de marketing	iv
1.3.1.3	Definición de proyecto de inversión	iv
1.4	Metodología.....	iv
1.4.1	Tipo de investigación.	iv
1.4.3	Recolección de datos	v
1.4.4	Procedimiento.....	v
2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
2.1	Análisis del entorno	10
2.1.1	Macroentorno	10
2.1.1.1	Factores políticos y legales	10
2.1.1.2	Factores socio-culturales	12
2.1.1.3	Factores económicos	15
2.1.2	Microentorno	16
2.1.2.1	Mercado	16
2.1.2.2	Clientes	18
2.1.2.3	Competencia	18
2.2	Análisis interno	21
2.2.1	Visión, misión y valores	22
2.2.1.1	Misión.....	22
2.2.1.2	Visión	22
2.2.1.3	Valores	22
2.2.2	Propuesta de valor	22
2.3	Planificación estratégica.....	23
2.3.1	Etapa de recolección de información.....	23
2.3.2	Etapa de ajuste	24

2.3.3 Etapa de decisión	26
3. PLAN DE MARKETING	27
3.1. Formulación de objetivos	27
3.2. Estrategias de marketing	27
3.3. Tácticas: marketing Mix	28
3.3.1 Producto.....	28
3.3.2 Precio.....	28
3.3.3 Plaza (distribución)	29
3.3.4 Promoción.....	29
3.4. Plan de acción.....	30
3.5. Control de acción.....	30
3.6. Plan de marketing digital	31
3.7. Previsión de ventas	33
4. PLAN DE OPERACIONES.....	35
4.1. Localización	35
4.2. Capacidad de producción	35
4.3. Estructura del plan de operaciones.....	36
4.4. Gestión de calidad	37
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	38
5.1. Puestos de trabajo	38
5.2. Estructura organizacional	40
5.3. Política de gestión de recursos humanos	40
6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	42
6.1. Plan de inversión.....	42
6.1.1 Inversión Fija	42
6.1.2 Inversión en otros activos	43
6.1.3 Inversión en Capital de Trabajo.....	43
6.2. Plan de financiación	47
6.3. Viabilidad del proyecto.....	48
7. CONCLUSIONES	49
Fuentes Bibliográficas	50
Anexo A. Restaurantes peruanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	57
Anexo B. Restaurantes peruanos en Bogotá	59
Anexo C. Entrevista dirigida al dueño de un restaurante ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	61
Anexo D. Desarrollo de objetivos estratégicos	63
Objetivo N° 2:.....	64
Meta	64
Anexo E. Productos del Restaurante Callao Sanguchería	67

Anexo F. Precio de productos del Restaurante Callao Sanguchería	73
Anexo G. Actividades de promoción de marketing mix	75
Anexo H. Plan de acción	78
Anexo I. Plan de acción de marketing en redes sociales	80
Anexo J. Proceso de servicio al cliente	82
Anexo K. Proceso de preparación de alimentos.....	83
Anexo L. Proceso de abastecimiento. Compra y logística.....	84
Anexo M. Proceso de abastecimiento. Gestión de los alimentos.	85
Anexo N. Descripción de los indicadores de calidad del restaurante.....	86
Anexo O. Medición de Indicadores de calidad.....	88
Anexo P. Funciones de los cargos de la estructura organizativa del restaurante Callao Sanguchería.....	89
Anexo Q. Perfil de cargos	92
Anexo R. Proyección de gastos de materia prima Callao Sanguchería en CABA	96
Anexo S. Cálculo de nómina del restaurante Callao Sanguchería en CABA	97
Anexo T. Cálculo de gastos de Administración Callao Sanguchería en CABA	100
ACLARACIÓN	101

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA	24
Tabla 2. Previsión de ventas.....	33
Tabla 3 Muebles y Equipo de oficina.....	42
Tabla 4. Equipo de cocina	42
Tabla 5. Equipo de cómputo	43
Tabla 6. Total de inversión fija.....	43
Tabla 7. Inversión en diferidos.....	43
Tabla 8. Inversión Capital de Trabajo.....	43
Tabla 9. Inversión Total de la Empresa	44
Tabla 10. Total Costos de personal	45
Tabla 11. Nómina del personal del Restaurante	45
Tabla 12. Aportes legales de la empresa por personal de del restaurante	46
Tabla 13. Total Costos de personal (Año 1).....	46
Tabla 14. Total de Costos de operación en dólares	46
Tabla 15. Gastos de Ventas	47
Tabla 16. Proyección de Ingresos.....	47
Tabla 17. Flujo de Caja.....	47
Tabla 18. Cálculo Punto de Equilibrio.....	48

Lista de Figuras

Figura 1. Porcentaje de locales Gastronómicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	19
Figura 2. Logo de la empresa Callao Sanguchería SAS.	21
Figura 3. Sanguche acompañado con papas nativas y salsas caseras.....	21
Figura 4. Algunos de los sánguches del Menú de Callao Sanguchería.....	23
Figura 5. Platos del Menú de Callao Sanguchería.....	23
Figura 6. Matriz de estrategia principal.....	25
Figura 7. Estrategias genéricas de Porter	26
Figura 8. Distribución de las mesas en el Restaurante Callao Sanguchería Bogotá	35
Figura 9. Organigrama Restaurante Callao Sanguchería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	40
Figura 10. Combo “La real cajita feliz”	75
Figura 11. Día del Pisco Sour	76
Figura 12. Ceviche clásico, el Sánguche del día y chicha morada.	76

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del entorno

Para la realización de un estudio de mercado, se deben tener presentes los factores y elementos que pueden afectar la viabilidad del proyecto empresarial, según el tipo de mercado en el que se encuentra inmersa la empresa, la competencia, el desarrollo de un país, entre otros. Por entorno se entiende “todo medio que rodea a una organización y en el que se identifiquen un conjunto de factores, en un restaurante estos factores son los clientes, los proveedores, la zona demográfica, la competencia, el medio ambiente... entre otros”⁹ (Sánchez, 2012,p.21). Ahora bien, la finalidad es la de ofrecer unos servicios y obtener unos beneficios; de acuerdo con esto y ya aclarado lo que se entiende por el entorno de un negocio, a continuación, se presenta cada uno de estos factores en la actualidad.

2.1.1 Macroentorno

2.1.1.1 Factores políticos y legales

En lo referente a la situación política de Argentina cabe señalar que, para octubre del año 2019, Alberto Fernández fue electo presidente, dichas elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Argentina, estuvo sumida en una recesión¹⁰ (Orgaz, 2019), por lo que Fernández busca atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción¹¹.(Smink, 2019).

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, disparada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el presidente Fernández se compromete a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas¹². (Smink, 2019).

Las instituciones han sido fundamentales en la configuración del proceso de formulación de políticas en Argentina y como consecuencia en la inestabilidad que ha surgido en la formulación de políticas económicas. Los conflictos distributivos

⁹ Sánchez, O. (2012). Creación de un plan de empresa aplicado a un restaurante "Las Torres, S.L.L". (Tesis de Máster). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.

¹⁰ Orgaz, C. (2 de septiembre de 2019). Recuperado: 23/01/2021 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>

¹¹ Smink, V. (30 de octubre de 2019). Recuperado: 23/01/2021 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>

¹² Smink, V. (30 de octubre de 2019). (Ob cit.)

entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales han sido un factor fundamental en la historia política de Argentina y subyacen a los desafíos estructurales del país (Banco Mundial, 2018)¹³.

El contexto macroeconómico de Argentina difiere al de Colombia sustancialmente, a pesar de tener una historia económica más estable sin picos tan altos de recesión y crecimiento económica, el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita es menor y hay mayor desequilibrio en la distribución de la riqueza, tomando en cuenta, además, un contexto político y social violento.

El gobierno colombiano recientemente ha insistido en brindar el apoyo a las pymes como parte del plan de reactivación de la economía, pues la pequeña empresa es parte clave de ese “compromiso con todos los ciudadanos para que nuestro país salga adelante” propuesto por el Jefe de Estado Iván Duque. El gobierno radicó al comenzar la nueva legislatura el proyecto de Ley de Emprendimiento que impulsará directamente a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), el cual tiene como objetivo establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento, el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. En este se apunta a reducir cargas para emprendedores buscando que paguen menos impuestos y se propenda a la formalización laboral (Maritano, 2020)¹⁴.

En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas se ubican además los pequeños restaurantes, la cual cuenta con un gran apoyo por parte del gobierno dado que estos cuentan con una importancia alta en el país por la generación de empleo y su relación con uno de los principales motores de la economía, el turismo.

En Argentina existe un marco legal para inversiones extranjeras, la Ley N° 21382 de Inversiones Extranjeras¹⁵, la cual ofrece las posibilidades para que los inversores extranjeros inviertan en la Argentina y lleven a cabo actividades económicas de diversa índole, vinculadas a cualquier actividad relacionada con la producción y el intercambio de bienes y servicios. Asimismo, reglamenta la expansión o consolidación de inversiones ya existentes.

En el artículo 20 de la Constitución Argentina¹⁶ y en todas las leyes aplicables como la Ley N° 21382¹⁷ de Inversiones Extranjeras reglamenta las inversiones extranjeras, donde se establece que a los inversores extranjeros se les conceden los mismos derechos que a los inversores nacionales, quedando establecido que los inversores extranjeros están sujetos a las mismas obligaciones que sus colegas locales. Desde el punto de vista corporativo, tal y como señala la Agencia Argentina

¹³ Banco Mundial (2018). Recuperado: 25/01/2021 <https://www.bancomundial.org/es/events/2019/05/06/hacia-el-fin-de-las-crisis-en-argentina>

¹⁴ Maritano, A. (agosto de 2020). Recuperado de: 25/01/2021 <https://www.diariojuridico.com/colombia-proyecto-de-ley-de-emprendimiento/>

¹⁵ Ley 21.382. Ley de Inversiones Extranjeras. Decreto N° 1853/1993 (B.O. 8/9/1993). Recuperado de: http://www.sice.oas.org/Investment/NatLeg/Arg/ArgLn_s.asp

¹⁶ Constitución de la Nación Argentina [Const.], artículo 20. 1994.(Argentina)

¹⁷ Ley 21.382. Ley de Inversiones Extranjeras. (ob cit.)

de Inversiones y Comercio Internacional (Invest Trade, 2019)¹⁸ inversionistas extranjeros tienen básicamente tres opciones para establecer un negocio en la Argentina:

- Establecer una sucursal extranjera
- Adquirir intereses de propiedad en una empresa existente
- Crear una nueva empresa

En la actualidad el sector gastronómico de la ciudad de Buenos Aires cuenta con un beneficio tributario, de acuerdo con la medida tomada por la legislatura porteña según boletín oficial, en la Ley 6418 2021¹⁹ donde se establece que dicha medida rige desde septiembre de 2020 hasta febrero de 2021, ambos meses inclusive, significando que no pagarán el impuesto de Ingresos Brutos aquellos locales de la Ciudad que desarrollen las siguientes actividades (Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020)²⁰:

- Servicios de restaurantes y cantinas con y sin espectáculo.
- Servicios de “fastfood” y locales de venta de comidas y bebidas al paso.
- Servicio de expendio de bebidas en bares.
- Servicio de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador.
- Servicio de expendio de helados.

Por su lado en Colombia, el impuesto nacional al consumo en el expendio de comidas y bebidas del 8% fue abolido desde el mes de marzo de 2020 (Decreto 682,2020)²¹ lo que quiere decir que el impuesto al consumo para los servicios prestados por restaurantes, bares, tabernas o discotecas, se reduce del 8% al 0%. Además, se implementó el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), para auxilio de pago de nómina y primas, que consiste en un subsidio creado por el gobierno nacional que busca dar a los empleadores un aporte que podrán solicitar por una sola vez mensualmente durante los meses de mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2020, y enero, febrero y marzo del 2021 (OCH, 2021)²².

2.1.1.2 Factores socio-culturales

En contraposición a los períodos anteriores puestos en práctica a principio de los años '90, donde regía el pensamiento ortodoxo, fundamentado en dejar que el mercado corrigiera las enormes brechas de la pobreza, tanto la Argentina como la región han pasado a tener un importante aumento en la presencia del Estado. La ola de reacción que surgió en la región a

¹⁸ Invest Trade. (2019). Recuperado 26/01/2021

https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/Marco_Legal_para_comenzar_un_negocio_en_argentina.pdf

¹⁹ Ley 6418. (8 de junio 2021). Recuperado: 26/01/2021

https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/ck_PL-LEY-LCABA-LCBA-6418-21-6142.pdf

²⁰ Ley 6324 2020. Recuperado: 26/01/2021

<https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/525997>

²¹ Decreto 682 de 2020. Recuperado: 26/01/2021

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=124924#:~:text=Establece%20la%20execuci%C3%B3n%20especial%20del,el%20Decreto%20637%20de%202020.>

²² OCH. (12 de agosto de 2021). Recuperado: 13/02/2021 <https://www.ochgroup.co/proyecto-de-ley-inversion-social-ampliacion-programa-del-empleo-formal/>

inicios del siglo XXI frente al modelo neoliberal imperante de los años '90 ha impulsado el reconocimiento de los derechos políticos y sociales de la ciudadanía, generando así grandes avances que han ayudado a transformar la composición socioeconómica de la población (Minujín & Ferrer, 2020)²³.

El cambio más notable en el crecimiento fue el de la clase media, la cual se duplicó entre el 2001 y el 2011. Incluso frente a una crisis financiera global, el desempeño de la Argentina ha sido considerable. Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado, en particular en las áreas sociales, han sido positivos en relación con la situación de los sectores pobres en la Argentina y en toda América latina. Hoy en la Argentina, si bien no se vislumbra un panorama completamente desfavorable, es importante reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos acontecidos, y de igual forma encarar que aún falta mucho trabajo por hacer para cerrar la brecha que creó el largo abandono del Estado a los sectores más desfavorecidos, para lo cual una década no ha sido suficiente para revertir (Minujín & Ferrer, 2020)²⁴.

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales (CEPAL, 2018)²⁵.

En Argentina las tasas de ahorro son bajas, la moneda sigue a la inflación y encuentra en los plazos fijos que ajustan por Unidad de Valor Adquisitivo (UVA) su único refugio. Las familias siguen sujetas a un presupuesto limitado a pesar de la "socialización del ingreso" ejecutada por el gobierno vía impuestos con distribución social. "Dentro de los sectores sociales beneficiados solo el 38 % derivará este excedente en sus ingresos al consumo directo de bienes. El resto se distribuye entre pago de deudas, servicios o ahorro" (Di Pace, 2020)²⁶.

Argentina es un país que se distingue por la variedad de culturas que se mezclaron en tiempos de inmigraciones para llegar a la que en hoy en día poseen. Distintas etnias que estuvieron y todavía se mantienen presentes en el país, siendo en su mayoría grupos provenientes de Europa, son la causa de esta cultura diversa (Pellegrino, 2003)²⁷.

²³ Minujín, A., & Ferrer, M. (2020). La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza. Recuperado: 14/02/2021
<https://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/02-Minujin.pdf>

²⁴ Minujín, A., & Ferrer, M. (2020). (ob cit.)

²⁵ CEPAL (2018). Medición de la pobreza por ingresos: actualización metodológica y resultados, Metodologías de la CEPAL, N° 2 (LC/PUB.2018/22-P), Santiago. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44314/1/S1800852_es.pdf

²⁶ Di Pace, D. (5 de febrero de 2020). Recuperado: 15/02/2021

<https://www.infobae.com/opinion/2020/02/05/consumo-inversion-y-tasa-de-ahorro-en-argentina-2020-2/>

²⁷ Pellegrino, A. (2003). La migración internacional en América Latina y el Caribe: tendencias y perfiles de los migrantes. Santiago de Chile. CELADE Recuperado 15/02/2021:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7172/S033146_es.pdf

El país goza de una agenda de actividades culturales y un movimiento artístico muy activo. Son reconocidos a nivel internacional sus teatros, pintura, variedad de museos, la música, esculturas, la literatura, entre otras. En todas las ciudades más importantes de la Argentina, principalmente en Buenos Aires, se puede acceder a eventos culturales y gastronómicos para deleite de locales y turistas (revistalabarra.com, 2019)²⁸.

Por su parte en Colombia, un 47% de los trabajadores está en la informalidad, es decir, 5,7 millones de personas. Asimismo, un cuarto de la población trabaja en micronegocios. Según datos de la Universidad de los Andes, siete de cada diez trabajadores no contribuyen al sistema de seguridad social (Universidad de los Andes, 2020)²⁹. La informalidad, además, es mucho más acusada y preocupante en el campo o en ciudades como Cúcuta, en la frontera con Venezuela, donde alcanza el 73%. Por otra parte, la tasa de pobreza multidimensional en Colombia es del 19,6%, y la de pobreza monetaria es del 27%, siendo especialmente intensa en departamentos como Guainía, con un 65%; Guajira, con un 51,4%; o el Chocó, con un 45,1%. A esto se une la enorme desigualdad social y de capacidades del Estado en los distintos territorios (Rodríguez, 2020)³⁰.

A finales de noviembre de 2019 estalló un movimiento de protesta, de liderazgo difuso y atomizado, contra muchos temas. Van desde las reformas pensional, laboral y tributaria, hasta el *holding* financiero, pasando por el supuesto incumplimiento en los compromisos en educación, la venta de activos públicos, el asesinato de líderes sociales y el proceso de paz. Las multitudinarias manifestaciones expresaron el inconformismo de una clase media que ve amenazados sus logros sociales. Un colectivo que pide estrategias claras para eliminar la desigualdad y hacer más inclusivo el crecimiento económico (Semana.com, 2019)³¹.

Comparado con Argentina, la clase media en Colombia es proporcionalmente menor, datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) indican que para el 2002 el 50% de la población colombiana era pobre y solo el 16% era de clase media; para 2019 el porcentaje de población pobre se redujo a 27%, mientras que el de clase media se incrementó a 31%. Estos resultados evidencian un gran cambio, pues la población considerada emergente y de clase media pasó de representar 49% del total en 2002 a 70% en 2019. Sin embargo, la capacidad adquisitiva según las estadísticas oficiales, se ubican en un rango de ganancia mensual correspondiente a USD 158 y USD 791 (Ronderos, 2019)³², lo cual les proporciona la capacidad de cubrir vivienda, transporte, alimentación y salud. En este presupuesto la recreación tiene un mínimo de aporte pudiendo llegar a ser nulo, dependiendo de los niveles de endeudamiento de cada familia (créditos, hipotecas, entre otros) lo que hace muy poco probable las salidas a comer en restaurantes.

²⁸ revistalabarra.com. (22 de julio de 2019). Recuperado: 15/02/2021 <https://www.revistalabarra.com/las-ferias-gastronomicas-que-argentina-ofrece-este-ano/>

²⁹ Universidad de los Andes. (1 de abril de 2020). Recuperado: 15/02/2021 <https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/nota-macro-11.pdf>

³⁰ Rodríguez. (30 de abril de 2020). Recuperado: 15/02/2021 <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-24.-2020.pdf>

³¹ Semana.com. (12 de diciembre de 2019). ¿Recuperado: 14/02/2021

<https://www.semana.com/pais/articulo/cual-es-el-panorama-economico-y-social-de-colombia-en-2020/280082/>

³² Ronderos, C. (30 de abril de 2019). Recuperado: 15/02/2021 <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-ronderos-533356/la-clase-media-2856816>

2.1.1.3 Factores económicos

Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión, el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial. Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. (Banco Mundial, 2018)³³

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de inflación aumentó de 34,3% en 2018 a 53,5% en 2019. La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93% —el nivel más alto desde 2004—, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda (Santandertrade.com, 2020)³⁴.

Según el informe del Instituto de Estadísticas y Censos en el segundo trimestre de 2020 el PIB se contrajo 16,2% en términos desestacionalizados respecto del primer trimestre del año, y 19,1% en la comparación interanual frente a igual período de 2019. De esta forma, en la primera mitad del año el PIB acumuló una contracción de 12,6% interanual. Los 16 sectores de actividad disminuyeron su producción en el segundo trimestre respecto del mismo período del año pasado, pero los que más cayeron fueron Hoteles y restaurantes (-73,4%) (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC, 2020)³⁵.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola, además de ser el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el cuarto productor mundial. Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio (Santandertrade.com, 2020)³⁶.

Según cifras manejadas por el Grupo Santander Trader el sector industrial de Argentina se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años, el cual representó el 23,41% del PIB en el 2019 y emplea a 22,4% de la población para el 2020. La preparación industrial de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos. El

³³Banco Mundial (2018). Recuperado: 25/01/2021 <https://www.bancomundial.org/es/events/2019/05/06/hacia-el-fin-de-las-crisis-en-argentina>

³⁴ Santandertrade.com (septiembre de 2020). Argentina: Política y Economía. Recuperado: 16/02/2021 https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

³⁵ Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC. (septiembre de 2020). Recuperado: 16/02/2021: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf

³⁶ Santandertrade.com (septiembre de 2020). Recuperado 17/02/2021: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

sector terciario ha seguido la misma tendencia que la industria, representando casi 56,9% del PIB y emplea a 77,6% de la población activa (Santandertrade.com, 2020)³⁷.

En los últimos años, Colombia ha hecho importantes avances en el campo económico y social. Sin embargo, se enfrenta también a significativos desafíos estructurales asociados a una productividad insuficiente, a elevados índices de desigualdad y a la concentración de la actividad económica -en particular de las exportaciones- en unos pocos sectores (OCDE, 2015)³⁸. La economía colombiana estaba pasando por un buen momento, desde el primer trimestre de 2017 inició el ciclo ascendente de la producción, que se sostuvo ininterrumpidamente hasta el cuarto trimestre de 2019. En el primer trimestre de 2020 el PIB creció 1,1%, influido negativamente por sectores que se habían contraído ya en los últimos dos años (Macías, 2020)³⁹. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), los sectores que se contrajeron en el primer trimestre de 2020 fueron: la construcción, el entretenimiento, la minería y la industria manufacturera. Los sectores menos afectados han sido la agricultura, electricidad, administración pública y servicios profesionales.

2.1.2 Microentorno

2.1.2.1. Mercado

La globalización se vive en los restaurantes y su oferta gastronómica. Cada vez se observa con mayor frecuencia cómo el menú de los restaurantes se amplía y varía con especialidades en platos diferentes, por tal motivo ahora hay mucha competencia (Vallejo & Jaramillo, 2020)⁴⁰.

Argentina se ha convertido en un país en el que el negocio de la gastronomía está en crecimiento, cada vez hay más restaurantes de diferentes tipos de comida, nacional e internacional, que prestan el servicio de restaurante y a la vez de bar. Los restaurantes en general se clasifican de acuerdo con diversos conceptos, entre los cuales se tienen las instalaciones, el servicio, el menú, entre otros. Entre estos se tienen los restaurantes de lujo (cinco tenedores), Grill, Restaurante Buffet y Restaurante de especialidades (Cancino, 2010)⁴¹. En Argentina los Restaurantes, casas mixtas, estilo Munich grills, competines al paso con o sin servicio de salón, cafés, bares y confiterías con anexo de bar que brinden servicio de comida, pizzerías, pizzerías grills se establecen según categorías de acuerdo con el Decreto 6838⁴².

El mercado objeto del proyecto es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), la cual es reconocida como un centro muy importante tanto para turistas extranjeros como nacionales. Cuando se habla de ésta se hace referencia a la ciudad

³⁷ Santandertrade.com (2020). (ob cit.)

³⁸ OCDE (2015). Colombia: políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo. Recuperado:17/02/2021 <https://doi.org/10.1787/9789264233409-es>

³⁹ Macías, H. (2020). Recuperado: 17/02/2021

https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Colombia_mayo_2020.pdf

⁴⁰ Vallejo, J., & Jaramillo, S. (2020). Atributos relevantes para diferenciar un restaurante de cocina colombiana (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT.

⁴¹ Cancino, A. (2010). Recuperado: 17/02/2021 <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/como-disenar-menu>

⁴² Decreto 6838/74. Restaurantes y negocios afines. Clasificación. Recuperado: 17/02/2021 <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0Qkmkvu4.html>

independiente y capital de Argentina, también denominada desde 1880, como Capital Federal, compuesta por 48 barrios (Pastor et al., 2020)⁴³. La ciudad de Buenos Aires es reconocida como un centro muy importante tanto para turistas extranjeros como nacionales. Todos los turistas son cautivados por sus atracciones, entre las cuales están sus barrios emblemáticos, la gastronomía principalmente siendo más reconocida por la calidad de sus carnes vacunas y la variedad de lugares que ofrecen comida de otras partes del mundo, adicionalmente existe una gran oferta de espectáculos siendo la ciudad con actividad teatral más intensa de Latinoamérica y la cuarta con más teatros a nivel mundial, una gran variedad de museos, pero especialmente la vida nocturna y el tango que es uno de los motivos principales de los visitantes que llegan para conocer la capital argentina (Turismo Buenos Aires, 2020)⁴⁴.

Los consumidores se encuentran con un elevado poder de negociación, ya que en el mercado existe una amplia variedad de opciones entre las cuales elegir (mercado de competencia imperfecta). En la actualidad, existe en la mente de las personas una mayor preocupación por los productos que consume, por lo que es cada vez mayor la demanda de productos saludables, comida vegetariana, vegana, con menor contenido calórico, no procesada, sin gluten, dietas inteligentes, gastronomía tradicional / ancestral, entre otros (Turismo Buenos Aires, 2020)⁴⁵.

Por su parte en Bogotá el consumo es muy diferente, en los últimos años, el mercado de alimentos, restaurantes y bebidas ha presentado un comportamiento bastante dinámico, manteniendo un crecimiento constante a pesar de los cambios en la economía del país. El crecimiento de la clase media, la innovación en el sector y la entrada de varias cadenas de comida rápida han generado que el sector de restaurantes y bares no haya mermado su crecimiento por más de una década y que hoy en día, a pesar de no crecer a los ritmos presentados en 2013 y 2014 cuando el país estaba en plena expansión, siga creciendo a tasas bastante interesantes, mayores al 6% durante el 2019 (Castelblanco & Jaramillo, 2019)⁴⁶.

No obstante, a diferencia de Buenos Aires la cultura en Colombia, y en especial en Bogotá es el *delivery*, este se considera una forma de vivir y descansar, sin privarse de hacerlo desde la comodidad de la casa. Por ello, es más generalizado el comer en casa que salir a degustar a un restaurante. Según un artículo del diario La República, las ventas a domicilio han crecido exponencialmente debido a las nuevas tecnologías y plataformas para hacerlo, esto unido a los cambios en los consumidores y el comportamiento de las ciudades, reflejado en el aumento de la demanda de solicitudes de *delivery* que han crecido casi un 24%, con exponentes como Domicilios.com con un 75% de aumento y Rappi con un 25% (Diario La República, 2020)⁴⁷.

⁴³ Pastor, C., North, L., Rubio, B., & Acosta, A. (2020). Concentración económica y poder político en América Latina. CLACSO. México

⁴⁴ Turismo Buenos Aires (2020). Recuperado: 17/02/2021
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/razones-para-visitar-buenos-aires>

⁴⁵ Turismo Buenos Aires (2020). (ob cit.).

⁴⁶ Castelblanco, J., & Jaramillo, C. (2019). Recuperado: 18/02/2021
http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf

⁴⁷ Diario La República (29 de septiembre de 2020). Plataformas de domicilios reportaron crecimiento durante la cuarentena por covid-19. Recuperado: 19/02/2021. <https://www.larepublica.co/especiales/el-boom-del-comercio-electronico/plataformas-de-domicilios-reportaron-crecimiento-durante-la-cuarentena-por-covid-19-3066590>

2.1.2.2. Clientes

El sector gastronómico argentino continúa atravesando una situación crítica debido a las condiciones económicas desfavorables que llevan varios años perjudicando al sector, y que se han agravado en los últimos meses (pandemia), generando una notoria baja en el consumo. Un alto porcentaje de la población importante no dispone de recursos suficientes que les permita gastar en comer fuera de casa y demás actividades de “ocio”. La incertidumbre es otro factor determinante en el gasto en comida fuera de casa (AECIT, 2020)⁴⁸.

A la caída del consumo se suma el aumento de las tarifas de los servicios públicos, paritarias difíciles de afrontar, y la imposibilidad de trasladar estos aumentos al precio del cubierto. La estructura de costos de los locales gastronómicos según Verónica Sánchez Ex presidente de la Cámara de Restaurantes “es muy compleja: el 40% se va en impuestos. Para que los negocios se reactiven es necesario que la plata llegue al bolsillo de la gente para que esta vuelva a consumir” (home.kpmg,2020)⁴⁹.

2.1.2.3. Competencia

En la actualidad, existen diferentes productos que llaman la atención de los consumidores, y en especial en Buenos Aires, el número de empresas que ofrecen productos es cada vez mayor. Estos aspectos han generado un aumento de la intensidad de la competencia, los actores en cada mercado y el nacimiento de nuevos mercados (home.kpmg, 2020)⁵⁰.

El nivel de competencia que existe en el sector determina el grado en que una empresa puede alcanzar sus objetivos y establecer su ventaja competitiva. La amenaza de ingreso de nuevos competidores es muy elevada en el sector objetivo. En el mercado porteño ingresan constantemente nuevos restaurantes que más allá de que no compitan en forma directa con la empresa, constituyen una competencia indirecta que podría llegar a afectarlo en alguna medida (home.kpmg, 2020)⁵¹.

La mayor parte de las empresas que deseen ingresar en el mercado gastronómico porteño tendrá como principal barrera el costo de capital de inversión. Sin embargo, se puede llegar a superar si se cuenta con inversionistas extranjeros, tal y como es el caso del Restaurante Callao Sanguchería.

⁴⁸ AECIT (2020). El turismo después de la pandemia global análisis y perspectivas y vías de recuperación. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Recuperado 19/09/2021 <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>

⁴⁹ Home.kpmg (2020). Recuperado: 19/02/2021. <https://www.ahrcc.org.ar/camara-de-restaurantes>

⁵⁰ Home.kpmg (2020). Está cambiando el comportamiento de los consumidores en todo el mundo. Recuperado: 19/02/2021 <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/12/esta-cambiando-el-comportamiento-de-los-consumidores-en-todo-el-.html>

⁵¹ Home.kpmg (2020). Ob cit.

Por otra parte, la entrada a esta industria se verá dificultada por la gran rivalidad competitiva que existe. Se debe tener en cuenta que tanto para ingresar como para permanecer en el negocio, estas empresas deben aferrarse a su factor diferencial, logrando que sus clientes les sean fieles (buenosaires.gob.ar, 2021)⁵².

El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (ENTUR) de acuerdo con los datos de la Secretaría General el 69% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños: Retiro, Monserrat, Palermo, San Nicolás y San Telmo. Palermo y Monserrat encabezan la lista con al menos 33 opciones sumadas entre ambos. El centro y el norte de la ciudad son los más poblados, en estos se ubican la mayoría de los polos conocidos y con mayor clientela. Por otro lado, al sur hay menos opciones. Por detrás de la zona céntrica, el eje formado por Caballito, Almagro y Boedo cuenta con 6,42% de los locales gastronómicos, Palermo está en el segundo lugar entre los sectores con mayor presencia, finalmente se encuentra Boca y Barracas con un 3,67% de presencia, como se evidencia en la figura 1. Destacando que estos porcentajes se basaron en los datos de oferta gastronómica de la Secretaria General y Relaciones Internacionales (ENTUR, 2020)⁵³.

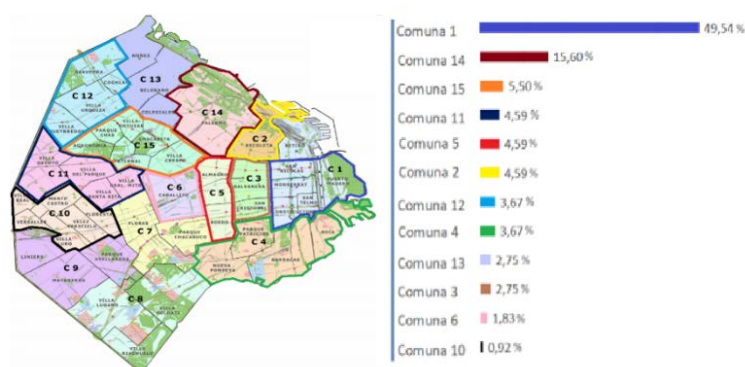


Figura 1. Porcentaje de locales Gastronómicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Fuente: Elaboración propia (2021)

Los mencionados siete barrios concentran más de la mitad de la oferta, sumando restaurantes, bares, cafeterías, confiterías, rotiserías y cadenas de comida rápida. Al respecto de la competencia que existe, para Goytia directora de la maestría Economía Urbana de la Universidad Torcuato Di Tella “Las empresas que se localizan en los mismos polos tienen ventajas: comparten un mismo pool de mano de obra, de insumos y de clientes. La concentración hace que haya un mejor emparejamiento entre las demandas de la gente y la variedad que se produce en esos lugares” (Giambartolomei, 2017)⁵⁴. En el ámbito del sector gastronómico en la CABA se localizan cincuenta y siete restaurantes peruanos, correspondientes a tres categorías según su clasificación en alta, media y baja, de acuerdo con la información disponible en la página web del

⁵² buenosaires.gob.ar. (9 de junio de 2021). Sector gastronómico: el Gobierno porteño incrementó un 54% la oferta de mesas en veredas. Recuperado: 19/02/2021
<https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/atencion-ciudadana-y-gestion-comunal/noticias/para-ayudar-al-sector-gastronomico>

⁵³ ENTUR (2020). Recuperado:12/03/2021 <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/oferta-establecimientos-gastronomicos>

⁵⁴ Giambartolomei, M. (24 de diciembre de 2017). Recuperado: 12/03/2021
<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

Consulado General del Perú Buenos Aires (Consulado.pe, 2020)⁵⁵ tal y como se evidencia en el anexo A.

De acuerdo con la investigación realizada se calculan los porcentajes los cuales reflejan que el 26,32% de los Restaurantes de comida peruana se ubican en el Barrio de Balvanera, seguido de 17,54% en Palermo y 14,04% en Belgrano., correspondiente a 58% del total de restaurantes de comida peruana en la CABA. Destacando que entre estos locales gastronómicos solo cinco tienen como plato principal el sánduche: Peruanito Ray (Barrio Palermo), Sumaq sanguchería ítalo-peruana (Barrio San Nicolás) y El Sánduche (Barrio San Nicolás), y, por tanto, serían la competencia directa del Restaurante Callao Sanguchería (Consulado.pe, 2020)⁵⁶.

Además de los restaurantes de comida peruana, los productos sustitutos, referido a los bares y restaurantes que se encuentran en la ciudad de Buenos Aires, incluyendo a aquellos que ofrecen comida sana y/o vegetariana, podrían ser una amenaza, convirtiéndolo en un ámbito muy competitivo, donde existen empresas de reconocida trayectoria, donde las más recientes se han posicionado muy bien. Este escenario sumado a la capacidad de la fuerza del consumidor, dadas las diversas posibilidades de consumo, podría resultar perjudicial a la rentabilidad de la empresa. En cuanto a los proveedores, no deberían surgir mayores inconvenientes si la empresa desarrolla buenas relaciones y prácticas con los mismos (Arredondo, 2013)⁵⁷.

Por su parte Callao Sanguchería está inmersa en un mercado muy diferente, se estima que en Bogotá hay cerca de 30 mil restaurantes (gran cantidad informales). En este sentido según estimaciones del DANE, el 20% de las empresas del sector gastronómico operan con todos los cumplimientos legales en cuanto a su responsabilidad tributaria y la vinculación formal de sus colaboradores. Para este grupo de negocios es difícil competir con el 80% restante, dado que manejan bajos costos de operación y fijan precios de venta por debajo de sus competidores, y además no solo se compite en cuanto a precio, ya que se genera un ambiente de competencia desleal en el sector (Rivera, 2020)⁵⁸.

Bogotá es una ciudad cosmopolita en cuanto a gastronomía se refiere. Así, además de restaurantes especializados en comidas típicas bogotanas, los hay también que ofrecen menús de otras regiones del país, o cocina de diferentes partes del mundo. Entre los restaurantes especializados en otro tipo de cocinas se encuentran la italiana, árabe, mexicana, francesa, entre otras. Sin embargo, de la española y la peruana es de la que más hay presencia en el país. La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) admite que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad de estos corresponde a 23,21% que tienen menos de 50 sillas, un 50% tienen entre 50 y 99 sillas, el 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Además, los establecimientos más frecuentados en Bogotá

⁵⁵ Consulado.pe. (2020). Recuperado: 15/03/2021

<http://www.consulado.pe/es/BuenosAires/Paginas/Gastronomia-Peruana.aspx>

⁵⁶ Consulado.pe. (2020). Ob cit.

⁵⁷ Arredondo, L. (2013). Plan de negocios de un bar restaurante temático musical (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado: 18/03/2021

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7027/03-arredondo-tesisfce.pdf

⁵⁸ Rivera, D. (22 de enero de 2020). Recuperado: 19/03/2021 <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/>

están ubicados en los sectores denominados Zona G, Zona T y Usaquén, cuya capacidad de clientes es alta (Garzón, 2019)⁵⁹.

Actualmente, según la Cámara de Comercio de Bogotá existen 48 restaurantes peruanos en Bogotá, de los cuales 9 ofrecen sánduche (incluyendo Callao), tal y como se detalla en el anexo B. Estos restaurantes ofrecen la gastronomía tradicional peruana, además de nuevas experiencias donde se fusionan sabores internacionales. Las sangucherías ofrecen los sánduches con los sabores tradicionales (CCBogotá, 2020)⁶⁰.

2.2 Análisis interno

La compañía Callao Sanguchería SAS con el logo que se muestra en la figura 2, inició operaciones en Bogotá en mayo de 2015, siendo tres personas los accionistas, quienes cumplen las funciones como representante legal y administrador. Actualmente, el restaurante está ubicado en la Carrera 13A N° 78-59 en Bogotá, teniendo como horario de operaciones de 8am a 5pm, con atención al público de 11:30 am a 4:00 pm.



Figura 2. Logo de la empresa Callao Sanguchería SAS.

Fuente: recuperado de <https://www.instagram.com/callaosangucheria/?hl=es>

Según las autoridades de Sanguchería Callao en Bogotá el principal atributo de este negocio es poder ofrecer comida tradicional peruana como se muestra en la figura 3, elaborada por un chef peruano, siendo la sanguchería el plato principal del menú. Los productos que venden en Callao Sanguchería se enfocan en platos peruanos originales.



Figura 3. Sánduche acompañado con papas nativas y salsas caseras

Fuente: recuperado de <https://www.instagram.com/callaosangucheria/?hl=es>

⁵⁹ Garzón, D. (2019). Recuperado: 19/03/2021. <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206#:~:text=El%20sector%20gastron%C3%B3mico%20creci%C3%B3%2022%25%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20con%2090.000%20restaurantes,-s%C3%A1bado%2C%2013%20de&text=De%20acuerdo%20con%20la%20Asociaci%C3%B3n,un%20crecimi ento%20mayor%20a%2040%25.>

⁶⁰ Cámara de Comercio de Bogotá (2020). Recuperado: 21/03/2021. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2019/Mayo-2019/Comite-de-Restaurantes-Peruanos-en-Colombia>

La competencia directa de Callao Sanguchería en Bogotá son las sangucherías, pues manejan una oferta gastronómica similar, así como el horario de servicio, no obstante Callao Sanguchería cuenta con un chef peruano y en cada sánduche se utilizan productos de calidad y se resalta el sabor originario y tradicional del Perú, haciendo la diferencia de la competencia que en su mayoría implementan la fusión con nuevos ingredientes que se alejan al verdadero sabor peruano.

2.2.1. Visión, misión y valores

2.2.1.1. Misión

Según la misma fuente Proporcionar el servicio de Restaurante con una oferta de comida tradicional peruana con un alto grado de servicio al cliente, en un ambiente agradable y una experiencia inolvidable a nuestros comensales.

2.2.1.2. Visión

Llegar a ser reconocido como un Restaurante que promueve la comida tradicional peruana a nivel internacional, manteniendo el sabor original y con los más altos niveles de calidad y servicio al cliente.

2.2.1.3. Valores

- Responsabilidad: Con el trabajo y en el desempeño de los servicios.
- Fidelidad: Para con los ideales, los clientes y proveedores.
- Compromiso: Con los proveedores, clientes, medio ambiente, desarrollo y desempeño.
- Voluntad: De superarse continuamente.
- Excelencia: Hacer las cosas bien, atendiendo los pequeños detalles, para lograr un producto de calidad.
- Servicio: Asegurar la satisfacción de cada cliente del Restaurante como uno de los principales pilares y motor de funcionamiento de este.
- Honestidad: Actuar con transparencia y responsabilidad ante cualquier situación que se presente en la organización, comportándonos conforme a las normas y teniendo presente las consecuencias de cada acto.
- Integridad: La integridad es una connotación de solidez y fuerza que propicia la confianza y congruencia en las acciones de cada uno de los miembros de la empresa.

2.2.2. Propuesta de valor

La idea de negocio es instalar un restaurante que sea representativo de la comida regional peruana, que brinde productos y servicios de excelencia a sus clientes. El servicio que se va a implementar como ya se había mencionado anteriormente es un restaurante con una propuesta de comida tradicional peruana, manteniendo el concepto y sabores originales.

El menú está dividido en platos y sánduches, se adicionan entradas, complementos, bebidas y postres. Los sánduches son emparedados que se hacen con algunas de las comidas más tradicionales de Perú y que se pueden consumir a

cualquier hora del día. En Callao Sanguchería el comensal puede disfrutar de sánguches de lomito, de chicharrón de cerdo, de jamón de chancho artesanal, de asado de res, de chicharrón de pescado, de pollo anticuchero y vegetariano, todo esto acompañado de papas nativas y la chicha morada, bebida tradicional. Entre su oferta cuenta con alternativas vegetarianas. Entre los platos se encuentran algunos de los más representativos de la gastronomía peruana, como los saltados, tallarines a la Huancaína, chaufas, ceviche, aji de gallina, entre otros, como muestra en las figuras 4 y 5.



Sánguche de pollo anticuchero

Sánguche de lomito

Sánguche de chicharrón

Figura 4. Algunos de los sánguches del Menú de Callao Sanguchería
Fuente: recuperado de <https://www.instagram.com/callaosangucheria/?hl=es>



Ceviche Clásico

Tallarines a la huancaína con lomo saltado

Tallarines mar y tierra.

Figura 5. Platos del Menú de Callao Sanguchería
Fuente: recuperado de <https://www.instagram.com/callaosangucheria/?hl=es>

2.3 Planificación estratégica

La Planificación estratégica es una herramienta de organización y gestión utilizada para formular objetivos y estrategias de acción encaminadas para el cumplimiento de estos. El desarrollo de la planeación estratégica de Restaurante Callao Sanguchería significa desarrollar las siguientes etapas: a) Etapa de recolección de información, b) Etapa de ajuste y la c) Etapa de decisión (David, 2014)⁶¹.

2.3.1 Etapa de recolección de información

La recolección de la información se sustentó en el análisis del macroentorno y microentorno. Luego, se realizó un análisis FODA, que sirvió para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y se realiza entrevista dirigida al propietario de un restaurante de comida peruana ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la cual permitió afianzar e

⁶¹ David, F. (2014). Conceptos de Administración Estratégica. 14 edición. Editorial Pearson

incorporar nuevas variables al análisis de la situación. La entrevista se evidencia en el anexo C. Esta información propicia descubrir las diferentes alternativas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas inherentes del sector.

2.3.2. Etapa de ajuste

La etapa de ajuste del proceso de formulación de la estrategia consiste en aplicar cinco técnicas, las cuales pueden ser usadas en diferente orden, siendo estas: la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Con estas herramientas se busca, a partir de la información de la etapa precedente, correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas (David, 2014)⁶².

Después de hacer un amplio análisis externo abarcando el entorno general del sector gastronómico mediante un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) (Maldonado & Sarmiento, 2014)⁶³, del mercado potencial, de los clientes, de la competencia, se puede obtener y enumerar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar el Restaurante Callao Sanguchería. De la misma manera, después de hacer un análisis interno y declarando las competencias centrales del restaurante, y alineándolo con el análisis de sus principales competidores, se puede obtener y enumerar las fortalezas y debilidades, con respecto a éstos. En este caso se analizan la matriz FODA y la matriz de la estrategia principal. La matriz FODA, permite identificar fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas de la empresa, la cual se muestra en la tabla 1.

La matriz de la estrategia principal es una herramienta utilizada para la formulación alternativa de estrategias, esta cuenta con cuatro cuadrantes en los cuales todas las empresas se posicionan: crecimiento mercado (lento o rápido) y la posición competitiva de la empresa (débil o fuerte). Esta es una matriz de comprobación, pues muestra lo que según la teoría la empresa debería realizar y se muestra en la figura 6.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
I. Productos y servicios que reflejan calidad. II. Oferta innovadora de productos. III. Procesos innovadores y originales. IV. Precios competitivos. V. Resumida capacidad del Restaurante, por lo que se garantiza el producto final y la atención. VI. Cultura organizacional y objetivos bien definidos. VII. Empleados calificados. VIII. Controles periódicos de los procesos que aseguren un buen funcionamiento.	I. Desconocimiento del producto por parte de los consumidores. II. Costo de puesta en marcha del local en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. III. Carta limitada en cuanto a menú y bebidas. IV. Universo reducido de mesas con respecto a la competencia, lo que hace que se atienda a una cantidad menor de clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

⁶² David (2014). Ob cit

⁶³ Maldonado, L. & Sarmiento, J. (2014). Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia (Tesis de Grado). Universidad de Rosario. Recuperado 3/04/2021 <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8753?show=full>

<p>I. Nueva oferta gastronómica en el mercado porteño.</p> <p>II. Se pueden obtener buenos acuerdos con proveedores locales para que abastezcan exclusivamente a la empresa y obtener un producto final diferenciado.</p> <p>III. Creciente tendencia de los consumidores hacia la comida internacional.</p>	<p>I. Cambios en políticas económicas que afecten el sector gastronómico</p> <p>II. Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>III. Rivalidad con competidores existentes.</p> <p>IV. Inestabilidad económica del país.</p> <p>V. Los niveles de inflación que inciden en el incremento de los costos del proyecto.</p> <p>VI. Pérdida del poder adquisitivo de la gente que implique menos consumo de estos productos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia (2021)

Matriz de la estrategia principal

De acuerdo con lo explicado por David (2014)⁶⁴ la matriz de la estrategia principal aplicada al Restaurante Callao Sanguchería indica que ésta se encuentra ubicada en el cuadrante II como base de la estrategia por fusionar aspectos que le son favorables al ser aplicables los numerales 1 a 4 que allí se exponen. Lo anterior a que, en la fase de introducción al mercado, la posición que ocupará el restaurante será débil, por iniciar en un mercado nuevo, donde existe competencia de restaurantes peruanos, además de que el producto "Sánguche" es poco conocido por el público porteño, por lo que deberá trabajar para lograr su inserción en el mercado. Sin embargo, la empresa se esforzará por mejorar dicha posición a corto plazo. En este sentido y acorde a las recomendaciones de la matriz de la estrategia principal, se deben desarrollar estrategias para competir con efectividad, de tal forma que se pueda mejorar su competitividad.



Figura 6. Matriz de estrategia principal.

Fuente: David (2014), p. 190⁶⁵

El Restaurante Callao Sanguchería pertenece a una industria con un rápido crecimiento de mercado, por tanto, la primera opción a considerar será la estrategia intensiva, siendo las posibles estrategias: Desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

⁶⁴ David (2014). Conceptos de Administración Estratégica. 14 Edición. Editorial Pearson

⁶⁵ David (2014). Ob cit.

2.3.3 Etapa de decisión

La formulación de las estrategias de negocios debe ser desarrollada tomando en cuenta criterios que aseguren el éxito. Al respecto, Michael Porter⁶⁶ planteó tres estrategias genéricas: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, como se muestra en la figura 7, a través de las cuales una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y lograr una ventaja competitiva sostenible. Las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 7. Estrategias genéricas de Porter

Fuente: (Porter, 2015)⁶⁷

Describiendo la figura 7, en la estrategia de liderazgo global en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado. En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

Analizando la situación del Restaurante Callao Sanguchería en el escenario de las tres estrategias descritas por Michael Porter, se considera que el restaurante debe optar por la estrategia de diferenciación, pues se insertará un producto poco conocido a la oferta gastronómica porteña, que tiene características distintivas de la oferta actual de los restaurantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La empresa se orientará hacia un liderazgo basado en la diferenciación, destacando el sabor original y la calidad de sus productos y buscando la lealtad de sus consumidores, lo que se resume en mayor calidad, mayor servicio, productos únicos, reduce el poder de los consumidores y mejora los márgenes con relación al poder de los proveedores.

⁶⁶ Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2da Edición. Grupo Editorial Patria, México.

⁶⁷ Porter, M. (2015). Ob cit.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Formulación de objetivos

Objetivo general: Diseñar un plan de marketing que garantice las ventas esperadas, el posicionamiento del restaurante para el mercado objetivo y el retorno de la inversión para los accionistas en un plazo de dos años.

Objetivos estratégicos: Se plantean varios objetivos estratégicos con los que se pretende alcanzar el reconocimiento de este restaurante en Argentina, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para atraer clientes de su mercado meta, es decir, a personas de todas las edades que habiten, trabajen o se hospeden en esta zona de la ciudad.

- Objetivo N° 1: Lograr en el tercer mes de apertura el punto de equilibrio mensual del restaurante, con un crecimiento sostenido en ventas que garantice el retorno de la inversión en 2 años.
- Objetivo N° 2: Posicionar el Restaurante como un referente de comida peruana de calidad y una excelente alternativa de comida internacional en el sector donde se encuentre ubicado al término de 1 año, garantizando una ubicación privilegiada en medios digitales del sector restauranero.
- Objetivo N° 3: Generar en los consumidores una excelente experiencia sensorial, que garantice la recompra y el posicionamiento a través de mecanismos de voz a voz y redes sociales.

Los objetivos planteados fueron concebidos por los accionistas como los resultados mínimos esperados para tomar la decisión de invertir en el proyecto, y los objetivos estratégicos como la garantía para lograrlo a través de la experiencia en el restaurante original en Bogotá, tal y como se detalla en el anexo D.

3.2. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing, de acuerdo con lo señalado por Kotler & Armstrong (2003)⁶⁸ son el bosquejo general de marketing como se espera alcanzar los objetivos, así como las características de los mercados metas, posicionamiento, y los niveles de gasto en marketing. En tal sentido, ya establecido el objetivo principal del Plan de Marketing, así como el enfoque estratégico traducido en los objetivos estratégicos planteados, el paso a seguir es describir las estrategias que concuerdan con estos.

Cabe destacar que dichos objetivos están alineados con la misión y la visión del restaurante Callao Sanguchería de la CABA. En tal sentido, y como ya se ha señalado la misión del restaurante, es proporcionar el servicio con una oferta de comida tradicional peruana con un alto grado de servicio al cliente, en un ambiente agradable y una experiencia inolvidable

⁶⁸ Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall. México

para los comensales. Teniendo la visión de ser reconocido como un restaurante que promueve la comida tradicional peruana a nivel internacional, que mantiene el sabor original y con los más altos niveles de calidad y servicio al cliente. A continuación, se presentan las estrategias de marketing correspondientes a cada uno de los objetivos formulados.

3.3. Tácticas: marketing Mix

El marketing Mix (4P) para el Restaurante Callao Sanguchería toma en cuenta las “Cuatro P” (por sus siglas en inglés), en este caso: el producto, la distribución, la promoción y el precio, teniendo presente que la combinación de estas variables debe atender al análisis de la competencia, al tipo de mercado y al entorno socioeconómico, a fin de alcanzar el éxito empresarial a través del logro de los objetivos planteados.

Las tácticas de marketing Mix del restaurante Callao Sanguchería toman en consideración los siguientes aspectos de cada una de las variables:

3.3.1 Producto

El producto ofrecido por el Restaurante es preparado con ingredientes de la más alta calidad, atendiendo a los sabores originarios de la comida típica peruana, lo que ha marcado la diferencia con la competencia del mismo sector. El producto del restaurante Callao Sanguchería en Argentina deberá cumplir con los mismos niveles de calidad que hasta ahora se mantienen en Colombia, pues esto es uno de los aspectos que han marcado la diferencia con la competencia, de ahí la preferencia y fidelidad de los clientes. El menú de productos del Restaurante Callao Sanguchería incluye: sándwiches, platos, entradas, complementos, bebidas y postres, los cuales se detallan en el anexo E.

El restaurante ofrece especialidades de la casa, entre las que se pueden mencionar las cremas, las lonjas de jamón de pierna preparadas artesanalmente por el chef; y para los vegetarianos la hamburguesa artesanal de quinua, semillas de sésamo, chía y linaza, acompañadas de aguacate, zucchini y champiñones salteados; y la salsa Perú mar para la entrada Tiradito de ají amarillo.

3.3.2 Precio

El precio según explican Kotler y Armstrong (2003)⁶⁹ es la variable del plan de marketing a la que se le otorga mayor importancia, dado que es la única que proporciona ingresos al restaurante. Para Lamb et al. (2002)⁷⁰ el precio “es lo que se entrega a cambio de un bien o servicio” (p.574). Los precios de cada uno de los productos ofrecidos en el restaurante El Callao Sanguchería están en relación con la calidad de los ingredientes usados, pero sin perder de vista que el precio de los platos ofrecidos debe ser competitivo, es decir, sin sacrificar la calidad de los productos el cliente cancela un valor acorde por lo que recibe. Esta estrategia ha proporcionado ganancias que pueden ser consideradas altas en comparación con otros restaurantes de la competencia.

⁶⁹ Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall. México

⁷⁰ Lamb, C., Hair, J., McDaniel, & C. (2002). Marketing. Editorial Cengage

En la CABA se mantendrá esta estrategia de precios competitivos, en especial en el primer año de actividades. Aunque estos se deberán ajustar de acuerdo con los niveles de ganancia esperados. En el Anexo F se presentan los precios actuales del menú en pesos colombianos y su equivalente en dólares. La estructura de costos y precios de estos platos se desarrollan en el estudio financiero del plan de negocios.

3.3.3 Plaza (distribución)

Para Kotler y Armstrong (2003)⁷¹ la distribución es “el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo” (p.354). El lugar de ubicación del restaurante en Colombia ha permitido que este obtenga las ganancias esperadas, además de su crecimiento como empresa del sector de la comida peruana. En el caso de la CABA se considera como la mejor plaza para la ubicación del restaurante Callao Sanguchería al Barrio San Nicolás, que hace parte de la Comuna 1 "Puerto Madero".

San Nicolás, es un barrio céntrico de la Ciudad que, junto con Monserrat, fueron los primeros barrios de Buenos Aires en ser poblados. Este pertenece al casco histórico, y es una zona de mucha actividad turística y comercial. Además, es conocido como Microcentro, dado que este es centro de negocios, y existen muchos edificios institucionales en la zona (discoverargentina.com, 2019)⁷². Esta localidad tiene una ubicación privilegiada que permite tener afluencia de los turistas provenientes de Buenos Aires; con una excelente conexión con los principales viales de circulación interregional del país (Fernández, 2010)⁷³. Tal convergencia de factores hace que este barrio sea una excelente ubicación que potenciará el éxito del restaurante.

3.3.4 Promoción

Según Kotler y Armstrong (2003)⁷⁴ la promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y que persuaden a los clientes meta para que lo adquieran. Por tal razón, el restaurante Callao Sanguchería ha desarrollado un criterio de ofertas de sus productos para satisfacer las necesidades de todos sus clientes, sin sacrificar la calidad y el servicio, y manteniendo los niveles de ganancia, asegurando el éxito del negocio en Colombia. Asimismo, en Argentina existen muchas posibilidades de mantener esta estrategia de promoción, la cual buscará atender a las necesidades y preferencias de los consumidores de la CABA.

La estrategia promocional del restaurante se cimienta en el aprovechamiento de: las redes sociales para informar respecto a las promociones asociadas con: días festivos, presentación de combos semanales, promoción de bebidas los

⁷¹ Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Ob cit.

⁷² discoverargentina.com. (2019). Recuperado de: <https://ar.discoverargentina.com/viajes/argentina/buenos-aires/san-nicolas>

⁷³ Fernández, B. (2010). Diagnóstico del Sistema Turístico y propuestas de posicionamiento de San Nicolás. (Tesis de Grado). Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires. Recuperado:12/04/2021 <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC096145.pdf>

⁷⁴ Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Ob cit.

sábados, además de promociones asociadas al *delivery* gratuito de acuerdo con la zona de entrega del pedido. Asimismo, la estrategia de “Callao en Casa”, ha tenido muy buenos resultados. Anexo G

3.4. Plan de acción

Un plan de acción es de gran importancia en el plan de marketing ya que involucra a los responsables de los procesos y facilita el control y cumplimiento de indicadores. Este consiste en “las acciones específicas que debe emprender la empresa para llevar a cabo sus estrategias” (Kotler et al, 2007, p. 142)⁷⁵. El plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos del Restaurante Callao Sanguchería debe incluir, de acuerdo con lo expuesto por Kotler et al. (2007)⁷⁶ cuatro componentes principales: 1) el responsable, 2) descripción de la actividad, 3) costo de la acción y 4) fecha esperada para su alcance. De esta forma, las personas involucradas en el desarrollo del plan pueden tener una visión clara de todo el proceso.

El plan de acción del restaurante en la CABA estará alineado con las acciones realizadas en la sede de Bogotá, dado el éxito conseguido y por estar orientadas a lograr el posicionamiento del negocio como referente de comida peruana, alcanzando los niveles esperados de ventas. Este tipo de plan ha permitido que, primero, cada persona conozca qué tarea debe cumplir, segundo, el gerente del restaurante puede discernir fácilmente si las diversas acciones se ejecutan de manera satisfactoria, y tercero, controlar el presupuesto. En el anexo H se presenta una tabla donde se indican las acciones correspondientes al plan de marketing del restaurante para la CABA.

3.5. Control de acción

La maximización del retorno del plan de marketing implica la existencia de controles para monitorear el progreso del plan. En este sentido, los controles sirven para analizar el rendimiento real del plan tomando en cuenta los resultados esperados. Todos los cambios que deben hacerse se realizan con base en el análisis de los controles de marketing, teniendo en cuenta que se deben desarrollar indicadores eficaces de desempeño. Los indicadores que serán tenidos en cuenta para medir el impacto del plan de acciones serán:

- Nivel de satisfacción de los usuarios: Este se medirá a través de las encuestas aplicadas en las campañas publicitarias, así como en las opiniones aportadas a través de las redes sociales. Los criterios de medición corresponden a un nivel de satisfacción: excelente, bueno y podría mejorar.
- Nivel de ventas: Se analizará el nivel de ventas asociados a los logros obtenidos por las campañas y los conjuntos de anuncios diseñados para cada una de las redes sociales, así como de la entrega de trípticos. Vale decir, que en el caso de los trípticos se incluirán promociones donde se indica que podrán obtener algún tipo de descuento u obsequio (jugo gratis, por ejemplo) al presentar el tríptico, de esta forma se conocerá cuántos clientes llegan al negocio gracias a este tipo de publicidad, así como la venta generada.

⁷⁵ Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. México: Pearson Educación.

⁷⁶ Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007).(ob cit.)

- Situación similar ocurre con las campañas de Facebook Ads, las cuales proporcionan estadísticas para facilitar el análisis del impacto que éstas han generado en cuanto al logro de los objetivos planteados, esto con el fin de hacer los cambios pertinentes, pudiéndose mantener, mejorar o eliminar las campañas o grupos de anuncios para así obtener mejores resultados.
- Reconocimiento de la marca: El reconocimiento de la marca es un indicador muy importante para conocer cuál es el impacto en la comunidad de la presencia del restaurante Callao Sanguchería y su oferta de comida peruana. Este indicador se podrá analizar a través de las métricas que proporcionan las plataformas de las redes sociales utilizadas, como el Facebook e Instagram, así como del nivel de referencia ocupado en las páginas gastronómicas de la CABA.

La medición del éxito estará reflejada directamente en el incremento de las ventas mensuales, además del flujo de clientes. Resulta importante destacar que el éxito de las acciones asociadas a cada una de las estrategias depende de las expectativas e interpretación del Gerente y los accionistas del Restaurante Callao Sanguchería, no obstante, la meta es alcanzar un punto de equilibrio en las ventas en los primeros meses de funcionamiento del restaurante, a fin de alcanzar un ingreso estable que permita un crecimiento sostenido en ventas para garantizar el retorno de la inversión en un tiempo no mayor a 24 meses.

3.6. Plan de marketing digital

El marketing digital utiliza las tecnologías de la información que tienen como base el Internet, así como aquellos dispositivos que faciliten el acceso a la comunicación con intención comercial entre una empresa y sus clientes o potenciales clientes. Es decir, éste resulta un sistema interactivo que utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para alcanzar el objetivo principal que marca cualquier actividad del marketing (Vértice, 2010, p.2)⁷⁷

El plan de marketing digital del Restaurante Callao Sanguchería en Colombia se ha sustentado en el desarrollo de marketing de contenido a través de las redes sociales Facebook e Instagram, apoyándose en las ventas a través de WhatsApp. El marketing de contenido está referido a la creación, publicación y distribución de contenido interesante para la audiencia del restaurante con el objetivo de captar y fidelizar clientes.

La estrategia digital del Restaurante Callao Sanguchería estará basada en 4 ejes:

- **Contenidos:** debe influenciar al público con contenido atractivo y actualizado, que lleve a los visitantes a la página web (*fan page*) y a los perfiles de las redes sociales.
- **Interacción con el usuario:** La comunicación debe ser con todos los usuarios.
- **Branding:** Crear una marca que se posicione en la mente de los usuarios.
- **Promoción:** Es importante generar promociones que creen interés en los usuarios para visitar la página.

El desarrollo de estos 4 ejes será:

⁷⁷ Vértice (2010). Marketing digital. Publicaciones Vértice S.L. España

1. Ejes contenidos: Buscará una excelente experiencia para el usuario, así como el posicionamiento en buscadores. En la tienda online (*WhatsApp*) se debe seguir la siguiente directriz: El diseño de las plantillas de respuesta debe prevenir errores o confusiones para mantener y aumentar el porcentaje de conversión contacto/cliente.

En cuanto a la línea editorial se debe cumplir lo siguientes directrices:

- Contenido homogéneo, que siempre se trabaje la misma gama de colores y estilos de acuerdo al manual de marca del Restaurante Callao Sanguchería en Bogotá.
- Argumentos y contenidos: Es decir, que el texto y el lenguaje que se utilice debe reflejar la calidad y los sabores de los diferentes platos que conforman el menú.
- Plan de comunicación: Se debe realizar un plan calendarizado con el fin de cumplir metas. Es decir, programar las publicaciones.
- Frecuencia en redes sociales: esto debe ser frecuente de forma diaria una o dos publicaciones.
- Diseño: El diseño de la página web (*fan page*) debe ser conforme a lo que el restaurante quiere representar, así que debe ser gráfico y dinámico.

Para mejorar el posicionamiento se utilizará el método marketing de buscadores. Se debe trabajar en el SEO, de tal forma que los robots o códigos de los motores de búsqueda los posicionen en las primeras páginas y que los clientes encuentren al restaurante (*fan page*, perfiles) fácilmente. Para esto se debe definir las palabras más utilizadas por el público objetivo que en este caso es: comida peruana, sánguiche, chicha morada, comida internacional, entre otras.

Para posicionar en SEO se deben seguir las siguientes líneas:

- Aspecto semántico:
 - Etiquetas: son los *hashtags* que posicionan así que siempre que se realice una publicación deberá estar incluido.
 - URL amigables.

2. Eje interacción con el usuario.

Las redes sociales que permiten la interacción con el usuario. Por ello las redes que se usan son: Facebook e Instagram. Para ello se debe seguir las siguientes directrices:

- El usuario debe ser la razón de las redes sociales, hay que prestarle mucha atención y pedir su opinión.
- Actuar como el usuario ingresando a las redes y la página para mejorarlas.
- Definir palabras claves con las que el usuario pueda realizar las búsquedas.

El marketing digital forma parte del plan de marketing del restaurante, por lo tanto, se plantea como objetivo alcanzar el posicionamiento del restaurante apoyado en las redes sociales. La estrategia se fundamenta en el marketing de contenido a

través de Facebook e Instagram, y anuncios publicitarios en estas redes. El plan de acciones para las redes sociales se muestra en el Anexo I. La inversión total estimada mensual será de 200 dólares, este valor podría variar dependiendo de los resultados que se obtengan al realizar la auditoría mensual de las acciones. Por otro lado, a pesar de que la plataforma de comunicación *WhatsApp* no está explícita en los planes de acción anteriormente referidos, vale la pena explicar que este es el medio más utilizado por la empresa para mantener contacto directo con los clientes. De esta forma, los anuncios que se diseñarán incluyen la táctica de usar el *WhatsApp* como página de aterrizaje, de tal manera que el cliente podrá recibir atención personalizada e inmediata para aclarar sus inquietudes y le facilitará a la empresa ofrecerle información de promociones, combos y entregas a domicilio. Todo esto con el fin de dar lograr mayores niveles de ventas y dar el mejor servicio de atención al cliente.

Para monitorear las ventas generadas vía Facebook Ads, el administrador de anuncios de éste es una excelente herramienta para acompañar el desempeño de las campañas (costos, presupuesto, alcance etc.). Aunque para hacer un análisis más profundo de los resultados que realmente causan impacto en la empresa, se podrá recurrir a otras herramientas – como Google Analytics⁷⁸, que sirve para tener mejores *insights*⁷⁹ de los visitantes que llegan al sitio y una herramienta de automatización de marketing, como Cloud Tool, para mantener la relación con los *leads*⁸⁰ y analizar el resultado en ventas que trae cada campaña.

3.7. Previsión de ventas

Para determinar el ingreso que se obtendrá en el restaurante se realiza una previsión de ventas como se muestra a continuación. En ésta se estima la evolución del precio y las ventas que se realizarán al iniciar las operaciones del restaurante. En este sentido se proyecta que las estrategias de marketing y el plan de acción sirvan para que las ventas semanales del restaurante alcancen un promedio de cinco mil novecientos cincuenta dólares (USD 5950), es decir un promedio de ochocientos cincuenta dólares (USD 850) diarios por la venta de productos del menú, tal y como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Previsión de ventas

Ventas	Diario	Semanal	Mensual
Almuerzo	400	2.800	11.200
Cena	400	2.800	11.200
Promociones	50	350	1.400
Total	850	5950	23.800

Nota: Cantidades expresadas en dólares americanos (USD)

Fuente: Elaboración propia (2021)

⁷⁸ Google Analytics es una herramienta de analítica web de la empresa Google

⁷⁹ El insight se obtiene tras la investigación de la marca y del consumidor. Es decir, son los aspectos no tangibles de la forma en que el consumidor piensa o siente generando oportunidades para nuevos productos o estrategias.

⁸⁰ Lead es un término usado en Marketing para hacer referencia a los contactos que han dejado sus datos a través de una de las *landing pages* (página de aterrizaje) a cambio de un contenido de su interés. Por tanto, son contactos que, voluntariamente, pasan a formar parte de la base de datos de la empresa.

La proyección indicada en la tabla anterior se tiene en cuenta para los tres primeros meses de actividad, pues para realizar esta previsión se consideran que las ventas se incrementarán porcentualmente. En este caso se pondera un 5% cada año, ya que por la característica del servicio la empresa, se irá dando a conocer y posicionándose en el sector gastronómico. Por otro lado, la política de incremento de precio corresponderá proporcionalmente al incremento de costos y gastos anuales (arrendos, salarios y materias primas principalmente).

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Localización

El restaurante Callao Sanguchería de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estará ubicado en el Barrio San Nicolás, que hace parte de la Comuna 1 "Puerto Madero", para aprovechar sus potencialidades dada su cercanía a centros comerciales, oficinas, lugares turísticos, entre otros.

4.2 Capacidad de producción

La capacidad de producción corresponde al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año, dependiendo, del tipo de proyecto que se está formulando, en este caso es la capacidad de producción que necesita el restaurante Callao Sanguchería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el Restaurante Callao Sanguchería Bogotá se tiene una capacidad instalada de producción para los requerimientos de catorce mesas dispuestas para satisfacer la demanda en cada servicio a un máximo de 35 personas. Para el caso del restaurante en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se plantea instalar una capacidad de producción para 18 mesas, para un máximo de 44 personas por servicio. Destacando que ésta se relaciona con la capacidad del local (espacio físico), de los equipos para procesar los alimentos y el flujo de cada uno de los procesos.

En Bogotá el tamaño del local donde opera el restaurante es de 70 m², correspondiendo 50 m² al área de servicio al cliente, donde se distribuyen las mesas de forma que se pueda brindar un excelente servicio a todos los clientes durante cada servicio como se muestra en la figura 8. En el restaurante localizado en la CABA se plantea un local de 90m² correspondiendo 65 m² para la atención al cliente, de la misma forma como se ha realizado en Bogotá se hará una distribución de las mesas que facilite el flujo del proceso de servicio al cliente, potenciando la experiencia gastronómica de cada una de las personas que asistan a degustar los platos, bebidas y postres de Callao Sanguchería.



Figura 8. Distribución de las mesas en el Restaurante Callao Sanguchería Bogotá

Fuente: Restaurante Callao Sanguchería recuperado de <https://web.facebook.com/search/top/?q=callao%20sangucheria>

El personal que labora en el área de cocina de Callao Sanguchería Bogotá dispone de los equipos, enseres e inventario de alimentos para elaborar todos los productos del menú para satisfacer la demanda diaria. El área de producción estará dirigida por el Chef de Cocina con el apoyo del Chef ejecutivo de Bogotá, quien además de dirigir la cocina, servirá de apoyo para el cajero/administrador, con el fin de controlar las funciones de los demás cocineros y alentar el orden y la limpieza permanente. El área se encuentra dividida en dos partes. Una parte interna, en la cual se realizará todo el *mise en place* de los alimentos antes de abrir el restaurante, el fregadero para el lavado de la vajilla, el congelador y el refrigerador, y una conexión directa a la bodega de secos.

La segunda parte del área de producción donde se ubican la cocina, la plancha para la cocción de los géneros principales y una pequeña sección de bebidas (bebidas embotelladas, como agua, gaseosas y cervezas), además de la cafetera. Destacando que el restaurante se mantiene operativo durante todo el año, cerrando solo el viernes santo, 25 de diciembre y 1 de enero, siendo el horario al público de 12 del día hasta las 11 pm.

4.3. Estructura del plan de operaciones

Las operaciones y los procesos son de gran importancia cuando se trata de la entrega de un producto o servicio. En este sentido, el restaurante Callao Sanguchería de Bogotá ha logrado que sus operaciones sean eficientes, logrando así los mejores resultados. El plan de operaciones corresponde a tres aspectos: a) proceso de servicio al cliente, b) proceso en la cocina y c) proceso de abastecimiento. Cada uno de los procesos se representan de forma gráfica por medio de diagramas de flujo (Anexos K, L, M y N).

a) Proceso de servicio al cliente: El proceso del servicio inicia desde el momento en el que el cliente entra al restaurante, es en ese momento cuando el mesero le pregunta en qué área del restaurante desea estar para así canalizarlo a la misma. Una vez que el cliente está en el área que decida el mesero toma la orden, la cual posteriormente llevará a la cocina. Una vez recibida la orden en la cocina se procede a preparar los alimentos del cliente. Después de que la orden esté lista se le hace entrega al mesero, quien lleva la orden a la mesa para que el cliente consuma y finalmente se lleva la cuenta a la mesa. Diagrama de flujo relacionado en el anexo J.

b) Proceso de preparación de alimentos: El proceso en la cocina comienza con la preparación de ésta, siendo el primer paso la limpieza. Posteriormente se organizan los puestos de trabajo, para repartir las tareas, incluyendo el pre-alistamiento de la cocina, que consiste en hacer una preparación previa de todos aquellos platos que resultan más elaborados, para así ahorrar tiempo si los comensales los piden. Una vez que el mesero toma la orden del cliente, ésta se lleva a la cocina, siendo recibida por el Chef de Cocina. Se prepara la orden y una vez que está lista se le entrega al mesero para que sea entregado al cliente. Diagrama de flujo relacionado en el anexo K.

c) Proceso de abastecimiento: El proceso de abastecimiento abarca la compra de la materia prima e insumos hasta el almacenaje de éstos. Después de realizar las compras de materia prima se debe programar la recepción de estas. Una vez realizado esto, se debe pesar y someter a revisión todo lo recibido. El proceso de abastecimiento se presenta en dos flujos

de procesos, en el primero se detallan los pasos que se deben realizar en cuanto al proceso de compra y logística tal como se muestra en el anexo L, mientras que en el segundo se detalla el proceso de gestión de alimentos el cual se evidencia en el anexo O.

4.4. Gestión de calidad

La calidad es un eje estratégico clave para que el restaurante Callao Sanguchería pueda alcanzar y mantener su posición en el mercado objetivo, por ello debe caracterizarse por la alta calidad de los servicios y productos que entrega a sus clientes. La gestión de la calidad es una forma de dirección, que vincula los elementos de la organización en el perfeccionamiento y mejora continua de sus procesos, incentivando a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen a generar productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control (Puig, 2014)⁸¹.

El restaurante en Bogotá cuenta con una política de calidad donde se declaran las intenciones globales y la orientación del restaurante hacia la calidad, teniendo como ejes centrales: el servicio al cliente, producción de alimentos y dirección del negocio. Además, éstas son adecuadas a los propósitos de la empresa, para prestar un servicio adecuado, así como el compromiso de mejora continua y el aumento de la satisfacción del cliente. Las políticas de calidad del restaurante son: Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los socios. De tal manera que se establece que los objetivos asociados son:

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos y superar las expectativas y necesidades de los clientes de Callao Sanguchería.
- Lograr la mejora continua de los procesos y servicios a través de la supervisión permanente del personal.
- Gestionar de forma adecuada los desperdicios del restaurante (residuos de la producción y sobras de los comensales) para minimizar su impacto en el medio ambiente.
- Motivar a todo el personal que labora en el restaurante, para que mantenga un correcto desempeño de sus funciones y que actúe conforme a los objetivos del negocio.
- Aportar los recursos necesarios para obtener los resultados previamente establecidos en la organización.
- Seleccionar los mejores proveedores para asegurar que los productos que ofrece el restaurante y se empleen en la preparación de los alimentos cuenten con todas las garantías y requisitos solicitados por los clientes.

La gestión de calidad del restaurante de Callao Sanguchería Bogotá se sustenta en los indicadores de calidad que han sido formulados por los socios accionistas y aplicados por el Gerente, los cuales corresponden a: Índice de satisfacción del cliente (ISC), cumplimiento de previsión de ventas (CPV), Cumplimiento de funciones del personal (CFP), Quejas y Reclamos (QR) y Posicionamiento del restaurante (PR), descritos en el anexo N y medidos según anexo O.

⁸¹ Puig, J. (2014). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración 3ra. Ed. Editorial Díaz de Santos

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Puestos de trabajo

Los puestos de trabajo del Restaurante Callao Sanguchería en Bogotá han sido ocupados por personas idóneas que han demostrado gran competencia en el desarrollo de sus actividades, potenciando el éxito obtenido en el negocio. Siendo estos:

- (1) Gerente/Contador
- (1) Chef Ejecutivo
- (2) Ayudantes de cocina
- (1) *Steward*
- (2) Meseros
- (1) Cajero

De igual manera, se plantea integrar personas al Restaurante Callao Sanguchería en la CABA con perfiles similares. Los puestos de trabajo del Restaurante Callao Sanguchería CABA serán los siguientes:

- (1) Chef de cocina
- (2) Ayudantes de cocina
- (1) *Steward*
- (3) Meseros
- (1) Administrador/ Cajero

El Gerente y el Chef Ejecutivo desde el Restaurante Callao Sanguchería Bogotá asumirán las funciones en el Restaurante de la CABA. De la misma forma, el contador será adjunto a la Gerencia desde Callao Sanguchería Bogotá.

Gerente: (Restaurante Callao Sanguchería Bogotá) el gerente general es la cara del restaurante ante clientes, proveedores y accionistas. Por su grado de responsabilidad, el gerente debe ser competente en todas las áreas. Entre sus funciones están, por lo general, el servicio al cliente, la gestión de operaciones, la administración financiera, el contacto con proveedores, la realización de inventarios y el entrenamiento y supervisión del personal, así como contratar a otros empleados. El Gerente del Restaurante Callao Sanguchería de Bogotá asumirá las funciones del nuevo restaurante en la CABA.

Chef Ejecutivo: el Chef Ejecutivo desde el restaurante Callao Sanguchería Bogotá asumirá las funciones del restaurante de CABA. Las funciones que éste debe atender son la planificación y la dirección de la preparación de alimentos y las actividades culinarias que sean realizadas en el restaurante.

Chef de Cocina: el Chef de Cocina será contratado en la CABA y sus funciones incluyen: coordinar y organizar el trabajo de la cocina, es responsable de la compra de productos, revisa los platos antes de servir y también participa en el desarrollo de menús y nuevas recetas. La principal de todas las funciones de un Chef de Cocina es garantizar que los clientes obtengan una experiencia gastronómica excepcional que represente una verdadera relación calidad-precio. (Grand Hotelier, 2019)⁸².

Ayudante de cocina: Los ayudantes de cocina trabajan bajo la supervisión de chefs o cocineros realizando las tareas básicas, en trabajos rutinarios de la cocina. Una de sus funciones esenciales es el orden e higiene de los utensilios y la preparación de los alimentos que forman los platos. Su objetivo es que la ejecución de los platos sea lo más rápida y ordenada posible.

Steward: el *steward* es el cargo ocupado por la persona responsable de limpiar los platos, vasos y demás utensilios de cocina prestando su apoyo a las personas que elaboran la comida y en las que trabajan en la sala de servicio. Su jornada laboral se concentra principalmente en las horas del servicio de comidas y cenas. Es la persona que contribuye al correcto funcionamiento del restaurante ya que es el recurso que brinda el apoyo en las actividades de limpieza, orden y que todo esté en el momento, sitio, en la medida que se necesita, como todos los cargos del departamento operativo se distingue por su excelente servicio al cliente.

Mesero: Es el contacto directo con el cliente, éste es quien brinda la asistencia durante toda la visita al restaurante. El papel más importante del mesero es la atención al cliente, deben tener un nivel de capacitación que permita responder cualquier tipo de pregunta que se genere por parte de los clientes, se debe asegurar de que éstos reciban los platos correctos acorde a sus solicitudes y que estén cocinados de acuerdo con la preferencia del cliente, adicionalmente revisan periódicamente la zona de comensales para tomar solicitudes adicionales.

Administrador/Cajero: El administrador de restaurante se ocupa principalmente, de administrar el servicio del restaurante, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, apoyar a la gerencia y asegurar la satisfacción del cliente, además de recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, realizar el cierre diario a fin de lograr la recaudación de los ingresos y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja. Sus actividades son de gran responsabilidad ya que se generan riesgos como la pérdida de dinero, cobros mal efectuados o que se realice un registro de una transacción de manera

⁸² Grand Hotelier. (2019). Qué es y cuáles son las funciones de un Sous Chef. Recuperado de: <https://grandhotelier.com/wp-content/uploads/2019/10/Que-es-y-cu%C3%A1les-son-las-funciones-de-un-Sous-Chef.pdf>

incorrecta, es un cargo que requiere de mucha atención y debe tener conocimientos de servicio al cliente, realizar cálculos aritméticos y realizar arqueos diarios de caja.

5.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional del Restaurante Callao Sanguchería en CABA corresponde a una jerárquica vertical, pues los accionistas consideran que esta es la que más se adapta a las necesidades de la idea de negocios. La estructura vertical es una pirámide donde una persona es responsable del negocio, en este caso el Gerente. Este diseño es el utilizado en el restaurante de Bogotá el cual ha resultado funcional debido a que las necesidades de la empresa requieren que el personal sea altamente especializado en cada una de las labores que cumplen. De esta manera se ha logrado estimular al personal y conseguir mejoras en el equipo de trabajo, reflejado en el éxito del negocio. En la figura 9 se muestra el organigrama del restaurante en CABA.

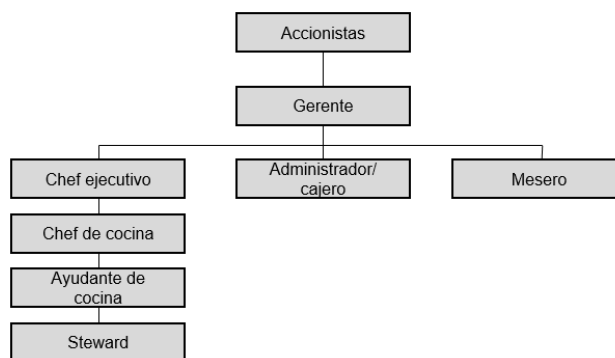


Figura 9. Organigrama Restaurante Callao Sanguchería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Fuente: Elaboración propia (2021)

Los cargos que estructuran el organigrama del Restaurante Callao Sanguchería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires están asociados a diferentes funciones, las cuales al ser cumplidas permiten alcanzar las metas del negocio. Las funciones de los cargos de la estructura organizativa se muestran en el anexo P.

5.3. Política de gestión de recursos humanos

Las políticas de Recursos Humanos de toda empresa son a largo plazo, y centradas en establecer las estrategias necesarias para determinar si el personal a ser contratado está alineado a la cultura organizacional de la empresa. A través de estas políticas se fijan los lineamientos de captación, contratación, retención y capacitación. Para el caso del Restaurante Callao Sanguchería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las políticas de gestión del recurso humano propuestas por los accionistas son las siguientes:

- La empresa considera que el proceso de captación y selección de personal es muy importante porque ésta sirve para atraer a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes ya que el capital humano es uno de los recursos de mayor relevancia para un restaurante.
- El tipo de reclutamiento más adecuado a utilizarse en el restaurante será el mixto el cual consiste en dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado. Esto

permitirá a los trabajadores ascender en su puesto y de la misma manera contar con un personal del exterior que aporte nuevos conocimientos a las funciones del restaurante.

- El proceso de selección del personal corresponderá a la elección de la persona según el cargo vacante tomando en cuenta el perfil ya establecido por el Restaurante Callao Sanguchería Bogotá, el cual corresponde a las habilidades y conocimientos que tienen los candidatos que optan a la vacante. El perfil del cargo se muestra en el anexo Q.
- La evaluación y seguimiento del personal. La evaluación será aplicada periódicamente para medir el desempeño de los trabajadores a partir de resultados obtenidos. Para hacer el seguimiento la Gerencia recolectará la información para determinar los avances hacia los objetivos propuestos a cada área de trabajo y el personal que ocupa cada cargo.

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Plan de inversión

6.1.1 Inversión Fija

La inversión fija corresponde a los bienes tangibles, los cuales garantizan la operación del negocio, estos son adquiridos para su utilización durante su vida útil. La inversión fija de Callao Sanguchería CABA corresponde a los bienes tangibles que serán usados para el proceso del producto y servicio, lo que incluye: muebles y equipos de oficina, equipos de cocina y equipo de cómputo.

Muebles y Equipo de oficina

Los muebles y equipos de oficina se componen de aquellos que se utilizarán en las instalaciones del restaurante en el área de caja y administración: computador, impresora, calculadoras y otros bienes similares, los cuales se describen en las tablas 3, 4 y 5 respectivamente.

Tabla 3 Muebles y Equipo de oficina

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
1	Registradora Controlador Fiscal Hasar 6100f	829,4	829,4
1	Teléfono inalámbrico Panasonic KX-TGB210	96,2	96,2
1	Silla de escritorio	213,6	213,6
Total			1139,2

Fuente: Elaboración propia (2021)

Equipos de cocina

Tabla 4. Equipo de cocina

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
3	Juego de cuchillos, pinzas y espátulas	110,0	330,0
3	Juego de envases plásticos	49,5	148,5
2	Juego de ollas industrial de acero	104,4	208,9
1	Congelador	433,4	433,4
1	Cocina industrial	443,8	443,8
1	Campanas de olor industrial	317,6	317,6
1	Gabinete de cocina	55,0	55,0
2	Mesa de trabajo de acero inoxidable	352,1	704,3
1	Licuadaora	47,1	47,1
1	Horno microondas	181,4	181,4
Total			2870,3

Fuente: Elaboración propia (2021)

Equipo de cómputo

Tabla 5. Equipo de cómputo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
1	Computadora portátil Notebook HP 15-DY1024WM	769,9	769,9
1	Impresora a color multifunción HP Deskjet Ink Advantage 3775	111,1	111,1
Total			881,1

Fuente: Elaboración propia (2021)

La inversión fija total de la empresa es de USD 4.890,66 en el primer año del proyecto, la cual se describe en la tabla 6.

Tabla 6. Total de inversión fija

Descripción	Total (USD)
Muebles y Equipo de oficina	1.139,26
Equipo de cocina	2.870,31
Equipo de cómputo	881,09
Total	4.890,66

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.1.2 Inversión en otros activos

Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del restaurante; tales como: los gastos de organización, los gastos de instalación de equipos y sistemas. La inversión diferida que se contempla se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Inversión en diferidos

Descripción	Monto Inversión inicial (USD)	Valor diferido a tres años (USD)		
		Año 1	Año 2	Año 3
Impuestos de registro y legalización de la empresa	14.280	4.760	4.760	4.760
Gastos de instalación	30.000	10.000	10.000	10.000
Total	44.280	14.760	14.760	14.760

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.1.3 Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar el primer proceso operativo antes de percibir ingresos. En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, consta de tres rubros principalmente: materia prima, insumos y mano de obra; los cuales se especifican en las tablas 8 y 9.

Tabla 8. Inversión Capital de Trabajo

Detalle Valor	Monto (USD)
Gastos de Administración	16.302
Gastos de Venta	2.400

Detalle Valor	Monto (USD)
Costos de operación	139.090,19
Total	157.792,19

Fuente: Elaboración propia (2021)

El capital de trabajo del restaurante se obtiene aplicando el método del ciclo productivo. En tal sentido, los costos deben asegurar el financiamiento de todos los insumos que se consumen en un ciclo operativo, la inversión inicial en capital de trabajo se calcula mediante la siguiente fórmula (Fornero, 2016)⁸³:

$$ICT = CO (COPD)$$

Donde

ICT = Inversión Capital de Trabajo

CO = Ciclo Operativo en Días

COPD = Ciclo Operativo Promedio Diario

COPD = Costo operacional anual

CO

$$COPD = \frac{157.792,19}{360}$$

$$COPD = \text{USD } 438,31$$

Inversión En Capital De Trabajo = ICT

$$ICT = CO (COPD)$$

$$ICT = 30(438,31), \text{ ICT} = \text{USD } 13.149,34$$

Para la operación y desarrollo del proyecto se requiere de USD 13.149,34 mensuales.

Tabla 9. Inversión Total de la Empresa

Descripción	Valor total (USD)
Inversión fija	4.890,66
Inversión de otros activos fijos	44.280,00
Capital de trabajo	13.149,34
Total	62.320,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Determinación De Costos

Los costos en que incurre el restaurante corresponden a costos de materia prima, costos de producción u operaciones. A continuación, se describe lo referente a cada uno de estos.

Materia Prima

La materia prima utilizada en la empresa es la adquirida directamente de los proveedores, el administrador es quien realizará el proceso de compra, por estar informado de las características de la materia prima que se requiere, dicha materia prima será recibida directamente de los proveedores en el restaurante. El costo de materia prima se estima en un 40% asociado a la venta de acuerdo con la experiencia del Restaurante Callao Sanguchería Bogotá, acorde con la preparación

⁸³ Fornero, R. (2016). Ciclo Financiero y Capital de Trabajo. Recuperado: 5/05/2021 https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap%206%20Ciclo%20financiero.pdf

de los productos (sándwiches, platos, entradas, entre otras). De tal manera que se prevé un monto de costo de materia prima para el primer año de operaciones de USD 114.240,00, proyectándose para los años 2 y 3 con un índice de inflación del 3,5%. La respectiva proyección de gastos de materia prima se muestra en el anexo R.

Costos de operación

Los costos de operación corresponden al ocasionado directamente por la producción en el restaurante Callao Sanguchería en el CABA, como son la nómina del personal y los aportes de ley. En Argentina son tres retenciones por Ley que se le aplican al trabajador: 1) Jubilación, Ley N° 24.241. Se retiene 11% del sueldo bruto, remuneraciones sujetas a retención, 2) Obra Social, Ley N° 23.660. Se retiene 3%, y 3) PAMI, Ley N° 19.032. Se retiene 3% del sueldo bruto, remuneraciones sujetas a retención (Chiesa & Delgado, 2018)⁸⁴. En el caso de la empresa se encuentran las contribuciones a la seguridad social, estas son: 1) Jubilación, Ley N° 24.241: se retiene el 10.17%, 2) Obra social, Ley N° 23.660 se retiene el: 6%, 3) Anses, Asignaciones familiares, Ley N° 24.714: 4.44%, 4) Pami, Ley N° 19.032: %1.5, y, 5) Fondo Nacional de Empleo, N° Ley 24.013: 0.89%. Estos rubros son lo que están a cargo del empleador y suman el total del 23% de contribuciones patronales. En las tablas 10, 11, 12, 13 y 14 se presenta la proyección de la nómina mensual y anual, así como también los aportes legales correspondientes a la empresa. El detalle de los cálculos de la nómina de personal se evidencia en el anexo S.

Tabla 10. Total Costos de personal

Descripción	Gasto Mensual (USD)	Gasto Anual (Año 1) (USD)
Nómina del personal del Restaurante	1.600,86	19.210,32
Aportes legales de la empresa por personal de del restaurante	469,99	5.639,87
Total	2.070,85	24.850,19

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 11. Nómina del personal del Restaurante

Cant.	Descripción	Mensual (USD)		Anual (Año 1) (USD)
		Individual	Total	
1	Chef de cocina	311,85	311,85	3.742,20
2	Ayudante de Cocina	196,22	392,43	4.709,18
1	Steward	192,46	192,46	2.309,47
2	Mesero	177,55	355,10	4.261,19
1	Cajero/Administrador	349,02	349,02	4.188,27
Total			1.600,86	19.210,32

Fuente: Elaboración propia (2021)

⁸⁴ Chiesa & Delgado (2018). Recuperado de: http://asesoriachd.com.ar/p_60/cargas-sociales-aportes-y-contribuciones-como-entenderlas.html

Tabla 12. Aportes legales de la empresa por personal de del restaurante

Total aportes de seguridad social	Mensual (USD)	Anual (USD)
Chef de cocina	104,07	1.248,79
Ayudantes de cocina	130,96	1.571,47
Meseros	118,50	1.421,97
Administrador/cajero	116,47	1.397,64
Total	469,99	5.639,87

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 13. Total Costos de personal (Año 1)

Descripción	Costo Anual (Año 1) (USD)
Nómina de personal	19.210,32
Aportes de Seguridad Social	5.639,87
Totales de costos de personal del restaurante	24.850,19

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 14. Total de Costos de operación en dólares

Descripción	Año 1 (USD)
Costos Materia Prima	114.240,00
Costos de personal	24.850,19
Total	139.090,19

Fuente: Elaboración propia (2021)

Gastos de Administración

Los gastos de administración son los relacionados con los gastos de dirección, administración, planeación y organización de la empresa. Los trabajadores de Callao Sanguchería son vinculados a través de un contrato a término indefinido, tanto los trabajadores del área de administración como los trabajadores del área de cocina. El salario del Gerente de Callao Sanguchería será asumido por Callao Sanguchería Bogotá, así como el salario del Chef Ejecutivo. Los gastos de administración del Callao Sanguchería CABA corresponden a un total de USD 1.358,50 dólares mensuales correspondiente a arrendamiento, gastos de electricidad, teléfono entre otros, tal como se evidencia en el anexo T, alcanzando un total de USD 16.302,00 para el primer año. Para el inicio de las actividades comerciales de la empresa se proyecta el arrendamiento de una sede en el barrio San Nicolás, donde se realizarán las actividades operativas de comercialización del restaurante.

Los Gastos de Ventas

Estos corresponden con los gastos ocasionados directamente con la gestión de ventas, como es la nómina de vendedor y publicidad los cuales se muestran en la tabla 15. En el Caso de Callao Sanguchería el gerente será el encargado de las ventas de la empresa, por tanto, los gastos de ventas solo reflejan la publicidad.

Tabla 15. Gastos de Ventas

Servicio	Periodo	Costo Mensual (USD)	Costo Año 1 (USD)
Publicidad	Mensual	200,00	2.400,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Proyección de ingresos

Los ingresos provienen de la comercialización de los productos del restaurante tal como se muestra en las tablas 16 y 17. Para realizar la proyección de los ingresos se tiene en cuenta que la empresa producirá con el 100% de su capacidad instalada.

Tabla 16. Proyección de Ingresos

Productos	Ingreso anual (año 1) (USD)
Sánduches	16.364,86
Platos	204.990,49
Entradas	9.816,76
Bebidas	50.758,73
Postres	3.669,17
Total	285.600,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Flujo de Caja

Tabla 17. Flujo de Caja

Ingresos	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)
Saldo inicial	70.000,00	70.000,00
Ventas	0	285.600,00
Total Ingresos	0	355.600,00
Compra materia prima	0	114.240,00
Costo de personal de operación		24.850,19
Inversión activos fijos	0	4.890,66
Inversión diferida	0	14.760,00
Gastos administración	0	16.302,00
Gastos de ventas	0	2.400,00
Total Egresos	0	177.442,85
Saldo final	70.000,00	178.157,15

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.2. Plan de financiación

Para el proyecto bajo análisis, el financiamiento se realiza exclusivamente con capital propio de los accionistas de Callao Sanguchería Bogotá. De modo que, con el tiempo, estos podrán capitalizar su inversión. El total de la inversión corresponde a USD 62.320,00, los socios financiarán USD 70.000, financiación favorable para el inicio de las actividades operativas de la empresa.

6.3. Viabilidad del proyecto

El punto de equilibrio es un instrumento con el que se determina el estado en el cual las ventas cubrirán los costos. El porcentaje de equilibrio resulta al dividir los costos fijos entre el margen de contribución y multiplicarlo por cien. Siendo el Margen de contribución la diferencia entre la venta total y el costo variable. Al calcular el punto de equilibrio, la empresa determina la cantidad necesaria de producción para generar utilidad en el proyecto (Moncayo, 2015)⁸⁵. En el caso del Restaurante en Bogotá el porcentaje de costo variable en relación con las ventas alcanza un total del 40%. Este valor se traslada a la venta esperada para el restaurante en la CABA, obteniéndose como resultado que el punto de equilibrio alcanza al vender USD 105.338.

Tabla 18. Cálculo Punto de Equilibrio

Porcentaje de costo variable	40 %
Venta total	USD 285.600
Costo variable	USD 114.240
Margen de contribución	USD 171.360
Costo fijo	USD 63.203
Porcentaje de punto de equilibrio	36,88%
Ventas en punto de equilibrio	USD 105.338
Días para punto de equilibrio	11,06 días

Fuente: Elaboración propia (2021)

La tabla 18 resume la cantidad en ventas y las ventas en el punto de equilibrio, el cual refleja que la empresa en esa instancia será funcional sin perder ni obtener ganancias. Si se asume que el mes tiene 30 días y las ventas diarias son iguales, el punto de equilibrio se logra en el día 1106, es decir, el restaurante genera utilidades por USD 15.489 en los 19,5 días restantes del mes. Se concluye que el plan de negocios es positivo y la inversión inicial de USD 70.000 se recuperaría en 4,5 meses.

⁸⁵ Moncayo, C. (31 de agosto de 2015). Punto de Equilibrio-Cómo se determina. Recuperado de: <https://incp.org.co/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>

7. CONCLUSIONES

La información disponible para desarrollar el plan de negocios permite desarrollar un análisis confiable, no solo por la calidad de la información del microentorno y el macroentorno sino porque parte de un negocio en marcha (Callao Sanguchería Bogotá) del que se cuenta con información real y cuantificada.

A pesar de algunos indicadores macroeconómicos desfavorables como la inflación, inestabilidad política, endeudamiento, entre otros, el mercado objetivo seleccionado permite el desarrollo del plan de negocio planteado ya que cuenta con un escenario apropiado para los negocios, una dinámica comercial atractiva y un marco legal que lo permite.

La información recolectada y el modelo de negocio de partida en Bogotá respaldan la decisión de elegir la diferenciación como estrategia de negocio y a su vez, permiten alcanzar los objetivos definidos en el plan de marketing.

La aceptación de la gastronomía peruana en el mercado argentino, específicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es un reflejo de su éxito y su posicionamiento a nivel global; desarrollar un plan de negocios en este sector permite desarrollar y aprovechar ventajas comparativas.

La estructura operacional y de recursos humanos definida permite desarrollar la actividad del negocio a cabalidad y por lo tanto, llevar adelante el proyecto.

La evaluación económica y financiera proyectada según el flujo de caja y las herramientas definidas para determinar la viabilidad económica como el punto de equilibrio y retorno de inversión determinan que es un proyecto rentable y una inversión atractiva para los inversionistas.

El modelo de negocio del restaurante Callao Sanguchería en Bogotá resulta tener un interesante potencial para replicar y adaptar en otros mercados internacionales.

Fuentes Bibliográficas

Libros

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta edición*. Caracas: Fedupel.
- David, F. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica. 14 edición*. México: Pearson.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación. 6ta. Edición*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing. Duodécima edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, & C. (2002). *Marketing*. Cengage.
- Miguel, A. (2001). *Proyectos de inversión*. Oaxaca: Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Moyano, L. E. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial Macro.
- Pastor, C., North, L., Rubio, B., & Acosta, A. (2020). *Concentración económica y poder político en América Latina*. México: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2da Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Puig, J. (2014). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración 3ra. Ed*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vértice (2010). *Marketing digital*. España: Publicaciones Vértice S.L.

Revistas

- Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda-Novales (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. (2016);63(2):. *Revista Alerg*, 63(2), 201-206. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Tesis preliminares

- Aparicio Zavaleta, E. R., Jaramillo Alvarado, J. G., & Véliz Alférez, J. J. (2017). Plan estratégico para la expansion de la cadena de restaurantes Wok 2013-2017. (*Tesis de Maestría*). Universidad del Pacifico, Lima.
- Arredondo, L. (2013). *Plan de negocios de un bar restaurante temático musical*(*Tesis de Grado*). Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7027/03-arredondo-tesisfce.pdf
- Fernández, B. (2010). Diagnóstico del Sistema Turístico y propuestas de posicionamiento de San Nicolás. (*Tesis de Grado*). Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires. Recuperado de: <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC096145.pdf>
- Germán Ferrari, L., & Orozco Herrera, A. E. (2018). Plan de negocios solución para restaurantes “Da’ Gusto. (*Tesis de Grado*). Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Maldonado, L. & Sarmiento, J. (2014). *Kids Clunb, un modelo de negocio exitoso del sector del calzado en Colombia*(*Tesis de Grado*). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8753?show=full>
- Paniagua, A. (2018). Plan estratégico para el restaurante Picaña Parrilla - Bar.Metaute (*Tesis de Grado*). Universidad EIA, Envigado.
- Reyes Andrade, F. (2016). Plan de negocios para internacionalización de Carlococina. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Plan de marketing para una franquicia peruana en la industria peruana en la industria gastronómica.Loayza Huaman, R. E. (2018). (*Tesis de Grado*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Rodríguez Amado, L. (2014).Análisis de los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización de las empresas colombianas del sector gastronómico. (*Tesis de Grado*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

- Sánchez, O. (2012). Creación de un plan de empresa aplicado a un restaurante "Las Torres, S.L.L". (Tesis de Máster). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena. Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/2969/tfm211.pdf?sequence=1>
- Vallejo, J., & Jaramillo, S. (2020). *Atributos relevantes para diferenciar un restaurante de cocina colombiana (Tesis de Maestría)*. Pereira: Universidad EAFIT. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26533/JohannaAlejandra_VallejoFranco_Sandra_JaramilloOrozco_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Páginas de internet

- AECIT (2020). *Turismo post Covid -2019*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Recuperado de: <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Hacia el fin de las crisis en Argentina. Prioridades para un crecimiento sostenible y prosperidad compartida*. Washington DC: Grupo Banco Mundial. 25/01/2021
<https://www.bancomundial.org/es/events/2019/05/06/hacia-el-fin-de-las-crisis-en-argentina>
- buenosaires.gob.ar. (9 de junio de 2021). *Sector gastronómico: el Gobierno porteño incrementó un 54% la oferta de mesas en veredas*. Recuperado el 19 de febrero de 2021, de <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/atencion-ciudadana-y-gestion-comunal/noticias/para-ayudar-al-sector-gastronomico>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Obtenido de Cluster,; Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinven>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2020). *Comité de Restaurantes Peruanos en Colombia*. Recuperado:21/03/2021. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2019/Mayo-2019/Comite-de-Restaurantes-Peruanos-en-Colombia>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2020). *Restaurantes peruanos en Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co>
- Castelblanco, J., & Jaramillo, C. (2019). *Restaurantes, alimentos y bebidas*. Obtenido de http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf
- Cancino, A. (2010). *Operación de restaurantes y bares*. Mailmax.com. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/como-disenar-menu>

- Consulado.pe. (2020). *Gastronomía Peruana*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Consulado General del Perú Buenos Aires Recuperado de: <http://www.consulado.pe/es/BuenosAires/Paginas/Gastronomia-Peruana.aspx>
- Constitución de la Nación Argentina [Const.], artículo 20. 1994.(Argentina). Recuperado de: 25/01/2021 <https://bibliotecadigital.csjn.gov.ar/Constitucion-de-la-Nacion-Argentina-Publicacion-del-Bicent.pdf>
- CEPAL (2018). Medición de la pobreza por ingresos: actualización metodológica y resultados, Metodologías de la CEPAL, N° 2 (LC/PUB.2018/22-P), Santiago. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44314/1/S1800852_es.pdf
- Chiesa & Delgado (2018). *Cargas Sociales. Aportes y Contribuciones. Como entenderlas*. Recuperado de http://asesoriachd.com.ar/p_60/cargas-sociales-aportes-y-contribuciones-como-entenderlas.html
- Cronista (26 de abril de 2021). *El mercado espera una inflación de casi 50% para este año*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/El-mercado-espera-una-inflacion-de-casi-50-para-este-ano-20210108-0045.html>
- Di Pace, D. (5 de febrero de 2020). Consumo, inversión y tasa de ahorro en Argentina 2020. Obtenido de infobae.com: <https://www.infobae.com/opinion/2020/02/05/consumo-inversion-y-tasa-de-ahorro-en-argentina-2020-2/>
- Decreto 682 de 2020. Por el cual se establece la exención especial del impuesto sobre las ventas para el año 2020 y se dictan otras disposiciones con el propósito de promover la reactivación de la economía colombiana, en el marco del Estado de Emergencia. (21 de mayo de 2020). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=124924#:~:text=Establece%20la%20exenci%C3%B3n%20especial%20del,el%20Decreto%20637%20de%202020>.
- Decreto 6838/74. Restaurantes y negocios afines. Clasificación. Recuperado: 17/02/2021 <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0Qkmkvu4.html>
- Diario La República (29 de septiembre de 2020). Plataformas de domicilios reportaron crecimiento. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/el-boom-del-comercio-electronico/plataformas-de-domicilios-reportaron-crecimiento-durante-la-cuarentena-por-covid-19-3066590>
- Dinero.com (16 de agosto de 2018). *Jóvenes emprendedores que le apostaron a abrir su propio restaurante*. Obtenido de: Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/emprendimientos-de-gastronomia-en-colombia/261016>

- discoverargentina.com. (2019). ¿Qué hacer en San Nicolas? Obtenido de Las mejores propuestas para recorrer Buenos Aires: <https://ar.discoverargentina.com/viajes/argentina/buenos-aires/san-nicolas>
- Echague, Z. (2011). Combos, estrategia de marketing para seducir a los consumidores. Obtenido de <https://www.5dias.com.py/archivo/combos-estrategia-de-marketing-para-seducir-a-los-consumidores>
- ENTUR (2020). Oferta y Establecimientos gastronómicos. Obtenido de <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/oferta-establecimientos-gastronomicos>
- Fornero, R. (2016). Ciclo Financiero y Capital de Trabajo. En R. Fornero, *Análisis financiero con información contable*. Recuperado de: https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap%206%20Ciclo%20financiero.pdf
- Garzón, D. (2019). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. Obtenido de Diario La República [en línea]: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206#:~:text=El%20sector%20gastron%C3%B3mico%20creci%C3%B3%2022%25%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20con%2090.000%20restaurantes,-s%C3%A1bado%2C%2013%20de&text=De%20acuerdo%20con%20la%20Asociaci%C3%B3n,un%20crecimiento%20mayor%20a%2040%25>.
- Giambartolomei, M. (24 de diciembre de 2017). Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños. La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>
- Grand Hotelier. (2019). Qué es y cuáles son las funciones de un Sous Chef. Obtenido de <https://grandhotelier.com/wp-content/uploads/2019/10/Que-es-y-cu%C3%A1les-son-las-funciones-de-un-Sous-Chef.pdf>
- Home.kpmg (2020). Entrevista a Verónica Sánchez Ex-presidente de la Cámara de Restaurantes. Sánchez, V. Recuperado el 13 de noviembre de 2020, de Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés: <https://www.ahrcc.org.ar/camara-de-restaurantes>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC. (septiembre de 2020). Informe de avance del nivel de actividad. Segundo Trimestre de 2020. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf
- Invest Trade. (2019). Marco legal para comenzar un negocio en La Argentina. Obtenido de https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/Marco_Legal_para_comenzar_un_negocio_en_argentina.pdf

- *Ley 6324 2020*. Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (27 de agosto de 2020). Recuperado de: <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/525997>
- *Ley 6418*. (8 de junio 2021). Recuperado: 26/01/2021 de: https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/ck_PL-LEY-LCABA-LCBA-6418-21-6142.pdf
- *Ley 21.382*. Ley de Inversiones Extranjeras. Decreto N° 1853/1993 (B.O. 8/9/1993). Recuperado de: http://www.sice.oas.org/Investment/NatLeg/Arg/ArgLn_s.asp
- Maritano, A. (agosto de 2020). Proyecto de Ley de Emprendimiento. Diario Público.com (on line). Obtenido de <https://www.diariojuridico.com/colombia-proyecto-de-ley-de-emprendimiento/>
- Macías, H. (2020). Colombia: Optimismo e ingreso a la OCDE en medio del COVID-19. Medellín: Círculo de Estudios Latinoamericanos CESLA. Obtenido de https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Colombia_mayo_2020.pdf
- Minujín, A., & Ferrer, M. (2020). La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza. Voces en el Fénix, 18-25. Obtenido de Vocesenelfenix.com: <https://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/02-Minujin.pdf>
- Moncayo, C. (31 de agosto de 2015). *Punto de equilibrio – Cómo se determina..* Recuperado de: <https://incp.org.co/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>
- Muñoz-Najar, T. (20 de diciembre de 2012). *Respecto al sánduche, acá se cometieron todos los pecados. Teresina Muñoz-Najar*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/teresina-munoz-najar-respecto-sanguche-aca-cometieron-pecados-27314-noticia/>
- OCDE (2015). *Colombia. Políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo*. Recuperado de: [doi:https://doi.org/10.1787/9789264233409-es](https://doi.org/10.1787/9789264233409-es)
- OCH. (12 de agosto de 2021). *Proyecto de Ley inversión social – ampliación programa del empleo formal*. Recuperado de: <https://www.ochgroup.co/proyecto-de-ley-inversion-social-ampliacion-programa-del-empleo-formal/>
- Orgaz, C. (2 de septiembre de 2019). Crisis en Argentina: 3 datos que muestran cómo se ha deteriorado la economía del país en las últimas semanas. *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>
- Pellegrino, A. (2003). *La migración internacional en América Latina y el Caribe: tendencias y perfiles de los migrantes*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) . Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7172/S033146_es.pdf

- *revistalabarra.com*. (22 de julio de 2019). *Las ferias gastronómicas que Argentina ofrece este año*. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/las-ferias-gastronomicas-que-argentina-ofrece-este-ano/>
- Rivera, D. (22 de enero de 2020). Los retos del 2020 para el sector gastronómico. Obtenido de *lanacion.com.co*: <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/>
- Rodríguez. (30 de abril de 2020). Colombia. Impacto Económico, social y político de la Covid-19. Obtenido de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-24.-2020.pdf>
- Ronderos, C. (30 de abril de 2019). La clase media. *La República* [en línea]. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-ronderos-533356/la-clase-media-2856816>
- *Santandertrade.com* (septiembre de 2020). Argentina: Política y Economía. Obtenido de: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- *Semana.com*. (12 de diciembre de 2019). *¿Qué le espera a Colombia?*. Recuperado de: <https://www.semana.com/pais/articulo/cual-es-el-panorama-economico-y-social-de-colombia-en-2020/280082/>
- Smink, V. (30 de octubre de 2019). Asume Alberto Fernández en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente. *B.B.C*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Turismo Buenos Aires (2020). Razones para visitar Buenos Aires. Obtenido de *turismo.buenosaires.gob.ar*: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/razones-para-visitar-buenos-aires>
- Universidad de los Andes. (1 de abril de 2020). La vulnerabilidad del empleo a la emergencia de COVID19. Obtenido de <https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/nota-macro-11.pdf>

Anexo A. Restaurantes peruanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

RESTAURANTE	CATEGORÍA	BARRIO	CANT.	%
PASAMAYO	BAJA	Barrio de Balvanera	15	26,32
CASA ORO	ALTA			
CHABUCA GRANDA	BAJA			
ANTICUCHERIA PURO CORAZON	BAJA			
EL ANGELITO	BAJA			
LA CATEDRAL PISCO	BAJA			
LA PIURANA	MEDIA			
MI CAJAMARQUINA	BAJA			
MOCHICA	MEDIA			
NIKKEI	MEDIA			
QUECHUA	MEDIA			
SABORES DE MI TIERRA	BAJA			
SIPAN	ALTA			
SOLO PESCADO	MEDIA			
TIGRE MORADO	BAJA			
BARDOT NUEVA COCINA	MEDIA	Barrio de Palermo	10	17,54
CHIMU NIKKEI	MEDIA			
CHIRA	MEDIA			
KOMYUN	ALTA			
LA MAR	ALTA			
NAZCA SABORES DE PERU	BAJA			
OLAYA	ALTA			
PERU DELI	MEDIA			
PERUANITO RAY	MEDIA			
ISABEL BAR & RESTAURANT	MEDIA			
CARLITOS	MEDIA	Barrio de Belgrano	8	14,04
CONTIGO PERU	MEDIA			
EL COCOROCO	BAJA			
EL IMPERIO DEL SOL	BAJA			
INKA WASI	MEDIA			
LA CAUSA NIKKEI	MEDIA			
LUCUMA	MEDIA			
PARU INKAS SUCHI AND GRILL	ALTA			
COYA	MEDIA	Barrio de San Telmo	3	5,26
MAMANI	MEDIA			
MERCADITO LATINO	MEDIA			
TATAKI	MEDIA	Barrio de San Nicolas	4	7,02
SUMAQ SANGUCHERIA ITALO	BAJA			

RESTAURANTE	CATEGORÍA	BARRIO	CANT.	%
RAWA	MEDIA			
EL SANGUCHE	MEDIA			
CHAN CHAN	MEDIA			
CASAS VIEJAS	MEDIA			
LA CONGA	MEDIA	Barrio de Monserrat	5	8,77
PUERTA DEL INCA	MEDIA			
STATUS	MEDIA			
TANTA ARGENTINA	MEDIA			
FABRIC SUSHI	MEDIA			
RICO PERU	MEDIA	Barrio de Floresta	2	3,51
CHIFA MAN SAN	MEDIA			
SABOR PERUANO	BAJA	Barrio de Constitución	1	1,75
SAZON	BAJA	Barrio de Coghlan	1	1,75
EL ENCANTO	MEDIA	Barrio de Villa Urquiza	1	1,75
KOKORO SUSHI	MEDIA	Barrio de Recoleta	1	1,75
LA ROSA NAUTICA	MEDIA	Barrio de Puerto Madero	1	1,75
MY PERU	BAJA	Barrio de Liniers	1	1,75
OTISUSHI	MEDIA	Barrio de Velez Sarsfield	1	1,75
PRIMAVERA TRUJILLANA	MEDIA	Barrio Núñez	1	1,75
		Total	57	100,00

Anexo B. Restaurantes peruanos en Bogotá

NOMBRE		TIPO
1	Restaurante Mi Perú	Comida peruana
2	Restaurante Nazca	Alta cocina
3	Casa Lucha, Restaurante Peruano	Comida tradicional peruana
4	Pasión Peruana	Comida peruana
5	14 Inkas	Comida tradicional peruana
6	Lima 1850	Comida peruana
7	A Manos Peruanas	Comida peruana
8	Huancaína Comida Peruana	Comida tradicional peruana
9	Restaurante El Esturión	Comida peruana
10	Cuzco Restaurante	Comida tradicional peruana
11	Kanka Chico 90	Comida tradicional peruana
12	Osaka Bogotá	Comida peruana
13	La Peruanita	Comida tradicional peruana
14	De Los Tres	Comida peruana
15	Lima Cantón	Comida peruana
16	La Despensa	Comida tradicional peruana
17	Uma Cantina Peruana	Comida peruana
18	Manya Bristó peruano	Fusión
19	Restaurante Kukama	Comida peruana
20	La Vicuña Restaurante Peruano	Comida peruana
21	Restaurante Peruano - El Indio de Machu Picchu	Comida tradicional peruana
22	Cortés & Pizarro	Fusión
23	Mi Madre – Cocina Peruana	Comida peruana
24	Jas Peruanos Gourmet	Fusión
25	Brasas Peruanas Chickú	Comida peruana
26	Qun Bogotá	Comida peruana
27	Perú Mix Bogotá Cedritos - Carnaby St.	Comida peruana
28	Gastrobar Gran Inka	Fusión bar y restaurant
29	La Barra Chalaca Gran Estación	Comida peruana
30	Restaurante Cook's	Alta cocina
31	Restaurante Zona K	Alta cocina
32	La Mafia	Comida peruana
33	Guadalupe Latina Bogotá	Comida peruana
34	Kanka Perú	Alta cocina
35	Inverleoka Planta Toberin	Alta cocina
36	Toshiro Robotayaki	Fusión
37	Canasto Picnic Bistró (Calle 88)	Fusión
38	Jaime Gourmet	Alta cocina

	NOMBRE	TIPO
39	Ceviche 66 (Usaquén)	Fusión
40	Wanka Sanguchería del Perú	Sanguchería
41	Caballero sanguchería peruana	Sanguchería
42	La limeña sanguchería	Sanguchería
43	La Lucha Sanguchería Unicentro	Sanguchería
44	La Lucha Sanguchería Criolla Plaza Claro	Sanguchería
45	La Lucha Sanguchería Criolla 93	Sanguchería
46	Sanguchería peruana	Sanguchería
47	La Lucha Sanguchería Criolla 85	Sanguchería
48	Maka cocina peruana	Sanguchería

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Anexo C. Entrevista dirigida al dueño de un restaurante ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Se elaboró una entrevista dirigida al dueño de un Restaurante peruano ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con la finalidad de profundizar respecto al comportamiento del consumidor, modelo de negocio y argumento de ubicación. La cual se estructura en preguntas abiertas con el fin de darle libertad al entrevistado de ofrecer toda la información que este considere pertinente.

Entrevista N°1: Restaurante Perú Deli

Dirección: Beruti 4602, Palermo, CABA

Entrevistado: Junior Ocaña

Posición en el Restaurante: Propietario

I. Modelo de negocio

1. ¿Hace cuánto tiempo está operando el restaurante en esta ubicación?

Desde el 2010.

2. ¿Cuál es el horario de operación y atención al público?

De 12m a 12pm, todos los días.

3. ¿Cuál es la capacidad de su negocio (mesas/personas)?

25 comensales.

4. ¿Puede describir el modelo de negocio de su Restaurante?

Restaurante de calidad Premium con sabor casero, ingredientes Premium.

5. ¿Cuáles son los productos estrella que tienen más salida?

Lomo saltado y ceviche.

6. Según su criterio, ¿qué aspectos fundamentales de su negocio considera usted que lo diferencia de otros del mismo sector?

La calidad de la comida y su diferencial con otros (pocos) restaurantes peruanos.

7. ¿Qué opinión le merece la calidad del servicio?

No es su fuerte y no lo consideran muy bueno, atendido por 1 mesero y 1 telefonista.

8. ¿Uds. Ofrecen variedad en opciones de consumo?

Lomos, ceviches, sushi y fusión Hindú.

9. ¿El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente?

No tienen promociones. Tienen menú ejecutivo a menor precio.

10. ¿La empresa, hace algún tipo de proceso de fidelización con sus clientes?

No. Nada de actividad promocional, solo voz a voz.

11. ¿Cómo se encuentran las ventas actualmente?

A un 25% del nivel de ventas que tenía previo a la pandemia.

12. ¿Piensa que la empresa en estos años ya ha logrado posicionarse ante el mercado?

Sí.

II. Ubicación

13. ¿Ud. considera que la actual ubicación de su negocio es la más adecuada, en relación con el acceso para los consumidores?

Sí, coincide con su modelo de negocio.

14. ¿Su negocio tiene fuerte competencia en esta ubicación? Explique brevemente.

Poca competencia de comida peruana (2 restaurantes) y pocos restaurantes en general, no es una zona gastronómica.

15. ¿Según usted, quienes son sus mayores competidores?

Las cañitas y Ceviche.

III. Comportamiento del consumidor

16. ¿A qué público está dirigido su negocio? Explique

Durante el día personas en tránsito y de oficina, en la noche personas del sector y que se trasladan hasta el restaurante directamente. Luego de la pandemia es difícil definirlo porque es una mezcla de tipos de consumidores en los diferentes horarios.

17. ¿Qué preferencia de consumo tienen sus clientes (platos principales, bebidas, postres)? Explique

Usualmente complementan la comida con bebidas y no ofrece postres.

18. ¿Los clientes piden comida para llevar o prefieren comer en el local? Explique

60% consumo en mesa y 40% delivery (servicio propio y Pedidos Ya).

19. ¿Qué es lo que más valora su clientela fiel? Explique

La calidad de la comida y el carisma de su madre, quién cocina.

20. ¿Tuvo clientes insatisfechos? ¿Cuáles fueron sus motivos principales?

Demoras en el delivery.

21. ¿Los consumidores les hacen sugerencias para mejorar el servicio? Explique

Sí, sugieren incorporación de platos nuevos. Uno de los platos de la carta corresponde al cumplimiento de una sugerencia.

Anexo D. Desarrollo de objetivos estratégicos

Desarrollo del objetivo estratégico 1

Objetivo N° 1: Lograr en el tercer mes de apertura el punto de equilibrio mensual del restaurante, con un crecimiento sostenido en ventas que garantice el retorno de la inversión en 2 años.

Meta

Lograr el crecimiento sostenido de las ventas de los productos del restaurante Callao Sanguchería para garantizar que se logre el punto de equilibrio mensual.

Estrategia

Promover la venta de los productos a través de publicidad y promociones, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores, tales como las redes sociales y páginas gastronómicas.

Política

- Mantener la calidad de los productos ofrecidos en el restaurante, en cuanto a: sabor y presentación, que de acuerdo con la experiencia en Colombia son factores de éxito.
- Garantizar excelente calidad en la elaboración de todos los platos.

Actividades

- Motivar a los clientes mediante promociones, con el fin de incrementar las ventas.
- Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad, en especial las redes sociales.
- Las promociones y publicidad en las redes sociales y páginas gastronómicas serán analizadas de forma periódica para conocer el impacto en las ventas.

Táctica

- Realizar publicidad en las redes sociales y trípticos en los establecimientos comerciales del sector.
- Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas.
- Cabe indicar que las promociones se establecerán de acuerdo con la temporada y actividades para clientes frecuentes.

Fuentes de financiamiento.

El presente proyecto sería financiado con recursos propios de la empresa.

Responsable

El responsable será el gerente del restaurante Callao Sanguchería.

Resultados esperados

- Incremento en las ventas de los productos a nivel local.
- Lograr en el tercer mes de apertura el punto de equilibrio mensual del restaurante,
- Lograr el crecimiento sostenido en ventas.

Desarrollo del objetivo estratégico 2

Objetivo N° 2: Posicionar el restaurante como un referente de comida peruana de calidad y una excelente alternativa de comida internacional en el sector donde se encuentre ubicado al término de 1 año, garantizando una ubicación privilegiada en medios digitales del sector restaurantero.

Meta

Lograr el posicionamiento del restaurante como referente de comida peruana en los medios digitales del sector.

Estrategia

- Realizar un programa de publicidad a través de las redes sociales.
- Mantener como elementos diferenciadores la calidad y sabores de los productos, así como el servicio al cliente.

Actividades

- Divulgar a través de las redes sociales información sobre la calidad y variedad de sabores de los productos que ofrece el restaurante.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente, una atención personalizada donde el cliente podrá recibir orientación personalizada sobre los sabores que ofrece el menú.

Fuentes de financiamiento.

El presente proyecto sería financiado con recursos propios de la empresa, el presupuesto estará acorde a los precios de las empresas locales en la CABA.

Responsable

El responsable será el gerente del restaurante Callao Sanguchería.

Resultados esperados

- Captar nuevos clientes, mejorando la imagen de la empresa.
- Reconocimiento local por parte de los clientes
- Fidelizar a los clientes de la empresa.

Desarrollo del objetivo estratégico 3

Objetivo N° 3: Generar en los consumidores una excelente experiencia sensorial, que garantice la recompra y el posicionamiento a través de mecanismos de voz a voz y redes sociales.

Meta

Lograr que los clientes obtengan una experiencia inolvidable al degustar los productos del restaurante para lograr su fidelización.

Estrategia

- Incentivar la compra en nuestros clientes a través de la difusión en redes sociales de la experiencia de nuestros clientes al degustar nuestro menú.
- Mantener los sabores y la presentación de los productos del restaurante: sándwiches, ensaladas, carnes, bebidas, entre otras, que de acuerdo con la experiencia en Colombia garanticen el éxito.
- El diseño del establecimiento estará alineado a la imagen y concepto de marca del restaurante original en Bogotá.

Política

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Mantener las características esenciales de los productos.

Actividades

- Se les solicitará a los clientes que nos recomienden a través de las redes sociales, de acuerdo con la experiencia sensorial al degustar los platos y bebidas del restaurante.
- Para mantener los sabores de los productos, se utilizará la materia prima de mayor calidad del mercado: vegetales, carnes, mariscos, especias dulces y saladas, así como frutas, que darán un realce en aroma, sabor, color exquisita, presentando características llamativas de calidad al cliente.
- El diseño del establecimiento será supervisado por los accionistas para conservar la identidad.

Responsable






El encargado de supervisar estas actividades es el Gerente del restaurante. Sin embargo, todo el personal estará involucrado pues la meta es darle el mejor servicio al cliente, garantizando la mejor impresión con respecto a: sabor, ambiente, atención al cliente y valor percibido.

Resultados esperados





- Incrementar las ventas y la fidelidad de los clientes
- Alcanzar el posicionamiento del restaurante en cuanto a la calidad de los productos (sabor, precios, presentación).



Anexo E. Productos del Restaurante Callao Sanguchería



<p>Entradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiradito de Ají amarillo • Ceviche del pescador 	 <p>Tiradito de ají amarillo</p>  <p>Ceviche del pescador</p>
<p>Platos</p>	<p>Ceviche clásico</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tallarines a la huancaína con: <ul style="list-style-type: none"> - Lomo saltado especial (lomo fino) - Lomo saltado (cadera) - Pollo saltado - Pescado saltado - Vegetales 	 <p>Lomo saltado especial (lomo fino)</p>


	Tallarines mar y tierra	
	<ul style="list-style-type: none"> • Arroz con mariscos • Aji de gallina • Pescado a lo macho • Saltados: <ul style="list-style-type: none"> - Lomo saltado especial (lomo fino) - Lomo saltado (cadera) - Pollo saltado - Pescado saltado 	 <p style="text-align: center;">Arroz con mariscos</p>  <p style="text-align: center;">Aji de gallina</p>
Platos	<ul style="list-style-type: none"> • Chaufa vegetariano • Chaufa de lomo • Chaufa de pollo • Chaufa de cerdo 	 <p style="text-align: center;">Chaufa de pollo</p>
Guarniciones	<ul style="list-style-type: none"> • Papas amarillas nativas • Ensalada de la casa 	 <p style="text-align: center;">Papas amarillas nativas</p>

Sánduches	<ul style="list-style-type: none"> • Sánduche de pollo anticuchero • Sánduche de lomito • Sánduche de chicharrón de cerdo • Sánduche de jamón de chancho artesanal • Sánduche de asado de res • Sánduche de chicharrón de pescado • Sánduche vegetariano 	 <p>Sánduche de chicharrón de cerdo</p>	
Jugos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Costa (mango, piña y maracuyá) • Sierra (Fresa, Mora y Uchuva) • Selva (Gulupa, lulo y freijoa) • Limonada natural • Limonada de yerbabuena • Limonada de yerbabuena y pepino • Limonada de panela • Limonada de coco • Limonada cerezada 	 <p>Jugo Costa</p>	
Bebida clásica peruana	Chicha Morada		
Bebidas	Inka Cola	Coca cola	

	Té Hatsu	Coca cola Zero Coca cola light	
	7 up Agua Agua con gas	Cerveza cusqueña Cerveza Club Colombia Cerveza Poker Cerveza águila light	
	Café Aromática		
Tragos con pisco	<ul style="list-style-type: none"> • Pisco sour • Chilcano de pisco 		 <p>Chilcano de pisco</p>
Postres	Suspiro limeño		
	Chocotejas		

<p>Salsas de la casa (caseras)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huancaína • Ají de rocoto • Mayonesa casera • Tártara • Mostaza dulce • Salsa de Tomate 	 <p>Ají rocoto</p> 
--	--	---

<p>Bebidas</p>	<p>Inka Cola</p> <p>Té Hatsu</p>	<p>Coca cola</p> <p>Coca cola Zero</p> <p>Coca cola light</p>	
	<p>7 up</p> <p>Agua</p> <p>Agua con gas</p>	<p>Cerveza cusqueña</p> <p>Cerveza Club Colombia</p> <p>Cerveza Poker</p> <p>Cerveza águila light</p>	
	<p>Café</p> <p>Aromática</p>		
<p>Tragos con pisco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pisco sour • Chilcano de pisco 	 <p>Chilcano de pisco</p>	

Postres	Suspiro limeño	
---------	----------------	---

Fuente: Gerencia de Restaurante Callao Sanguchería (2021)

Anexo F. Precio de productos del Restaurante Callao Sanguchería

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		PESOS COLOMBIANOS	DÓLARES (USD)
Entradas	Tiradito de Ají amarillo	12.000	3,5
	Ceviche del pescador	9.500	3
Platos	Ceviche clásico	18.500	5,5
	Tallarines a la huancaína con Lomo saltado	24.500	7
	Tallarines a la huancaína con Lomo saltado	19.500	6
	Tallarines a la huancaína con Pollo saltado	18.500	5,5
	Tallarines a la huancaína con Pescado	20.000	6,5
	Tallarines a la huancaína con Vegetales	17.000	5
	Tallarines mar y tierra	23.000	7,5
	Arroz con mariscos	19.500	6
	Ají de gallina	19.500	6
	Pescado a lo macho	20.000	6,5
	Lomo saltado especial (lomo fino)	24.500	8
	Lomo saltado (cadera)	19.500	6
	Pollo saltado	18.500	5,5
	Pescado saltado	20.000	6,5
	Chaufa vegetariano	17.000	5
	Chaufa de lomo	22.000	7
	Chaufa de pollo	18.000	5
Chaufa de cerdo	18.500	5,5	
Guarniciones	Papas amarillas nativas	4.000	1,5
	Ensalada de la casa	3.500	1
Sánguches	Sánguche de pollo anticuchero	13.500	3,90
	Sánguche de lomito	15.000	4,25
	Sánguche de chicharrón de cerdo	15.000	4,25
	Sánguche de jamón de chancho artesanal	14.000	4
	Sánguche de asado de res	15.000	4,25
	Sánguche de chicharrón de pescado	15.000	4,25
	Sánguche vegetariano	15.000	4,25
Jugos naturales	Costa (mango, piña y maracuyá)	5.500	1,60
	Sierra (Fresa, Mora y Uchuva)	5.500	1,60
	Selva (Gulupa, lulo y freijoa)	5.500	1,60
	Limonada natural	4.000	1,2
	Limonada de yerbabuena	4.500	1,4
	Limonada de yerbabuena y pepino	4.500	1,4

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		PESOS COLOMBIANOS	DÓLARES (USD)
	Limonada de panela	4.000	1,2
	Limonada de coco	5.000	1,5
	Limonada cerezada	5.000	1,5
Bebida clásica peruana	Chicha Morada	4.000	1,2
Bebidas	Inka Cola	8.000	2,30
	Té Hatsu	6.000	1,70
	Coca cola	3.500	1
	Coca cola Zero	3.500	1
	Coca cola light	3.500	1
	7 up	3.500	1
	Agua	3.500	1
	Agua con gas	3.500	1
	Cerveza Cusqueña	10.000	2,90
	Cerveza Club Colombia	4.500	1,4
	Cerveza Poker	4.500	1,4
	Cerveza Aguila light	4.500	1,4
	Café	2.500	0,75
	Aromática	2.500	0,75
Tragos con pisco	Pisco sour	16.000	4,60
	Chilcano de pisco	16.000	4,60
Postres	Suspiro limeño	4.000	1,2
	Chocotejas	2.500	0,75

Fuente: Gerencia de Restaurante Callao Sanguchería (2021)

Anexo G. Actividades de promoción de marketing mix

Promociones de Días Especiales

Los días especiales son fechas dedicadas a un motivo especial, tales como el día de la madre, día del padre, el día de la amistad y el amor, entre otras fechas que son propicias para una reunión especial. Estos días el Callao ofrece promociones especiales para que los clientes puedan disfrutar de los sabores de la comida peruana en un ambiente festivo.

Promoción de Combos Semanales

Un combo es una de las promociones más populares dentro del sector comercial, pues cada negocio combina diferentes productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo ofertas en los precios de dicho grupo o combo (Echague, 2011).

En el Callao se ofrecen combos de sándwiches con bebidas y postre a un precio promocional cada semana. En particular los viernes para incentivar la afluencia de clientes quienes se sienten relajados por el inicio del fin de semana. Siendo uno de los combos preferidos La real cajita feliz, la cual consiste en un sánduche, papitas nativas y jugo de la casa. El lema del viernes es: "En Callao Sanguchería los viernes son para darse gusto", y para el sábado: "sábado se escriben con S de ¡SÁNGUCHE!"



Figura 10. Combo "La real cajita feliz"
Fuente: Restaurante Callao Sanguchería

Promoción del Pisco

En el Callao se presenta como promoción el "Día del Pisco", promocionándolo como una celebración extendida para todo el año, enfatizando que cada sábado el cliente puede disfrutar de uno de los tragos más representativos del Pisco.



Figura 11. Día del Pisco Sour
Fuente: Restaurante Callao Sanguchería

Callao en Casa

Esta estrategia corresponde a mantener una línea de atención directa con el cliente a través de WhatsApp, donde se les ofrece el menú del día, así como las opciones de combo disponibles, con el adicional del delivery gratis dependiendo de la zona de domicilio. Uno de los combos preferidos consiste en el ceviche clásico, el Sánduche del día y chicha morada. El lema de esta estrategia es: "Ordena fácil y rápido a nuestra línea de WhatsApp"



Figura 12. Ceviche clásico, el Sánduche del día y chicha morada.
Fuente: Restaurante Callao Sanguchería

La estrategia se complementa en las redes sociales, en particular en Instagram (IG) y Facebook (FB), donde se le orienta a los seguidores o a quienes aterrizan en el Fan Page el proceso para ordenar servicio, además se le ofrece las distintas formas de pago, de acuerdo con la preferencia del cliente, y el horario de recepción y entrega de pedidos, todo esto siempre en la búsqueda de brindar un servicio de calidad:



callaosangucheria PE 🌟 CHAUF A /
pollo, lomo, cerdo.

Ordenar es muy simple: 🌟 Revisa
nuestra carta en historias destacadas.
🌟 Llama a nuestros números de
atención y realiza tu pedido. 🌟
Puedes pagar por Nequi, Daviplata,
efectivo o datafono al momento de la
entrega. (Recibimos pedidos entre
8am y 4pm - Entregamos entre 11am y
4.30pm

Figura 13. Proceso de servicio de entrega a domicilio (estrategia Callao en casa) en FB Fuente: Restaurante Callao Sanguchería

Anexo H. Plan de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO	INVERSIÓN	RESPONSABLE
Lograr un crecimiento sostenido en ventas	Realizar promociones del restaurante a través de los medios	<p>► Dar a conocer las promociones del restaurante a través de las redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Día del Pisco - Combos de la semana - Callao en Casa 	6 meses	USD 50 mensuales	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.
		<p>► Dar a conocer las promociones del restaurante a través de trípticos promocionales. Entrega de 200 trípticos semanales. El tríptico será elaborado en papel estucado mate, usando las mejores imágenes representativas de los productos, incluyendo forma de contacto (teléfono, WhatsApp y redes sociales) La impresión será realizada por la gerencia del restaurante, usando formas prediseñadas.</p>	6 meses	USD 100 mensuales	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.

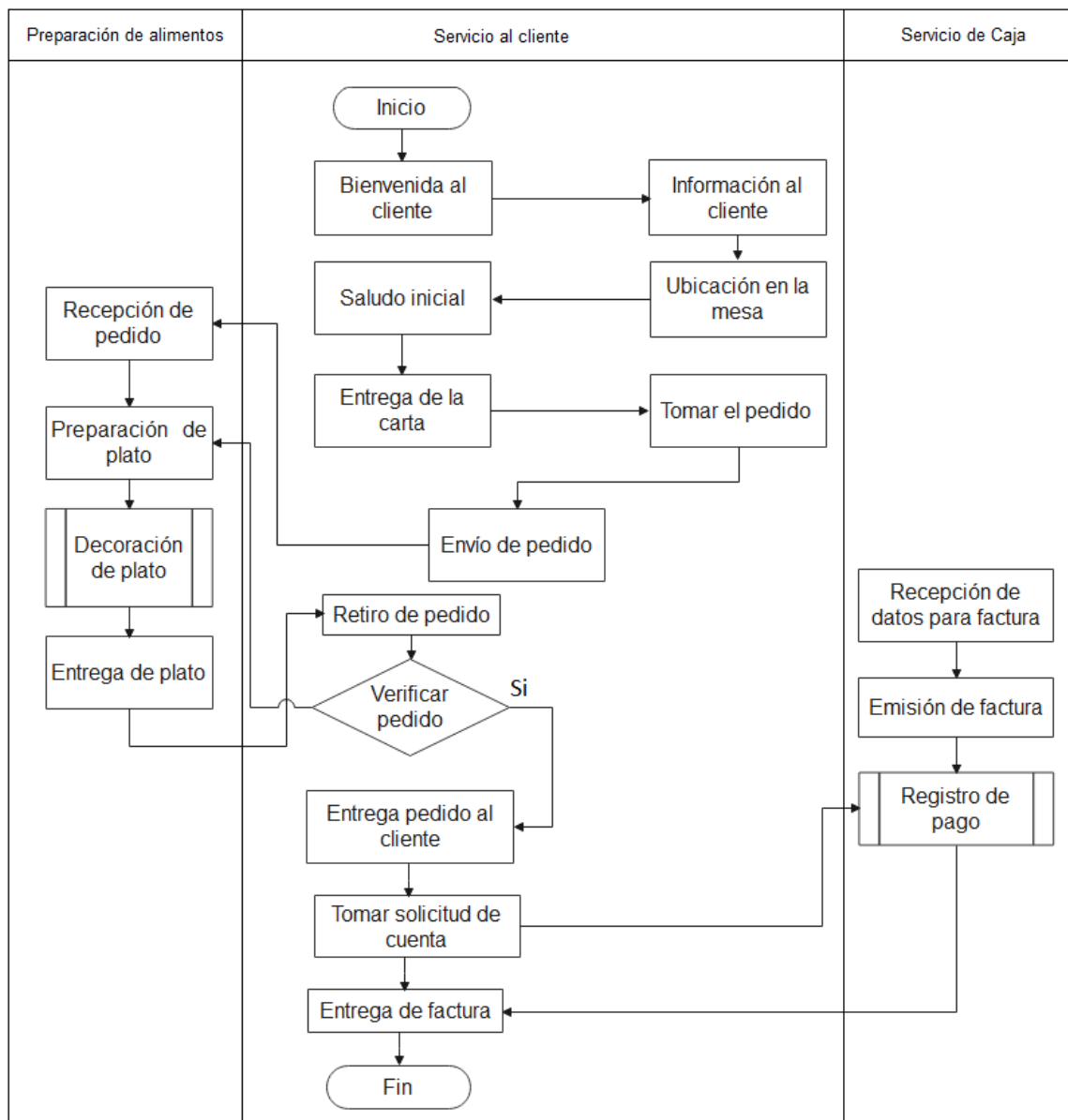
Posicionar el restaurante como un referente de comida peruana	Mantener como elementos diferenciadores: - Calidad y sabor de los productos	- Vigilar la calidad de los productos servidos en el Restaurante	6 meses	0	Chef
Lograr que los clientes encuentren en el restaurante una experiencia sensorial inolvidable	- Atención al cliente	- Vigilar la calidad del servicio prestado por el personal al cliente	6 meses	0	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.
		Diseñar y aplicar encuestas dirigidas a los clientes aplicada a través de las redes sociales	6 meses	0	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.

Anexo I. Plan de acción de marketing en redes sociales

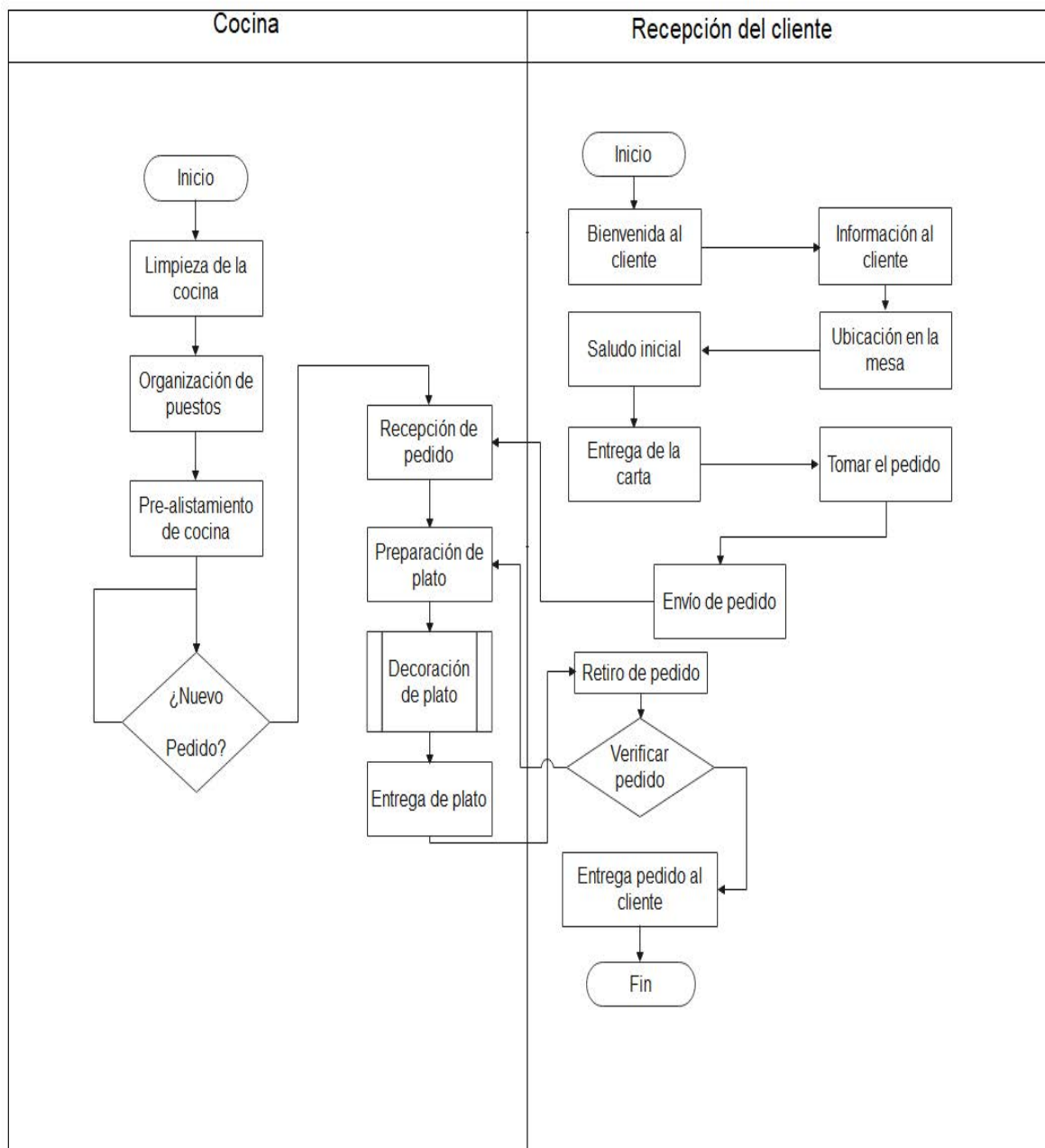
Objetivo estratégico	Estrategia		Acciones	Inversión	Plazo	Responsable
Lograr un crecimiento sostenido en ventas	Promover la venta de los productos del restaurante a través de las redes	Publicidad pagada en Facebook ADS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseñar campañas y grupos de anuncios publicitarios para ser publicados en: <ul style="list-style-type: none"> - Sección de noticias de Facebook - Sección de Noticias de Instagram - Stories de Instagram ▶ Los objetivos de las campañas serán: <ul style="list-style-type: none"> - Tráfico - Venta de productos 	USD 100 mensuales	6 meses	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.
			<ul style="list-style-type: none"> - Crear contenido atractivo para ser publicado en: <ul style="list-style-type: none"> - Feed e Stories de Instagram - Fan Page de Facebook 	0	12 meses	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.
Posicionar el restaurante como un referente de comida peruana	Promover a través de las redes sociales al restaurante como marca	Publicidad pagada en Facebook ADS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseñar campañas de Facebook ADS de: <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la marca 	USD 50 mensuales	6 meses	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.
Lograr que los clientes encuentren en el restaurante una	Promover la participación de los clientes en las redes sociales para	Publicidad pagada en Facebook ADS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseñar campañas de Facebook ADS de: <ul style="list-style-type: none"> - Para obtener la opinión de los clientes y darlas a 	USD 50 mensuales	6 meses	Gerente del restaurante Callao Sanguchería.

Objetivo estratégico	Estrategia		Acciones	Inversión	Plazo	Responsable
experiencia sensorial inolvidable	potenciar las ventas		conocer a los clientes potenciales y regulares, a fin de incrementar las ventas y lograr la fidelización			

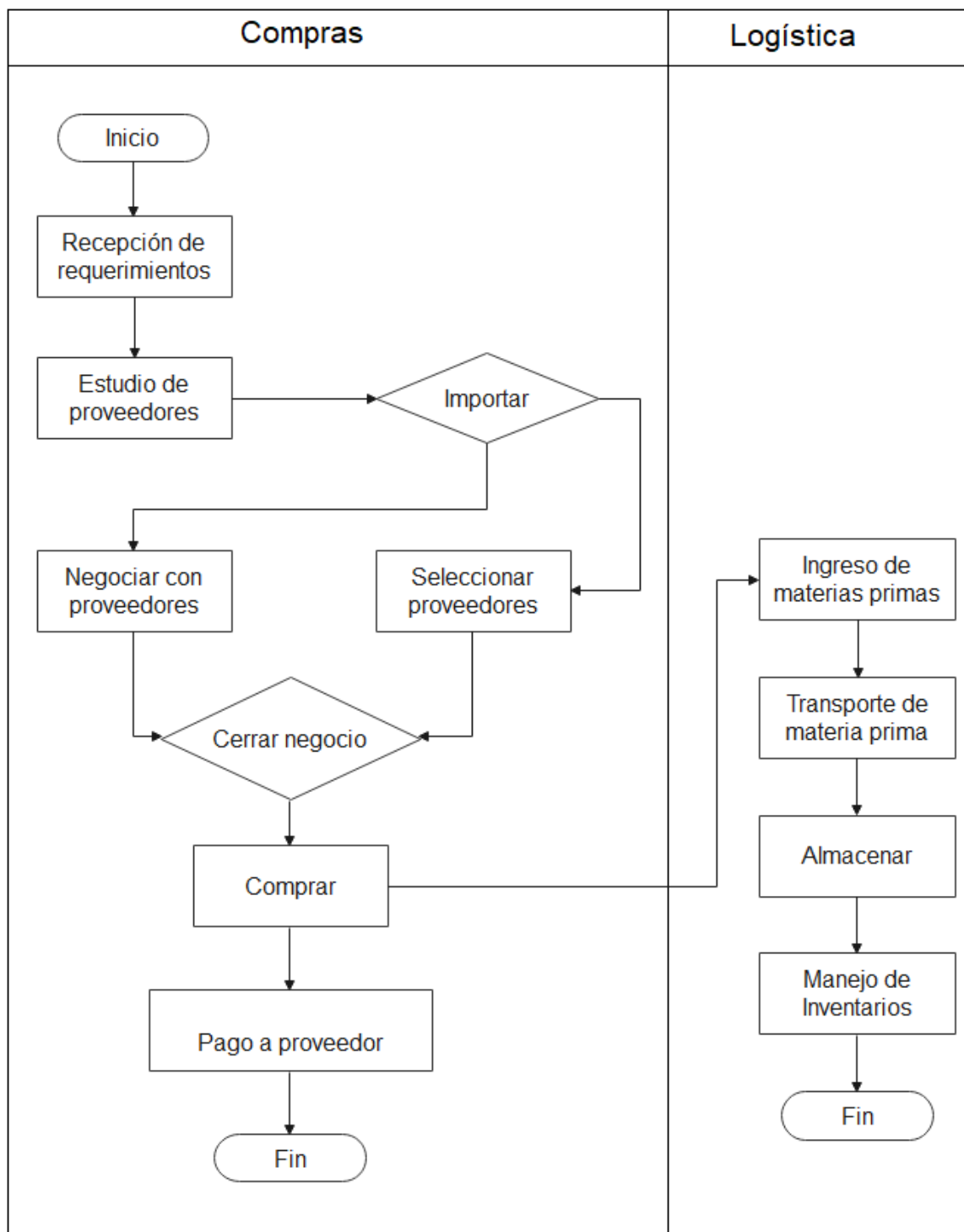
Anexo J. Proceso de servicio al cliente



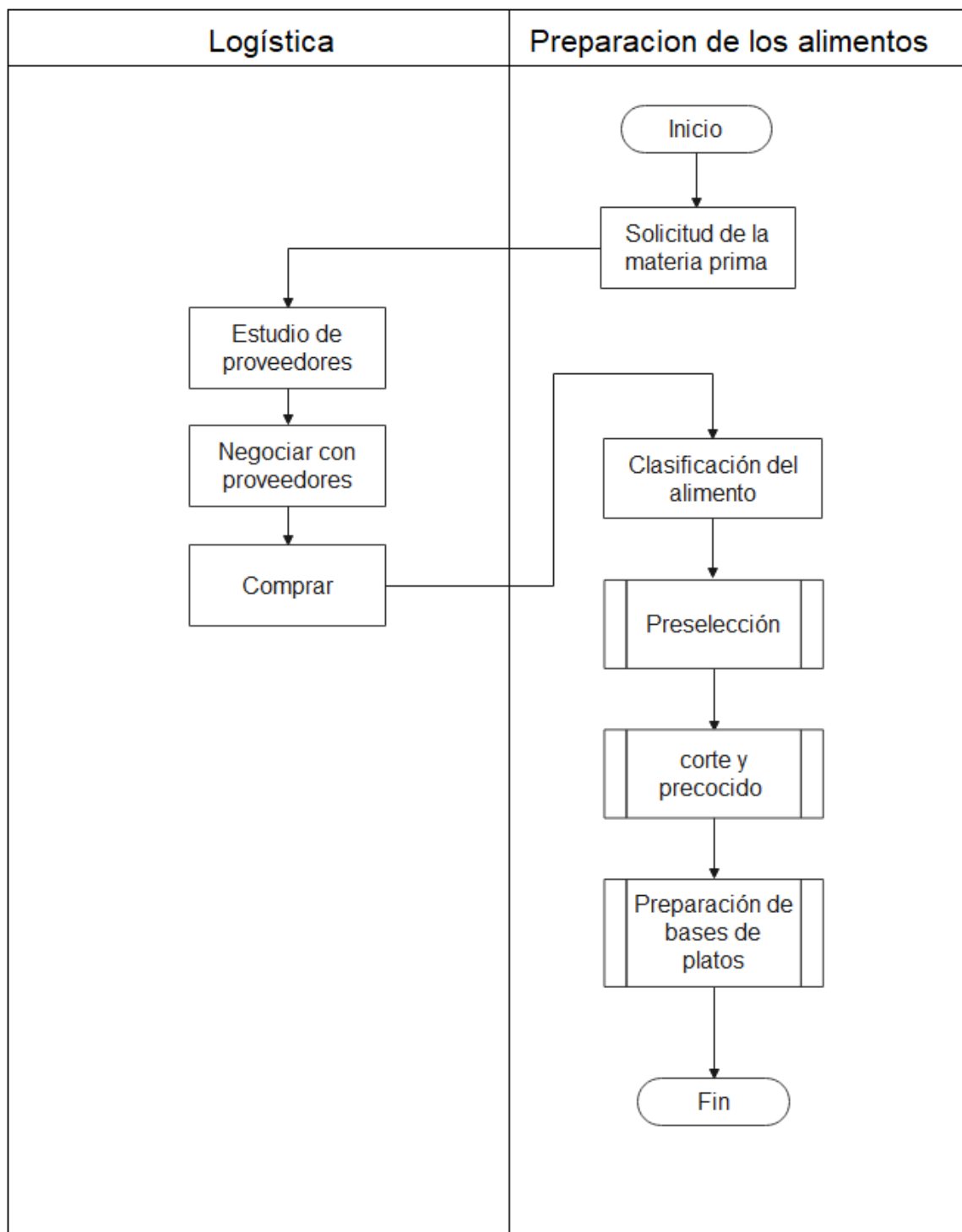
Anexo K. Proceso de preparación de alimentos



Anexo L. Proceso de abastecimiento. Compra y logística



Anexo M. Proceso de abastecimiento. Gestión de los alimentos.



Anexo N. Descripción de los indicadores de calidad del restaurante

Política	Objetivo	Actividad	Indicador	Meta propuesta	Frecuencia	Responsable
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	Garantizar el cumplimiento de los requisitos y superar las expectativas y necesidades de los clientes de Callao Sanguchería.	Análisis del servicio	Índice de satisfacción del cliente	>90%	Mensual	Gerente (Bogotá)/ Administrador (CABA) del restaurante
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los socios	Garantizar el cumplimiento de los requisitos y superar las expectativas y necesidades de los socios de Callao Sanguchería.	Análisis de ventas	Cumplimiento de previsión de ventas	≥95%	Mensual	Gerente (Bogotá)/ Administrador(CABA) del restaurante
La mejora continua mediante metodologías en los procesos del restaurante	Lograr la mejora continua de los procesos y servicios a través de la supervisión permanente del personal.	Supervisión del cumplimiento de las funciones del personal del restaurante	Cumplimiento de funciones del personal	100%	Semanal	Gerente (Bogotá)/ Administrador(CABA) del restaurante

Política	Objetivo	Actividad	Indicador	Meta propuesta	Frecuencia	Responsable
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	Garantizar el cumplimiento de los requisitos y superar las expectativas y necesidades de los clientes de Callao Sanguchería.	Trámites	Quejas y Reclamos	<=10%	Mensual	Gerente (Bogotá)/ Administrador (CABA) del restaurante
		Evaluación del servicio	Índice de satisfacción del cliente	90%	Semestral	Gerente (Bogotá)/ Administrador (CABA) del restaurante
		Promocionar, gestionar los servicios de alimentación prestados en el restaurante.	Posicionamiento del restaurante	90%	Anual	Gerente (Bogotá)/ Administrador (CABA) del restaurante

Anexo O. Medición de Indicadores de calidad

Índice de satisfacción del cliente (ISC)

$$100 * \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{clientes encuestados}}$$

Criterio: >90%

Cumplimiento de previsión de ventas (CPV)

$$100 * \frac{\text{ventas}}{\text{previsión de ventas}}$$

Criterio: \geq 95%

Cumplimiento de funciones del personal (CFP)

$$100 * \frac{\text{funciones cumplidas}}{\text{funciones establecidas}}$$

Criterio: 100%

Quejas y Reclamos (QR)

$$100 * \frac{\text{Cantidad de ventas}}{\text{Cantidad de platos vendidos}}$$

Criterio: \leq 10%

Posicionamiento del restaurante (PR)

$$100 * \frac{\text{Encuestados que conocen el restaurante}}{\text{Cantidad de encuestados}}$$

Criterio: \leq 90%

Anexo P. Funciones de los cargos de la estructura organizativa del restaurante Callao Sanguchería

Gerente

1. Desempeñar actividades administrativas:
 - Hacer seguimiento a los reportes financieros y garantizar su resguardo.
 - Revisar la compra de bebidas y alimentos.
 - Utilizar programas de planificación para hacerle seguimiento a las labores administrativas.
 - Llevar la contabilidad de ser requerido.
2. Desarrollar una red comercial de proveedores:
 - Reunirse con representantes de ventas para negociar previamente y realizar la adquisición de insumos.
3. Gestionar todas las operaciones de alimentos y bebida diarias dentro de las pautas y presupuestos y al estándar de calidad requerido.
4. Mantener unos niveles excelentes de servicio al cliente, tanto interno como externo.
5. Diseñar menús excepcionales, comprar los productos y hacer las mejoras necesarias de forma continua.
6. Identificar las necesidades de los clientes y responder de forma proactiva a sus preocupaciones.
7. Dirigir el equipo de alimentos y bebida, atrayendo, contratando, formando y evaluando a personal con talento.
8. Fijar objetivos, indicadores, horarios, políticas y procedimientos.
9. Promover la comunicación y fomentar un entorno de responsabilidad haciendo énfasis en la motivación y el trabajo en equipo.
10. Cumplir todas las normativas sobre higienes y seguridad.
11. Hacer informes sobre la gestión en relación con los resultados de ventas y productividad dirigido a los accionistas.

Chef Ejecutivo

1. Elaborar menús y velar por que los alimentos ofrecidos cumplan con los estándares de calidad establecidos por la Gerencia.
2. Verificar que los ingredientes cumplan la calidad requerida.
3. Cocinar atendiendo a lo ordenado por los clientes.
4. Orientar al chef de cocina en la preparación, cocción, emplatado y la presentación final de los platos.
5. Velar por la uniformidad en las raciones servidas y la calidad de los platos antes de que sean servidos a los clientes.
6. Utilizar diversos instrumentos de cocina, como sartenes, ollas, cubertería, amoladores, batidores, hornos, hornillas, calderas, entre otros.
7. Analizar las recetas con el fin de asignarle los precios en el menú en acuerdo con el Gerente, considerando los ingredientes utilizados, la complejidad en la elaboración del plato y el costo general de producción:

- Crear nuevas recetas tomando en consideración factores como la disponibilidad estacional y la popularidad entre los clientes.
8. Supervisar las actividades de la cocina:
 - Inspeccionar el área y los suministros de la cocina, así como el equipo utilizado, la organización de las alacenas y la limpieza, a los fines de cumplir con los estándares establecidos.
 - Estimar los gastos y los requerimientos de los platos.
 - Realizar los pedidos de los insumos y la adquisición o reparación de equipos que sean necesarios para el correcto funcionamiento del área de la cocina.
 - Revisar los insumos que sean entregados diariamente.
 - Llevar el inventario de suministros.
 - Garantizar que los más altos estándares sean cumplidos en cuanto al servicio, la calidad de la comida, la limpieza y rentabilidad.
 9. Supervisar al personal que labora en la cocina:
 - Supervisar la labor del cocinero y ayudantes de Cocina, entre otros.
 - Coordinar las labores a ser realizadas por el personal de la cocina.
 - Elaborar cronogramas de trabajo.
 - Entrevistar a candidatos para que formen parte del personal y capacitar a los nuevos miembros del equipo.
 - Resolver cualquier inconveniente que pueda surgir entre el personal de la cocina.
 - Promover el trabajo en equipo a los fines de brindar un servicio óptimo para satisfacer las exigencias de los clientes.
 10. Darle la bienvenida a los clientes y hacer relaciones públicas cuando sea necesario.
 11. Estar informado sobre las tendencias culinarias y estar abierto a probar ingredientes y técnicas nuevas.
 12. Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos de seguridad e higiene:
 - Conservar la higiene de la cocina atendiendo a los estándares sanitarios establecidos.
 - Hacer seguimiento a los empleados para velar por el cumplimiento de las prácticas sanitarias establecidas.
 - Informar sobre cualquier accidente o incidente al Gerente.
 - Cumplir con legislación sanitaria aplicable a la manipulación de alimentos y bebidas.

Chef de Cocina

1. Preparar y cocinar los alimentos para la venta.
2. Verificar la existencia de los diferentes alimentos.
3. Preparar los alimentos con la ayuda del auxiliar de cocina.
4. Cocinar los alimentos según tiempo y cantidad.
5. Verificar el buen estado de los alimentos y las existencias necesarias para cumplir con la venta diaria.
6. Revisar diariamente la conservación de los alimentos.
7. Verificar que se cumplan las normas de higiene y que el personal a su cargo desempeñe correctamente sus funciones.

8. Recibir la solicitud del pedido.
9. Colabora en conjunto con el personal a mantener todo limpio y ordenado.

Ayudantes de cocina

1. Limpiar, pelar y cortar los alimentos.
2. Picar o pelar alimentos, tales como carne, pescado o verduras
3. Pesar o medir los alimentos.
4. Mezclar ingredientes para hacer salsas o aliños.
5. Ayudar en la preparación de los platos listos para servir.
6. Limpiar y ordenar la cocina y los utensilios.
7. Guardar los alimentos en los espacios adecuados (despensa, nevera, congelador, etc.).
8. Llevar un seguimiento del inventario de alimentos.
9. Gestionar el control de los pedidos.

Steward

- Recoger los utensilios de cocina usados de las zonas del comedor y la cocina.
- Fregar artículos específicos a mano (p. ej. tablas de cortar de madera, cazuelas grandes y porcelana delicada).
- Almacenar los platos, vasos y equipo limpios de forma adecuada.
- Organizar las estaciones de trabajo antes de que se empiece a preparar la comida.
- Asegurarse de que siempre haya suficientes platos, vasos y utensilios limpios, especialmente durante las horas de mayor afluencia de clientes.
- Mantener existencias de productos de limpieza (p. ej. detergentes), notificar al Chef ejecutivo las deficiencias para que se hagan pedidos cuando sea necesario.
- Gestión de desperdicios.
- Desinfección.

Mesero

- Tener conocimiento de los platos de la carta, el tiempo de elaboración y los ingredientes.
- Sugerir al cliente entradas, platos y bebidas.
- Conocer y aplicar el sistema para elaborar las órdenes.
- Presentar la comanda a los cocineros para programar la cocina.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- Servir los alimentos a solicitud del cliente.
- Recoger los platos de las mesas.
- Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.

- Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio y ceniceros.
- Hacer el adecuado montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la platería y cristalería.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.

Administrador/Cajero

- Arqueo de caja.
- Recibir y cobrar dinero.
- Realizar transacciones a través de tarjeta de crédito y débito.
- Cuidar el funcionamiento de la caja.
- Registrar directamente la entrada y salida de dinero.
- Realizar conteos diarios de depósito.

Anexo Q. Perfil de cargos

CARGO: CHEF DE COCINA
<p>Perfil: Técnico o tecnólogo en gastronomía, con experiencia en la preparación de los platos más representativos de la región, cocina diaria, con certificado de manipulación de alimentos. Debe tener la experiencia necesaria para realizar de manera cualificada las funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Manejo y procesamiento de alimentos <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo • Comunicación efectiva • Control de actividades <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de los alimentos de acuerdo con la receta estándar previamente elaborada del Restaurante Callao Sanguchería. • Realizar lista de pedidos y compras • Elaborar el mise en place <p>El Chef de cocina será responsable de velar por el buen funcionamiento de la cocina, además de constatar que los platos que se ofrecen en el restaurante cumplan con el estándar de: calidad, precio y presentación del restaurante.</p>
CARGO: MESERO

Perfil: Persona bien presentada, agradable y hábil en la atención a los clientes. Capacitada, con experiencia mínima de un año en el servicio a la mesa. Bachiller. Disponibilidad de tiempo completo para el cargo.

Competencias:

- Educación y capacitación
- Idioma extranjero
- Manipulación de alimentos
- Servicio al cliente

Habilidades:

- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al Servicio
- Escucha activa
- Evaluación y control de actividades

Responsabilidades:

- Tener conocimiento de los platos de la carta, el tiempo de elaboración y los ingredientes
- Sugerir al cliente entradas, platos y bebidas.
- Conocer y aplicar el sistema para elaborar las órdenes.
- Presentar la comanda a los cocineros para que salga el plato.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa
- Servir los alimentos a solicitud del cliente
- Recoger los platos de la mesa
- Presentar al cliente la cuenta para que se efectuó su pago.
- Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros.
- Hacer el adecuado montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la platería y cristalería.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear al cliente).

CARGO: ADMINISTRADOR/CAJERO

Perfil: Auxiliar administrativo, con conocimiento en facturación, manejo de sistema de facturación. De 1 a 2 años de experiencia.

Competencias:

- Administración de empresas

- Servicio al cliente

- Computadoras

Habilidades:

- Orientación al Servicio

- Escucha activa

- Comunicación asertiva

- Lógica matemática

Responsabilidades:

- Planificación y administración de personal

- Compra, almacenaje y venta de productos y servicios

- Recibir y cobrar dinero

- Realizar transacciones a través de tarjeta de crédito y débito

- Cuidar el funcionamiento de la caja

- Registrar directamente la entrada y salida de dinero

- Realizar conteos diarios de depósito

- Arqueo de caja

CARGO: AYUDANTE DE COCINA

Perfil: Persona con nivel de educación básica, bien presentada, experiencia mínima de 1 año como ayudante de cocina en restaurantes, hoteles o relacionados con el cargo. Debe tener conocimiento de: técnicas de manipulación de alimentos y alérgenos, elaboración de platos y aperitivos, realización de elaboraciones básicas y asistencia en cocina y pre-elaboración y conservación culinarias.

Competencias:

- Servicio al cliente

- Capacidad para trabajar en equipo.

- Organización

Responsabilidades:

- Brindar ayuda al cocinero en la elaboración y preparación de platos.

- Elaborar platos sencillos como ensaladas, guarniciones, pastas, aperitivos, etc.

- Preparación del emplatado y presentación de preparaciones sencillas.

- Mantenimiento y limpieza de utensilios e instalaciones de cocina.

- Revisión y realización del inventario de alimentos.

CARGO: STEWARD

Perfil: Educación media, con curso de manipulación de alimentos. Experiencia mínima de 6 meses en el área.

Competencias:

- Servicio al cliente
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Organización

Responsabilidades:

- Experiencia laboral como lavaplatos o personal de servicio
- Experiencia práctica con lavavajillas industriales
- Capacidad de seguir instrucciones y ayudar en diversas tareas, según sea necesario
- Habilidad para gestionar el tiempo
- Atención al detalle y a las normas de higiene
- Disponibilidad para trabajar a turnos, durante los fines de semana y noches
- Se valorará diploma de enseñanza secundaria

Anexo R. Proyección de gastos de materia prima Callao Sanguchería en CABA

A continuación, se presentan la proyección de los Costos de la Materia Prima para el primer año de operación.

Cantidad de Materia Prima (año 1)

DESCRIPCIÓN	MENSUAL (USD)	AÑO 1 (USD)
Venta	23.800,00	285.600,00
Materia prima	9.520,00	114.240,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo S. Cálculo de nómina del restaurante Callao Sanguchería en CABA

Todos los montos de los siguientes cálculos están expresados en dólares americanos.

Cantidad de trabajadores	Cargo	Días liquidados
1	Chef de cocina	30
Devengado		
Salario mensual	385,00	
Total devengado		385,00
Deducciones		
Jubilación 11%	42,35	
Obra social 3%	11,55	
Ley 19032(PAMI)(3%)	11,55	
Sindicato (2%)	7,70	
Total deducciones		73,15
Total nómina de Chef de cocina		311,85
Total nómina de Chef de cocina (Año 1)		3.742,20

Cantidad de trabajadores	Cargo	Días liquidados
1	Ayudante de cocina	30
Devengado		
Salario mensual	242,24	
Total devengado		242,24
Deducciones		
Jubilación 11%	26,65	
Obra social 3%	7,27	
Ley 19032(PAMI)(3%)	7,27	
Sindicato (2%)	4,84	
Total deducciones		46,03
Total nómina de Ayudante de cocina		196,22
Total nómina de Ayudante de cocina (Año 1)		2.354,59

Cantidad de trabajadores	Cargo	Días liquidados
1	Steward	30
Devengado		
Salario mensual	237,60	
Total devengado		237,60
Deducciones		
Jubilación 11%	26,14	
Obra social 3%	7,13	
Ley 19032(PAMI)(3%)	7,13	
Sindicato (2%)	4,75	
Total deducciones		45,14
Total nómina de Steward		192,46
Total nómina de Steward (Año 1)		2.309,47

Cantidad de trabajadores	Cargo	Días liquidados
1	Mesero	30
Devengado		
Salario mensual	219,20	
Total devengado		219,20
Deducciones		
Jubilación 11%	24,11	
Obra social 3%	6,58	
Ley 19032(PAMI)(3%)	6,58	
Sindicato (2%)	4,38	
Total deducciones		41,65
Total nómina de Mesero		177,55
Total nómina de Mesero(Año 1)		2.130,59

Cantidad de trabajadores	Cargo	Días liquidados
1	Administrador/Cajero	30
Devengado		
Salario mensual	430,89	
Total devengado		430,89
Deducciones		
Jubilación 11%	47,40	
Obra social 3%	12,93	
Ley 19032(PAMI)(3%)	12,93	
Sindicato (2%)	8,62	
Total deducciones		81,87
Total nómina Administrador/cajero		349,02
Total nómina de Administrador/cajero (Año 1)		4.188,27

Anexo T. Cálculo de gastos de Administración Callao Sanguchería en CABA

Todos los montos de los siguientes cálculos están expresados en dólares.

Gastos de Administración Callao Sanguchería en CABA (Año 1)

GASTO DE ADMINISTRACIÓN	MENSUAL (USD)	ANUAL AÑO 1 (USD)
Arrendamiento	880,00	10.560,00
Gastos de luz, agua y electricidad	385,00	4.620,00
Teléfono	33,00	396,00
Papelería	38,50	462,00
Implementos para aseo	22,00	264,00
Total Gastos de Administración	1.358,50	16.302,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

A continuación, se presenta la proyección de los Gastos de Administración para el primer año de operación.

Gastos de Administración (Año 1).

GASTO DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 1 (USD)
Arrendamiento	10.560,00
Gastos de luz, agua y electricidad	4.620,00
Teléfono	396,00
Papelería de oficina	462,00
Implementos para aseo	264,00
Total Gastos de Administración	16.302,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."

Luis Felipe Bernal Tamayo