

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE RESTAURANTE SUSHI BAR  
EN DISTRITOS EMERGENTES DE LIMA METROPOLITANA**

**TESIS PRESENTADA POR JORGE EDUARDO KANASHIRO**

**YAMAKAWA Y MARÍA DEL PILAR NORIEGA VARGAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Lima, setiembre de 2011**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>8</b>
<b>CONCEPTO DE NEGOCIO .....</b>	<b>8</b>
<i>1.1 Concepción del Negocio .....</i>	<i>8</i>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>10</b>
<b>FACTORES EXTERNOS.....</b>	<b>10</b>
<i>2.1 Análisis del Sector Internacional.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2 Análisis PESTE.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.1 Factores Políticos.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2 Factores Económicos.....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.3 Factores Sociales.....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.4 Factores Tecnológicos.....</i>	<i>18</i>
<i>2.2.5 Factores Ecológicos Ambientales.....</i>	<i>19</i>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>22</b>
<b>ENTORNO LOCAL .....</b>	<b>22</b>
<i>3.1 Análisis del Sector .....</i>	<i>22</i>
<i>3.2 Análisis de las 5 Fuerzas .....</i>	<i>26</i>
<i>3.3 FODA.....</i>	<i>27</i>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>28</b>
<b>MERCADO POTENCIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>32</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO A BRINDAR .....</b>	<b>32</b>
<i>5.1 Descripción de los productos .....</i>	<i>32</i>
<i>5.2 Composición de los productos.....</i>	<i>33</i>
<i>5.3 Servicios a brindar.....</i>	<i>33</i>

<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>35</b>
<b>PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....</b>	<b>35</b>
6.1 <i>Análisis situacional.....</i>	35
6.1.1 <i>Análisis de la competencia .....</i>	35
6.2 <i>Estrategia de marketing.....</i>	36
6.2.1 <i>Misión .....</i>	37
6.2.2 <i>Objetivos de marketing .....</i>	37
6.2.3 <i>Objetivos financieros .....</i>	38
6.2.4 <i>Mercado objetivo .....</i>	39
6.2.5 <i>La Marca.....</i>	43
6.2.6 <i>Posicionamiento.....</i>	46
6.2.7 <i>Marketing Mix.....</i>	47
6.3 <i>Factores de Diferenciación .....</i>	56
6.4 <i>Control.....</i>	60
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>62</b>
<b>OPERACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>62</b>
7.1 <i>Estructura Organizacional .....</i>	62
7.1.1 <i>Plana accionistas.....</i>	62
7.1.2 <i>Estructura funcional – Organigrama .....</i>	63
7.2 <i>Operaciones.....</i>	66
7.2.1 <i>Objetivo operativo .....</i>	67
7.2.2 <i>Standard Sanitario.....</i>	68
7.3 <i>Legislaciones .....</i>	98
7.3.1 <i>Regulaciones.....</i>	98
7.3.2 <i>Regulación MYPE.....</i>	105
7.4 <i>Proveedores .....</i>	113
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>114</b>
<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....</b>	<b>114</b>
8.1 <i>Nivel de inversión .....</i>	114
8.2 <i>Composición del patrimonio.....</i>	115
8.3 <i>Supuestos .....</i>	115
8.4 <i>Evaluación financiera.....</i>	116
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 – Análisis 5 Fuerzas.....	26
Figura 6.3 – Diseño logo.....	44
Figura 6.5 – Diseño 1.....	52
Figura 6.6 – Diseño 2.....	53
Figura 7.2 – Organigrama.....	64
Figura 7.3 – Cocina.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.2 – O-A del Sector.....	27
Tabla 4.1 – Frecuencia de asistencia a restaurantes.....	29
Tabla 4.2 – Restaurantes en Perú y Lima.....	29
Tabla 4.3 – Número de empresas por distrito.....	30
Tabla 4.4 – Cuantificación Mercado Potencial.....	31
Tabla 6.1 – Establecimientos censados por año de operaciones, según distrito.....	40
Tabla 6.2 – Establecimientos censados por sector económico.....	41
Tabla 6.4 – Punto de equilibrio.....	49
Tabla 7.1 – Accionistas.....	63
Tabla 7.4 – Servicios higiénicos.....	73
Tabla 7.5 – Clasificación de restaurantes de 1 y 2 tenedores.....	98
Tabla 7.6 – Clasificación de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores (C. Generales).....	99
Tabla 7.7 – Clasificación de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores (C. Particulares).....	100
Tabla 8.1 – Inversión Total.....	113
Tabla 8.2 – Estructura deuda-patrimonio.....	117
Tabla 8.3 – Costo promedio ponderado deuda.....	117
Tabla 8.4 – Estructura de patrimonio.....	118
Tabla 8.5 – WACC por Flujo de Caja Descontado (FCD).....	118
Tabla 8.6 – WACC por CAPM.....	119
Tabla 8.7 – Cálculo del Ks.....	119
Tabla 8.8 – Módulo de Inversión.....	120
Tabla 8.9 – Flujo de Caja Libre – Escenario Realista.....	121
Tabla 8.10 – Flujo de Caja Libre – Escenario Pesimista.....	122
Tabla 8.11 – Flujo de Caja Libre – Escenario Optimista.....	123
Tabla 8.12 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Realista.....	124
Tabla 8.13 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Pesimista.....	125
Tabla 8.14 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Optimista.....	126
Tabla 8.15 – Arrendamiento financiero.....	152
Tabla 8.16 – Gastos financieros.....	158
Tabla 8.17 – Ganancias y pérdidas, escenario realista.....	159
Tabla 8.18 – Ganancias y pérdidas, escenario pesimista.....	160
Tabla 8.19 – Ganancias y pérdidas, escenario optimista.....	161
Tabla 8.20 – Ganancias y pérdidas detallado, escenario realista.....	163
Tabla 8.21 – Ganancias y pérdidas detallado, escenario optimista.....	167
Tabla 8.22– Ganancias y pérdidas detallado, escenario pesimista.....	171

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Perú vive actualmente un boom gastronómico, qué duda cabe. Por ello, el horizonte de oportunidades es inmenso. La cocina peruana no solo ha conquistado a comensales dentro del Perú, sino también fuera de él. Este éxito se refleja en ferias gastronómicas tales como “Mistura”, “Madrid Fusión”, “Expo Perú”, etc. Dicha cocina posee una larga historia de creación, fusión y goza hoy en día de reconocimiento a nivel mundial. Existen diferentes cocinas en el Perú, entre las más importantes podemos mencionar a: la cocina criolla, la cocina norteña, la cocina sureña, la cocina marinera, la cocina chifa, la cocina nikkei, la cocina novoandina y la cocina selvática.

La cocina peruana al ser tan versátil, tiene la enorme facilidad de incorporar nuevos ingredientes a su repertorio. Los inmigrantes japoneses que vinieron al Perú a inicios del siglo XX tuvieron la inmensa necesidad de adaptarse a los insumos peruanos. Dicha adaptación fusionada con ciertos sabores e ingredientes japoneses, dieron origen a la llamada cocina nikkei.

El rápido progreso de los japoneses en el Perú, originó que se inauguraran poco a poco restaurantes que ofrecían comida peruana con ingredientes japoneses y es así que en la búsqueda de estar a la vanguardia de los mejores restaurantes sushi bar en el mundo, actualmente se concentran principalmente en Lima una cantidad importante de este tipo de restaurantes, orientados principalmente a comensales de nivel socioeconómico A-B.

El Perú goza actualmente de un crecimiento económico sostenible. Los distritos emergentes de Lima Metropolitana (entre los cuales podemos mencionar al distrito de Los Olivos) cuentan con establecimientos dedicados a la actividad empresarial; por lo

que se ha podido identificar una oportunidad de presentar una oferta gastronómica como alternativa de almuerzo para los empresarios y altos ejecutivos que dirigen éstas empresas.

Por lo expuesto anteriormente, en el presente proyecto se realiza el desarrollo de un modelo de negocio que contiene todos los aspectos necesarios para la implementación de un Restaurante Sushi Bar.

Luego de desarrollar el modelo de negocio y teniendo en cuenta el nivel de inversión requerido y la rentabilidad esperada, se puede afirmar que es un negocio que genera ingresos crecientes y sostenibles en el tiempo, generando valor para sus accionistas y con amplias posibilidades de expansión a través del formato de cadena o franquicia que aproveche las sinergias y el know how desarrollado en el primer restaurante.

## **CAPÍTULO 1**

### **CONCEPTO DE NEGOCIO**

#### **1.1 Concepción del Negocio**

A nivel mundial, la comida japonesa es sinónimo de status. En el Perú, la fusión de cocina japonesa y peruana, llamada 'Nikkei' es reconocida como una de las cocinas del Perú. Con el paso del tiempo, este tipo de cocina logró instalarse en el paladar de todos los peruanos. Sin embargo, casi siempre fue ofrecida a consumidores de nivel socioeconómico A-B.

Debido al potencial de crecimiento del negocio de restaurantes de comida japonesa en el Perú, el presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un modelo de implementación de Restaurante Sushi Bar con capacidad promedio de atención para 60 personas más servicio delivery que ofrezca comida japonesa y nikkei principalmente a los empresarios y altos ejecutivos que trabajan y/o residen en el distrito de Los Olivos y en general en el Cono Norte de Lima Metropolitana dispuestos a pagar 60 soles como ticket promedio de consumo.

La meta a futuro es ampliar el desarrollo de este modelo de negocio con nuevos locales en otros distritos emergentes de Lima Metropolitana a través del formato de cadenas y/o franquicias.

## **CAPÍTULO 2**

### **FACTORES EXTERNOS**

#### **2.1 Análisis del Sector Internacional**

La coyuntura económica mundial aún es complicada. Según el diario Gestión del día 13 de junio de 2011, el segundo semestre del año 2011 será de recuperación para la economía de EEUU. Las caídas del gasto en consumo y empleo serán temporales, dando lugar a un repunte del crecimiento económico, lo cual originaría que llegue a crecer aproximadamente 3.2% desde Julio hasta Diciembre. Las exportaciones en alza, los precios de los combustibles estables, niveles récord de efectivo de las empresas y normas de préstamos menos severas bastarán para superar el daño causado por eventos únicos como el mal tiempo y el desastre en Japón.

Por otro lado, Alemania insistió en que los inversionistas privados contribuyan a un segundo rescate para Grecia pese a que ello podría generar una conmoción en el mercado.

China reportó en lo que va del año un superávit comercial menor de lo esperado debido a las crecientes importaciones y a una disminución de la demanda mundial. El crecimiento de las exportaciones estuvo por debajo de lo pronosticado por los economistas. Los datos comerciales de China siempre son vistos muy de cerca porque es el mayor exportador mundial y la segunda mayor economía mundial. Dichos datos son muy significativos ya que permiten evaluar a los economistas si una reciente desaceleración en la economía mundial es algo temporal o es el inicio de una baja aún mayor.

España está tratando de salir de la crisis con la aplicación de reformas y recortes que eviten un rescate internacional como el que han sufrido Grecia, Irlanda y Portugal, pero sus consecuencias aún se notan en numerosos ámbitos como el judicial.

A nivel de datos mundiales en restaurantes, en el Reino Unido hubo unos 30,334 restaurantes con servicio completo el 2005. La mayor participación fue de los restaurantes de comida hindú, con el 21,5% del número de restaurantes, seguidos por restaurantes de comida china, con 6,3% de restaurantes.

En Brasil la gastronomía con mayor número de restaurantes con servicio completo fue la italiana (11,6% de participación), seguida de la comida mexicana (8,6%). Al 2005 hubo 74,927 restaurantes con servicio completo.

De los 21,572 restaurantes con servicio completo existentes en España al 2005, el 8,3% ofrecían comida italiana; 8,21%, comida china y 7,1% comida

mexicana. La comida de la India participaba con el 6,92% del número de restaurantes.

De los 195,492 restaurantes con servicio completo existentes en EEUU al 2005, solo el 0,10% eran restaurantes de comida peruana. La mayor presencia de establecimientos gastronómicos la tenían los restaurantes de comida mexicana (12,7% del número total de restaurantes), china (8,3%) e italiana (8,2%).

Según datos del Gobierno Mexicano, los trabajadores de dicha nacionalidad participaron con un 65% del total de la fuerza de trabajo hispana en el sector servicios de los EEUU durante el 2005. Para el 2011 proyecta que el poder de compra de los hispanos en EE UU podría a representar el 9,2% del poder de compra de la población de EE UU.

En México la comida española tenía la mayor participación, con el 11,6% de los 47,026 restaurantes con servicio completo en dicho país en el 2005. Los restaurantes de comida italiana eran los segundos más numerosos, con 8,6% de participación.

## **2.2 Análisis PESTE**

### **2.2.1 Factores Políticos**

El Perú ha ingresado al último mes (Julio 2011) de gobierno del presente mandato presidencial. El pasado domingo 5 de junio de 2011, se realizó el proceso electoral (segunda vuelta) para elegir al nuevo presidente del Perú.

El Perú goza hoy en día de una estabilidad fiscal y macroeconómica. Mantener las cuentas fiscales en orden ha permitido el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. El gasto público ha aumentado debido al crecimiento económico y a los buenos precios de los minerales.

La política económica que el Perú ha venido aplicando en los últimos años ha sido uno de los mayores logros del gobierno actual. Sin embargo, existen temas puntuales por resolver, entre los que podemos mencionar: aumentar la recaudación tributaria ligada a fortalecer la labor fiscalizadora de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), equilibrar la distribución del canon minero para beneficio de todas las regiones, reducir la informalidad que reina en el país, reducir la ineficiencia en el gasto regional (no se ejecuta todo lo que ingresa), la modernización del Estado, lucha contra la pobreza, corrupción y narcotráfico e inseguridad ciudadana.

Sin embargo, afortunadamente también existen logros importantes que el país ha alcanzado, entre los cuales podemos mencionar: respeto a las libertades

fundamentales de prensa y expresión, mantener el modelo económico que ha posibilitado el crecimiento, inversión privada y pública, mejoras en infraestructura, mayor apertura de la economía peruana hacia el exterior, inversión en educación (aunque aún no lo suficiente).

El gran reto del gobierno entrante, es continuar con las buenas prácticas de mantener una economía saneada que siga permitiendo el crecimiento económico del Perú y la redistribución de la riqueza a los sectores de menores recursos.

Cabe mencionar, que el gobierno entrante tiene como política un modelo económico socialista que difiere del modelo anterior y que esperamos tenga buenos resultados como ha ocurrido en otros países de Latinoamérica que optaron por esta tendencia.

### **2.2.2 Factores Económicos**

Según el diario Gestión en su publicación del día 31 de Mayo de 2011, indica: “la economía peruana moderó su firme ritmo de crecimiento en el primer trimestre del año frente a los últimos tres meses del 2010, ante una contracción en las inversiones y un menor gasto público”.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú se expandió un 1.6% entre enero y marzo 2011 frente al último trimestre del año pasado, y registró un crecimiento de 8,8% respecto al mismo periodo del año pasado.

La demanda interna permanece fuerte, sin embargo el gasto del Gobierno se desaceleró en el primer trimestre si se compara con el período inmediatamente anterior, mientras que la formación bruta de capital fijo -o inversiones- retrocedió.

El menor gasto público se debe a un recorte decretado por el Gobierno a inicios del año para evitar un sobrecalentamiento de la economía, que el año pasado se expandió un 8.8%, una de las tasas más altas del mundo.

Para el año 2011, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estima que la economía peruana crecerá aproximadamente 6.5%, aunque dicha cifra dependerá mucho de las expectativas que existan en el segundo semestre, porque la economía puede retomar el impulso que tenía antes. Posiblemente estemos entre los países que más han reducido su pobreza en la última década. La idea es que en el año 2021, de mantenerse esta tendencia de crecimiento, el Perú estaría libre de personas pobres. Un aspecto favorable de esta desaceleración económica es que ha ayudado en algo a la reducción del gasto público y a moderar la inflación.

### **2.2.3 Factores Sociales**

En el año 2010, los conflictos sociales en el Perú disminuyeron levemente durante el último semestre. Esto se debe básicamente a la existencia de mesas de diálogos para solucionar las protestas que se presentaron.

La pobreza en el Perú durante el año 2010 se redujo. El nivel de pobreza disminuyó de 34,8% en el 2009 a 31,3% en el 2010. Esto significa que aún cerca de 9 millones de peruanos siguen siendo pobres. Si bien existen cada vez menos pobres, la mayoría de peruanos no lo percibe así básicamente por dos factores: las aspiraciones de calidad de vida son más altas y las oportunidades no son las mismas para todos. Sin embargo, el progreso no se puede discutir ya que posiblemente estemos entre los países que más han reducido su pobreza en la última década. La idea es que en el año 2021, de mantenerse esta tendencia de reducción de pobreza, la tasa de pobreza disminuya a 10%. Queda mucho por hacer, principalmente en las zonas rurales del Perú, donde se concentra la mayor cantidad de pobres.

En educación, prácticamente nueve departamentos del Perú se encuentran hoy en día libre del analfabetismo al contar con menos del 4% de personas que no saben leer ni escribir. Estos departamentos son: Tumbes, Tacna, Lima, Ica, Arequipa, Callao, Moquegua, Ucayali y Loreto. Sin embargo, de acuerdo a la Evaluación Censal de Estudiantes del año 2009, apenas el 23,3% de los niños de segundo grado de primaria en el Perú logró el nivel de comprensión de lectura esperado para su nivel, mientras que solo el 17,8% de niños del mismo grado alcanzó un nivel óptimo en comprensión matemática. Aún son niveles muy bajos, teniendo en cuenta que según las metas del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje, se había proyectado que para el año 2011 el 35% de los niños de segundo grado de primaria llegue a un nivel adecuado de comprensión de lectura y que el 30% obtenga destrezas lógico matemáticas.

En el sector salud, se ha logrado una concertación para un sistema universal de salud. La idea es que este seguro, cubra al 85% las enfermedades que actualmente el Sistema Integral de Salud no cubre como el cáncer y la diabetes. El Aseguramiento Universal en Salud se ha iniciado en los siguientes departamentos: Apurímac, Huancavelica y Ayacucho, lográndose que las consultas se multipliquen en 300% según las diferentes especialidades.

En servicios públicos, hoy en día más de cuatro millones de peruanos cuentan con acceso a agua potable y servicios de alcantarillado. Si se continúa a la misma velocidad, en unos cinco años se cerrará aún más la brecha entre los que tienen estos servicios y los que no lo tienen. También, se vienen realizando proyectos de electrificación en las zonas más pobres de las serranías y la selva. Se ha beneficiado a más de dos millones de personas, la idea es beneficiar a un millón y medio de personas más al término del presente mandato presidencial.

Si bien se ha logrado importantes avances en programas sociales en el Perú, aún queda mucho por hacer. En el corto plazo, se busca que haya menos ancianos abandonados teniendo una vida más digna e independiente. Del mismo modo, se brindará a todos los niños y niñas del Perú el Documento Nacional de Identidad para poder hacer un seguimiento más exhaustivo a su educación, nutrición y transparencia en programas sociales como la vacunación.

#### 2.2.4 Factores Tecnológicos

En los últimos años en el Perú, debido al boom gastronómico que vive, el uso de la tecnología en los restaurantes ha sufrido una positiva evolución. Ya se utilizan en diversos restaurantes aparatos Palm, Ipad para el procesamiento de pedidos por parte de los comensales, con lo cual se reduce de manera significativa el tiempo transcurrido para que la cocina de los restaurantes despache los platos. Esta tecnología también reduce el margen de error en los pedidos.

Los POS inalámbricos también ya se utilizan en la mayoría de restaurantes del Perú, brindando comodidad a los comensales al no tener que acercarse a la caja para digitar la clave respectiva.

Es importante mencionar que existen actualmente en el Perú empresas que brindan una variedad de software que permite a los restaurantes entre otras opciones: llevar un adecuado control de inventarios, administración de facturaciones, control de barra de licores, etc.

A nivel mundial, existen restaurantes que han empezado una nueva era en cuanto al servicio relacionado con la comida: los restaurantes sin meseros. Y para ello se han apoyado en la tecnología. Existen restaurantes en Alemania donde uno puede realizar sus pedidos en pantallas táctiles y la comida llega a través de un sistema de rieles y fajas en espiral hasta la mesa, sobre pequeños carritos robóticos.

En Londres, existen restaurantes donde la comida puede verse en mesas inteligentes, es decir se proyectan imágenes de la comida y cada comensal solo debe poner los dedos en las opciones al lado de cada plato. Cada plato viene acompañado de información de los ingredientes y su valor nutricional. Mientras se prepara la orden, el comensal puede jugar en la pantalla-mesa y elegir el mantel que acompañara su comida.

### **2.2.5 Factores Ecológicos Ambientales**

El Ministerio del Ambiente en el Perú fue creado el 28 de Mayo del 2008 mediante el Decreto Legislativo N° 1013 como un ente rector del sector ambiental nacional que coordina en los niveles de gobierno local, regional y nacional.

A nivel mundial, existen muchos problemas ambientales, como: el cambio climático, la pérdida de los recursos naturales, la disminución de los bosques y la crisis del agua, que amenazan la vida en el planeta, etc. Por ello, ha tomado real importancia el cuidado del ambiente internacionalmente y el Perú no es la excepción.

Hoy en día, en el que el Perú busca un crecimiento económico sostenible con equidad social, la conservación de los recursos naturales y el cuidado del ambiente, es importante que se cuente con un marco constitucional relevante que le permita garantizar dicho desarrollo sostenible.

La misión del Ministerio del Ambiente del Perú según su página web oficial es: “conservar la calidad del ambiente y asegurar a las generaciones presentes y futuras el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida. Con este fin propicia y asegura el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, y contribuye al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con su entorno”.

A nivel mundial la cantidad de áreas disponibles para la agricultura se viene reduciendo cada vez más, con lo cual los insumos utilizados en la industria gastronómica manejan cierto riesgo para su abastecimiento. Los cultivos transgénicos brindan la posibilidad de mejorar la productividad. El Perú no es ajeno a esta coyuntura y hoy en día vive una discusión sobre el ingreso de semillas para cultivos transgénicos. Están por un lado quienes defienden dicho ingreso y otra corriente que opina que se pondría en peligro la biodiversidad peruana de productos agrícolas orgánicos que es nuestro gran diferenciador con el resto del mundo. Además se está evaluando los posibles efectos en la salud humana de los productos transgénicos.

Se considera necesario realizar la evaluación de este tema de manera integral buscando verdaderos beneficios para nuestro país y no solamente pensar en el beneficio de un grupo de interesados.

En los últimos días, el Congreso de la República aprobó la moratoria a los cultivos transgénicos por un lapso de 10 años. Dicha decisión debe marcar el

inicio de un debate, el que debe iniciarse considerando lo que se está promocionando con la recientemente lanzada Marca Perú, ya que con dicha marca el Perú se vende como un país polifacético y especialista que le puede brindar al mundo experiencias únicas y distintas a partir de lo que tiene y que no tiene otro país, entre esas cosas su biodiversidad. Entonces, lo que tiene que evaluarse es cuánto afectaría a la imagen de un Perú biodiverso la presencia de una agricultura transgénica en nuestro territorio. Se debe demostrar que el cultivo orgánico es rentable y que muchos productores se benefician con este tipo de cultivo logrando incluso la exportación. Además, se ha confirmado que el organismo competente para manejar todo este tema sea el Ministerio del Ambiente.

## **CAPÍTULO 3**

### **ENTORNO LOCAL**

#### **3.1 Análisis del Sector**

El sector de Restaurantes y Hoteles por encontrarse en franco proceso de crecimiento, teniendo capacidad para generar puestos de trabajo e ingresos para el país, se ha convertido en un rubro económico difícil de dejar de lado.

La evolución que vive hoy en día la gastronomía peruana (haciendo que cada peruano se sienta orgulloso de sus comidas) sumado al mayor ingreso per cápita, mayor expectativa de vida, más y mejores restaurantes, son elementos importantes que favorecen considerablemente el desarrollo de este sector.

Según las ponderaciones vigentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), informa que en primer trimestre del 2011 la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de

1994, registró un crecimiento de 8,8% , respecto a similar periodo del año anterior, acumulando 6 trimestres consecutivos de crecimiento económico. Este resultado, es el reflejo de mayor dinamismo de la producción observado en las actividades económicas de transformación y de servicios.

Durante el primer trimestre de 2011, el sector restaurantes y hoteles acumuló un crecimiento de 10,03%, determinado por la mayor actividad de restaurantes en 9,72% y hoteles en 12,22%.

El crecimiento alcanzado por la actividad de restaurantes (9,72%) es explicado por el desenvolvimiento favorable de los negocios de concesionarios de alimentos, comidas rápidas, pollos a la brasa, restaurantes, bar restaurantes y chifas.

El sector de restaurantes y hoteles representa actualmente el 4,17% del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, y el rubro restaurantes, 3,68%, según las ponderaciones vigentes del Instituto Nacional de Estadística (INEI).

Los negocios de pollos a la brasa mostraron crecimiento favorecido por la apertura de nuevos locales en zonas estratégicas, mejoras en sus instalaciones, promociones por temporada, acogida del servicio de delivery y la calidad en la atención al cliente en forma personalizada.

Los restaurantes presentaron incremento en sus ventas, influenciado por los agasajos realizados por el día de la mujer, convenios con empresas para

almuerzos, cenas y recepciones; contribuyeron las mejoras en la calidad y presentación del producto, inclusión de nuevos platos en la carta, publicidad y promociones.

La venta de comida rápida tuvo un comportamiento positivo debido a la apertura de nuevos establecimientos en centros comerciales, mayor publicidad, promociones de servicio en la modalidad de delivery, así como la innovación de creativas combinaciones y alta calidad del producto.

El grupo de concesionarios de alimentos se mantuvo al alza por la renovación de contratos con empresas, así como la captación de nuevos clientes, la innovación y mejora continua del producto, mejoras en la atención y servicios, personal capacitado y certificación de calidad de producto.

La actividad en los chifas creció por la excelente calidad y atención al cliente, variedad de platos a la carta, servicios de buffets orientales, además de contar con instalaciones adecuadas para celebraciones de agasajos y eventos de todo tipo.

Los negocios de bares y restaurantes presentaron comportamiento favorable debido al incremento de servicios corporativos, convenciones, congresos, show y paquetes al gusto del cliente; asimismo por el ofrecimiento de una gran variedad de cócteles y piqueos.

Se ha encontrado una oportunidad para desarrollar este negocio debido al gran potencial de crecimiento del sector.

### 3.2 Análisis de las 5 Fuerzas

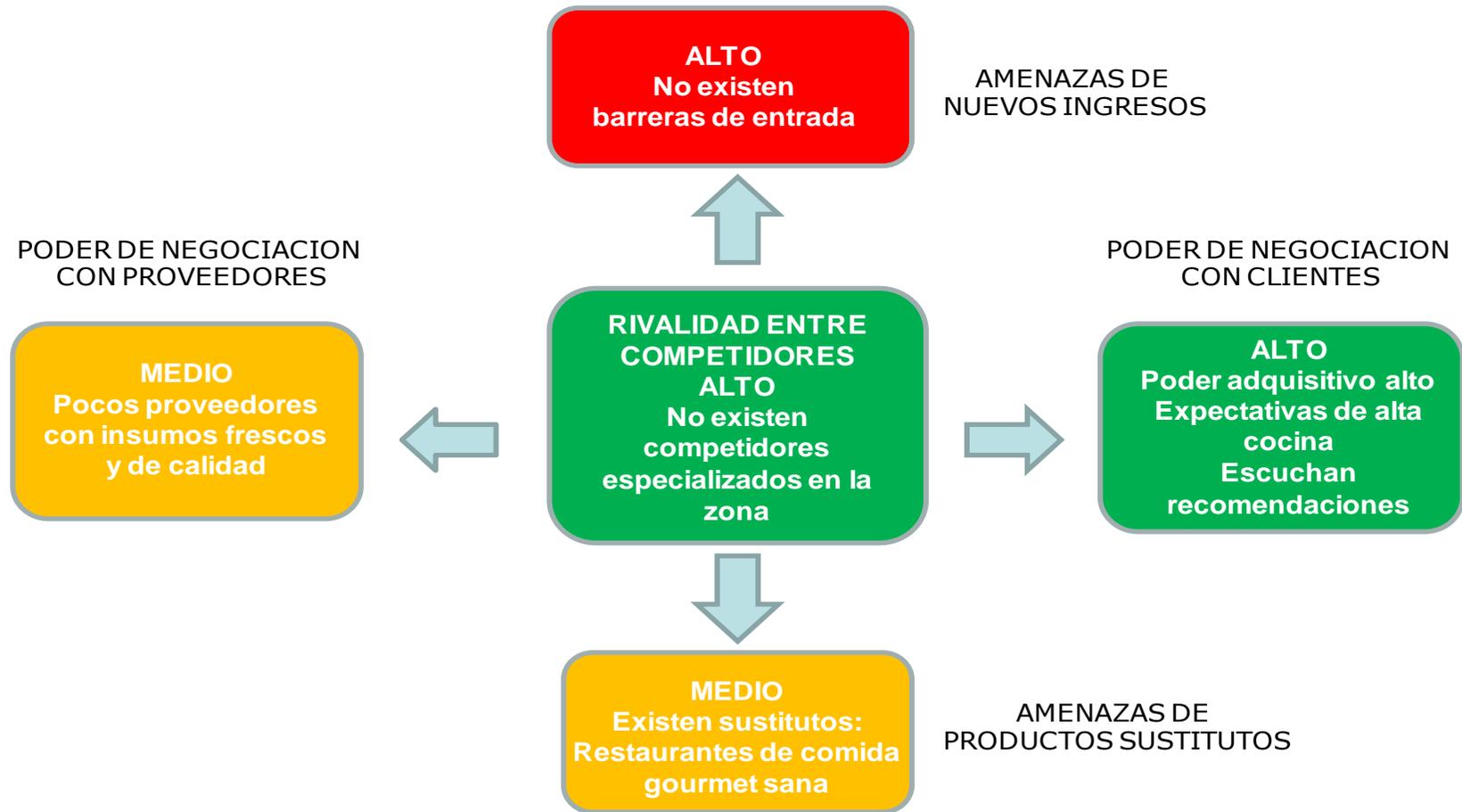


Figura 3.1 – Análisis 5 Fuerzas  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 FODA

#### O-A del Sector

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta de comida japonesa y nikkei inexistente en distritos emergentes</li> <li>2. No existe competencia directa</li> <li>3. Creación a futuro de franquicias luego de fortalecer la marca</li> <li>4. Público objetivo con alto poder adquisitivo</li> <li>5. Tendencia global de consumo de comida sana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para comprar/alquilar locales con estacionamientos</li> <li>2. Existencia de competencia en el corto plazo</li> </ol>

Tabla 3.2 – O-A del Sector  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4**

### **MERCADO POTENCIAL**

El mercado de restaurantes es difícil de definir y cuantificar. Una persona puede realizar consumos en restaurantes sin dejar registros de su actividad. Sin embargo, y a pesar de dicha dificultad, existen algunas cifras del mercado.

Según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2010 elaborado por Arellano Marketing, cuando se le pregunta a los peruanos qué hacen en sus tiempos libres, ir a comer a la calle es la primera actividad fuera de ver televisión, descansar o escuchar música. El peruano promedio sale a comer fuera de casa unas 2 ó 3 veces al mes. La población joven es la que hace que salte el promedio hasta 2,4 las veces en que un peruano sale a comer mensualmente a algún tipo de restaurante.

<b>FRECUENCIA DE ASISTENCIA A RESTAURANTES EN TIEMPO LIBRE</b>	
4 a 6 veces por semana	1%
2 a 3 veces por semana	3%
Semanal	24%
Quincenal	23%
Mensual	32%
Cada 2 a 5 meses	9%
Cada 6 a 11 meses	4%
1 vez al año	1%
Con menor frecuencia	3%

Tabla 4.1 – Frecuencia de asistencia a restaurantes  
Fuente: Arellano Marketing

El crecimiento económico que hoy goza el Perú, ha permitido que las personas gocen de un mayor poder adquisitivo logrando que el peruano coma más y mejor. Hoy en día, el gasto en alimentos y restaurantes ha aumentando en 4.4% en el año 2009 respecto al año 2008.

En el estudio de Arellano Marketing señalado anteriormente, se indica que en los últimos 4 años, el crecimiento de los restaurantes fue de 45%. Desde el año 2005 al año 2009 se abrieron en Lima alrededor de 11,000 restaurantes. En cambio, durante el periodo 2001-2005 solamente se aperturaron poco más de 3,000 restaurantes.

<b>RESTAURANTES EN PERÚ</b>	
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2001	40,000
2005	45,000
2009	66,000 (*)

<b>RESTAURANTES EN LIMA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2001	18,144
2005	21,360
2009	31,450

Tabla 4.2 – Restaurantes en Perú y Lima  
Fuente: MINCETUR. (\*) Estimación Arellano Marketing.

Actualmente y según la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) existen en el Perú casi 70,000 restaurantes que dan empleo a unas 300,000 personas aproximadamente. De dicha cantidad de restaurantes, poco menos de la mitad se encuentra en Lima. Sin embargo, el crecimiento anual de restaurantes está estimado en un 10%. Adicionalmente, se debe destacar que el sector de restaurantes representa casi el 3.7% del PBI nacional.

Con la finalidad de poder cuantificar el tamaño del mercado, se ha tomado en cuenta la base de datos existente de teléfonos de empresas en los siguientes distritos del Cono Norte: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres. En el siguiente cuadro se detalla lo indicado:

<b>DISTRITO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>
LOS OLIVOS	11,581
INDEPENDENCIA	5,797
SAN MARTÍN DE PORRES	21,506
<b>TOTAL</b>	<b>38,884</b>

Tabla 4.3 – Número de empresas por distrito  
Fuente: Telefónica del Perú

Se ha considerado que del total de empresas, el 10% se ubican en categoría Mediana y Gran Empresa, con lo cual existirían aproximadamente 3,900 empresas cuyos ejecutivos constituyen el público objetivo del Restaurante Sushi Bar.

Si se considera un promedio de 3 ejecutivos por empresa que acudan al restaurante 1 vez por mes, tendríamos un mercado potencial de 11,700

comensales por mes. Dado que la capacidad de atención del restaurante proyectada en los escenarios optimista, realista y pesimista son de 105, 80 y 55 comensales por día, se tiene que al mes asistirían 2520, 1920 y 1320 comensales respectivamente en cada escenario. En términos porcentuales, el escenario optimista captaría 22% del mercado potencial, el realista 16% y el pesimista 11%. En el siguiente cuadro, se presenta la información detallada del mercado potencial.

<b>Mercado Potencial</b>	<b>Realista</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
Empresas Medianas y Grandes	3,900	3,900	3,900
Ejecutivos	3	3	3
Comensales	11,700	11,700	11,700
Mesa	60	80	40
Delivery	20	25	15
	80	105	55
Comensales por mes			
24	1,920	2,520	1,320
<b>% del Mercado Potencial</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>11%</b>

Tabla 4.4 – Cuantificación Mercado Potencial  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5**

### **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO A BRINDAR**

El Restaurante Sushi Bar ofrecerá comida japonesa y nikkei (fusión cocina japonesa-peruana). A continuación se detalla información de todos los productos involucrados en el presente proyecto, así como sus características, composición, precios, etc.

#### **5.1 Descripción de los productos**

La carta de nuestro restaurante está compuesta por los siguientes productos:

- Entradas frías
- Entradas calientes
- Sopas
- Arroces
- Sashimi
- Sushi

- Makis (Rolls)
- Postres
- Bebidas
  - Calientes
  - Frías
  - Licores

Se ha contemplado la elaboración de toda la carta a más detalle donde se encontrarán todas las categorías y sub-categorías de los productos detallados anteriormente.

La carta se encuentra detallada en el Anexo 1.

## **5.2 Composición de los productos**

La composición de los diversos productos están constituidas por materias primas como: pescado, salmón, arroz, langostinos, azúcar, nori (alga japonesa), verduras, frutas, etc. La descripción detallada sobre los componentes que presenta cada producto se encuentra en el Anexo 1.

## **5.3 Servicios a brindar**

El Restaurante Sushi Bar brindará 2 tipos de servicios dentro de su variedad de productos y su línea de producción:

- Atención en mesa

Es el principal servicio que ofrecerá el restaurante, el cual se realizará de manera personalizada con una alta preparación del personal para brindar una experiencia única a los clientes.

- Delivery

Se brindará el servicio delivery para entregar los productos solicitados por los clientes. Básicamente las entregas están enfocadas al sector corporativo-empresarial. Al ser el tiempo muy importante para los clientes, existirá preocupación por diseñar un flujo que permita entregar sin demoras los pedidos.

## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN DE MARKETING Y VENTAS**

#### **6.1 Análisis situacional**

##### **6.1.1 Análisis de la competencia**

Se define como competencia a aquella oferta gastronómica que afecte la demanda de los servicios, y que represente una experiencia de consumo elite cuya oferta de productos sea de alta calidad y que el servicio y ambiente sean un importante factor dentro del conjunto de atributos. En este sentido, se considera como principal competencia para el proyecto a los restaurantes de mayor prestigio de la zona, así como aquellos que tengan una oferta de comidas saludables y de alta calidad.

El principal argumento de diferenciación es el Estilo de Consumo, seguido de la fuerte tendencia global al consumo de comidas sanas en respuesta al cuidado de la calidad de vida.

Actualmente, el distrito de Los Olivos así como las zonas aledañas de Independencia y San Martín de Porres no cuentan con restaurantes de comida japonesa, por lo que la competencia podría estar principalmente dada por chifas y restaurantes de comida saludable o sana de alta categoría, sin embargo éstas opciones no ofrecen el ambiente ejecutivo que el proyecto busca.

## **6.2 Estrategia de marketing**

En este modelo se desarrolla un nuevo concepto de negocio, ofreciendo un Restaurante Sushi Bar de Comida Japonesa y Nikkei en el distrito de Los Olivos con proyección a desarrollar una cadena o franquicias con locación en distritos emergentes.

La estrategia de marketing se diseñará para atraer al segmento de ejecutivos, empresarios y personas del ambiente académico que trabajan en la zona denominada Cono Norte de Lima y que buscan una alternativa de almuerzo de status, saludable y en un ambiente apropiado para el encuentro con otros pares.

La cocina japonesa, considerada como sofisticada y cuyo consumo se da principalmente en personas conocedoras, se adapta al público objetivo aprovechando el fenómeno social en el que el consumidor va migrando sus patrones de consumo a productos más refinados que le generen una experiencia de consumo de mayor calidad.

### **6.2.1 Misión**

Desarrollar un nuevo concepto de negocio, ofreciendo un Restaurante Sushi Bar que ofrezca comida japonesa y nikkei en el distrito de Los Olivos con proyección a desarrollar una cadena o franquicias con locación en distritos emergentes, orientado a empresarios, académicos y altos ejecutivos.

### **6.2.2 Objetivos de marketing**

Se entiende como Marketing a todos los procesos destinados a interesar clientes en los productos y servicios. Existen particularidades que diferencian las estrategias de marketing en gastronomía con otros rubros comerciales, dando como resultado diferentes acciones para desarrollarlo.

En gastronomía un cliente que entra a un restaurante lo hace generalmente con la decisión de quedarse. Difícilmente se irá. Se sienta en una mesa y consume. La decisión de quedarse está tomada de antemano. Dependerá del servicio que haya recibido para que lo recomiende y regrese o que no vuelva más. Por tanto la medición más importante del marketing gastronómico es que el cliente vuelva y recomiende los servicios. Entonces la política de marketing debe estar orientada en esa dirección.

Es imprescindible analizar específicamente la situación de cada restaurante, su ubicación, sus horarios, su tipo de clientela, su identidad, qué esperan los clientes que concurren, etc. Esta es la base en que se asientan las acciones, que

son propias a cada establecimiento. En este sentido el enfoque del Restaurante Sushi Bar será:

- Estudiar las necesidades y deseos del cliente en segmentos bien definidos del mercado.
- Repartir el esfuerzo de marketing en relación con las ganancias potenciales del segmento elegido.
- Desarrollar ofertas ganadoras para cada target.
- Evaluar y medir constantemente la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente.
- En forma permanente, recopilar y evaluar ideas para mejorar los productos y el servicio.
- Ejercer influencia sobre todos los departamentos y personas que laboran en la empresa para que sus pensamientos y prácticas se centren en el cliente.

### **6.2.3 Objetivos financieros**

En este proyecto se han priorizado los dos siguientes objetivos:

- **Objetivo de rentabilidad**

Obtener indicadores de rentabilidad apropiados para los inversionistas, con comportamiento estable, tanto a corto como a largo plazo.

En este concepto se ha incluido la estabilidad y adaptabilidad respecto al medio o entorno. Esto será posible si se consigue administrar adecuadamente los riesgos de la empresa ante variaciones coyunturales.

- **Objetivo de crecimiento**

Este objetivo se suele traducir en cambios estructurales y en consecuentes incrementos de tamaño o dimensión que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior y que aumente su poder de mercado como mecanismo para asegurar la obtención de futuros y mejores excedentes. Este objetivo se materializa en:

- Aumento de las cifras de producción y ventas.
- Desarrollo tanto en vertical como en horizontal de su actividad: nuevos productos, nuevos mercados y nuevas locales de operación.
- Absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas, bien para la constitución de grupos de interacción económica vertical (idéntica actividad) o de grupos de acción horizontal (diversas actividades complementarias o no).

#### **6.2.4 Mercado objetivo**

Ubicado en principio, en lo que hoy se conoce como Lima Norte que incluye el área de influencia de los distritos de Independencia, Los Olivos, Carabayllo, Comas, San Martín de Porres, Rímac, Lima, Callao, Carmen de La Legua, Ventanilla, San Juan de Lurigancho y Puente Piedra, el proyecto se orienta a un

mercado de Ejecutivos, Empresarios, Académicos de ambos sexos cuyas edades fluctúan entre los 28 y 60 años, interesados en encontrar a la hora del almuerzo un lugar exclusivo, que ofrece una carta poco sofisticada y donde puedan encontrar personas con similares intereses.

A continuación se presentan dos reportes elaborados por el INEI, referidos al censo del 2008, en los que se puede apreciar el importante crecimiento del número de establecimientos en el Cono Norte, así como el número de establecimientos por distrito y por sector productivo.

LIMA METROPOLITANA: ESTABLECIMIENTOS CENSADOS POR AÑO DE INICIO DE OPERACIONES, SEGÚN DISTRITO, 2008

Distrito	Total	Año de inicio de operaciones						
		Antes de 1995	De 1995 a 1999	De 2000 a 2004	2 005	2 006	2 007	2 008
Lima Metropolitana	342 374	42 332	40 858	75 657	28 695	39 962	47 477	67 393
Lima	51 960	10 142	6 837	10 411	3 968	5 433	6 128	9 041
Ancón	1 164	81	254	215	98	104	113	299
Ate	19 160	1 644	3 914	3 170	1 339	2 120	2 902	4 071
Barranco	1 125	221	230	230	81	160	111	92
Breña	3 951	710	970	839	283	340	322	487
Carabaylo	6 429	548	931	1 176	520	733	755	1 766
Chaclacayo	1 271	200	208	287	77	130	143	226
Chorrillos	8 425	1 025	1 250	2 136	668	886	1 037	1 423
Cieneguilla	598	51	80	122	40	60	66	179
Comas	16 539	1 709	1 843	4 625	1 176	1 538	1 818	3 830
El Agustino	4 941	559	506	1 519	355	547	630	825
Independencia	7 707	995	856	2 006	615	832	844	1 559
Jesús María	4 739	679	557	1 576	287	490	576	574
La Molina	2 619	290	359	856	178	226	284	426
La Victoria	35 308	2 629	2 797	12 206	2 367	3 511	4 691	7 107
Lince	4 447	739	642	1 345	289	418	524	490
Los Olivos	13 536	1 343	1 566	2 985	1 538	1 313	1 417	3 374
Lurigancho	5 835	506	571	1 119	866	629	590	1 554
Lurín	2 451	232	254	457	382	243	340	543
Magdalena del Mar	2 830	333	343	713	368	278	354	441
Magdalena Vieja	2 448	424	335	539	292	253	303	302
Miraflores	8 056	1 751	1 171	1 800	1 516	609	650	559
Pachacamac	2 204	110	164	322	379	311	336	582
Pucusana	830	121	91	192	92	107	107	120
Puente Piedra	8 837	555	669	1 285	1 556	840	1 209	2 723
Punta Hermosa	210	30	29	50	34	15	21	31
Punta Negra	189	19	20	43	46	12	9	40
Rimac	6 183	735	577	1 037	835	1 584	591	824
San Bartolo	237	45	28	64	12	26	35	27
San Borja	3 623	586	535	872	259	687	349	335
San Isidro	5 075	1 277	945	1 223	314	708	383	225
San Juan de Lurigancho	25 452	2 483	2 342	4 162	1 706	5 402	3 416	5 941
San Juan de Miraflores	12 260	1 096	1 044	1 789	713	2 162	3 199	2 257
San Luis	2 803	544	363	627	199	264	503	303
San Martín de Porres	19 961	1 963	2 128	3 596	1 417	2 072	3 647	5 138
San Miguel	3 687	640	489	779	232	323	711	513
Santa Anita	6 053	603	631	1 164	489	579	1 212	1 375
Santa María del Mar	4	4	-	-	-	-	-	-
Santa Rosa	271	13	16	52	12	33	61	84
Santiago de Surco	7 275	1 236	1 083	1 816	608	688	954	890
Surquillo	5 953	755	721	1 178	393	615	1 371	920
Villa El Salvador	15 318	1 459	1 470	3 041	1 234	1 633	3 061	3 420
Villa María del Triunfo	10 410	1 247	1 039	2 033	862	1 048	1 704	2 477

Fuente: INEI - IV Censo Nacional Económico 2008.

Tabla 6.1 – Establecimientos censados por año de operaciones, según distrito  
Fuente: INEI

## LIMA METROPOLITANA: ESTABLECIMIENTOS CENSADOS POR SECTOR ECONÓMICO, SEGÚN DISTRITO, 2008

Distrito	Total		Sector económico					
			Extractivo		Transformación		Servicios	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Lima Metropolitana	342 374	100,0	1 139	100,0	35 870	100,0	305 365	100,0
Lima	51 960	15,1	27	2,4	6 506	18,0	45 427	14,9
Ancón	1 164	0,3	193	16,5	59	0,2	912	0,3
Ate	19 160	5,6	11	1,0	2 032	5,7	17 117	5,6
Barranco	1 125	0,3	2	0,2	80	0,2	1 043	0,3
Breña	3 951	1,2	1	0,1	545	1,5	3 405	1,1
Carabayllo	6 429	1,9	3	0,3	421	1,2	6 005	2,0
Chaclacayo	1 271	0,4	-	-	94	0,3	1 177	0,4
Chorrillos	8 425	2,5	158	13,5	763	2,1	7 504	2,5
Cieneguilla	598	0,2	-	-	45	0,1	553	0,2
Comas	16 539	4,8	2	0,2	1 240	3,5	15 297	5,0
El Agustino	4 941	1,4	-	-	382	1,1	4 559	1,5
Independencia	7 707	2,3	3	0,3	649	1,8	7 055	2,3
Jesús María	4 739	1,4	8	0,7	273	0,8	4 458	1,5
La Molina	2 619	0,8	6	0,5	226	0,6	2 387	0,8
La Victoria	35 308	10,2	5	0,4	6 628	18,4	28 675	9,4
Lince	4 447	1,3	12	1,1	476	1,3	3 959	1,3
Los Olivos	13 536	4,0	4	0,4	1 394	3,9	12 138	4,0
Lurigancho	5 835	1,7	3	0,3	421	1,2	5 411	1,8
Lurin	2 451	0,7	1	0,1	236	0,7	2 214	0,7
Magdalena del Mar	2 830	0,8	5	0,4	205	0,6	2 620	0,9
Magdalena Vieja	2 448	0,7	3	0,3	184	0,5	2 261	0,7
Miraflores	8 056	2,4	43	3,8	675	1,9	7 338	2,4
Pachacamac	2 204	0,6	-	-	138	0,4	2 066	0,7
Pucusana	830	0,2	422	37,0	20	0,1	388	0,1
Puente Piedra	8 837	2,6	1	1,0	659	1,8	8 177	2,7
Punta Hermosa	210	0,1	33	2,9	12	0,0	165	0,1
Punta Negra	189	0,1	-	-	12	0,0	177	0,1
Rimac	6 183	1,8	-	-	510	1,4	5 673	1,9
San Bartolo	237	0,1	38	3,3	8	0,0	191	0,1
San Borja	3 623	1,1	30	2,6	348	1,0	3 245	1,1
San Isidro	5 075	1,5	91	8,0	386	1,1	4 598	1,5
San Juan de Lurigancho	25 452	7,4	2	0,2	2 212	6,2	23 238	7,5
San Juan de Miraflores	12 260	3,6	-	-	777	2,2	11 483	3,8
San Luis	2 803	0,8	-	-	402	1,1	2 401	0,8
San Martín de Porres	19 961	5,8	-	-	1 711	4,8	18 250	6,0
San Miguel	3 687	1,1	15	1,3	329	0,9	3 343	1,1
Santa Anita	6 053	1,8	-	-	598	1,7	5 455	1,8
Santa María del Mar	4	0,0	-	-	-	-	4	0,0
Santa Rosa	271	0,1	-	-	16	0,0	255	0,1
Santiago de Surco	7 275	2,1	13	1,1	762	2,1	6 500	2,1
Surquillo	5 953	1,7	3	0,3	711	2,0	5 239	1,7
Villa El Salvador	15 318	4,5	-	-	1 936	5,4	13 382	4,3
Villa María del Triunfo	10 410	3,0	1	0,1	789	2,2	9 620	3,1

Fuente: INEI - IV Censo Nacional Económico 2008.

Tabla 6.2 – Establecimientos censados por sector económico

Fuente: INEI

## 6.2.5 La Marca

### **Imagen, Marca, Logo**

La marca es un signo distintivo de un producto o servicio en el mercado, es uno de los elementos más valiosos en el tema de publicidad.

Toda empresa orienta y gerencia cuidadosamente su marca y busca crear un servicio o producto importante para el público; es decir genera valor tanto para el cliente como para la empresa.

La creación de valor consiste en manejar la imagen del producto de manera que el consumidor perciba que el precio del producto es justo, es decir la relación costo beneficio es adecuada, sin considerar una evaluación racional de los componentes del costo del bien o servicio en sí mismo.

En este sentido, las marcas deben ser vistas como algo más que sólo la diferencia entre el costo actual de un producto y el precio de venta, éstas representan la suma de todas las cualidades valiosas de un producto para el consumidor e involucran valores intangibles involucrados en los negocios.

Los nombres de marca se presentan y pueden ser diversos, como:

- Sigla: Un nombre formado en base a iniciales.
- Descriptivo: Nombres que describen el beneficio o función de un producto.

- Aliteración o rima: Nombres que son divertidos al pronunciarlos y que se fijan en la mente.
- Sugestivo: Nombres que evocan una imagen.
- Neologismos: Palabras totalmente hechas.
- Palabra extranjera: Adopción de una palabra de otro idioma.
- Nombres fundadores: El uso de nombres de personas reales.
- Geografía: Hay muchas marcas que usan nombres de regiones y de lugares muy conocidos.
- Personificación: Muchas marcas adoptan sus nombres de mitos o son creadas por publicistas.

Un nombre de marca eficaz logra una conexión entre la personalidad de la marca tal como se percibe en el mercado y el servicio o producto actual, debe estar conceptualmente incluido en el objetivo con el producto o servicio, deberá estar direccionado con la marca demográfica. Además, los nombres de marcas sostenibles son fáciles de recordar, trascienden tendencias y tienen connotaciones positivas.

La marca que se va a desarrollar tiene como principal objetivo ser un referente de recordación que facilite la decisión de compra, y que sea garantía de experiencia de consumo.

La imagen del Restaurante Sushi Bar está muy ligada a la infraestructura del local, al ambiente ejecutivo e impecable que se ofrecerá. En este sentido es

sumamente importante el servicio calificado de los mozos y la experiencia que se genera al combinar éstas con la carta.

La marca está pensada en la palabra japonesa HASHI, cuyo significado entre otros, es “Puente”. La palabra puente resume la conexión entre dos culturas, en este caso la peruana y la japonesa, así como la conexión entre una zona emergente de Lima y un hábito de consumo reservado a conocedores. Adicionalmente también significa los palitos con los que se come la comida lo cual tiene una connotación más comercial.

El logo tiene un diseño sobrio y refleja un estilo de consumo sofisticado, ha sido elaborado con el objetivo de transmitir claramente el producto, su diseño simple y los colores utilizados se alinean tanto con la infraestructura como con la carta. Es suficientemente legible y de fácil recordación.



Figura 6.3 – Diseño logo  
Fuente: Elaboración propia

### 6.2.6 Posicionamiento

Es la manera en que un producto, marca o línea de productos se ubica en un mercado con respecto a las diferentes marcas, se define para adaptarse mejor a las características de los consumidores o segmentos escogidos.

El posicionamiento que se pretende lograr con el Restaurante Sushi Bar es el siguiente:

- Marca: HASHI SUSHI BAR
- Grupo Objetivo: ejecutivos, empresarios, académicos de ambos sexos cuyas edades fluctúan entre los 28 y 60 años, interesados en encontrar a la hora del almuerzo un lugar exclusivo, que ofrece una carta poco sofisticada y donde puedan encontrar personas con similares intereses.
- Beneficios: carta con productos japoneses y nikkei de excelente sabor, atención de primera, ambiente cómodo y moderno.
- Reason Why: HASHI SUSHI BAR ofrece a sus clientes un estilo de consumo fortalecido por la tendencia global al consumo de comidas sanas en respuesta al cuidado de la calidad de vida; además de aprovechar el fenómeno social en el que el consumidor va migrando sus patrones de consumo a productos más refinados que le generen un experiencia de consumo de mayor calidad.
- Posicionamiento: Restaurante Sushi Bar con atención personalizada que tiene como objetivo principal brindar una experiencia placentera a sus clientes que buscan una alternativa de almuerzo de status, saludable y en un ambiente apropiado para el encuentro con otros pares.

## 6.2.7 Marketing Mix

- **Producto**

Se entiende como producto, en términos generales a cualquier bien, servicio, que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación

HASHI Sushi Bar propone la elaboración de una carta poco sofisticada, pero preparada de la manera tradicional japonesa y nikkei (fusión japonesa-peruana), incluyendo ingredientes peruanos de primera calidad y los insumos importados de Japón.

La carta será realizada describiendo a detalle los componentes que lleva cada producto (entradas frías, entradas calientes, sopas y arroces, makis, sushis, sashimis, etc.). También se ha contemplado la creación de una página web práctica, dinámica, con fotos de alta resolución de cada producto ofrecido, en la cual los clientes tendrán el detalle de los mismos, los precios así como su valor calórico para que puedan informarse de la oferta culinaria y decidir ir

al restaurante o solicitar los productos mediante el servicio delivery/compras web.

La oferta de productos se encuentra especificada en el anexo 1.

Se ha podido determinar que aproximadamente el 75% de las ventas de un Restaurante Sushi Bar en Perú provienen de la venta de los siguientes productos: sushis, makis y sashimis.

La presentación del producto será de acuerdo a las costumbres japonesas, se utilizarán las vajillas y accesorios tradicionales que complementen la experiencia de consumo.

- **Precio**

Es el valor de intercambio del producto. Es determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

- Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, costo u otros factores.
- Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
  - Los costos de producción, distribución, etc.

- El margen de utilidad esperado
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia
- Las estrategias de Marketing adoptadas
- Los objetivos establecidos

La estrategia de precio será definida por el valor de marca para los clientes, sin tomar en consideración los precios de los restaurantes de la zona que puedan ser competencia. Desde el punto de vista de los costos y márgenes, estos son ampliamente cubiertos por el precio.

La diferenciación de la oferta existente en la llamada zona Cono Norte será brindando productos elaborados con insumos de primera calidad y un servicio por encima de los niveles estándares.

Para el caso del proyecto, los rangos de precios oscilan entre los 20 y 40 soles en promedio, por cada plato y se detallan en la carta. Asimismo, en el modelo se trabajará con un ticket promedio de consumo en restaurante de S/. 60 por persona y S/. 40 por persona en la modalidad delivery.

### **Análisis del Punto de Equilibrio**

Bajo el supuesto de un ticket promedio de S/. 60 por persona, cuyo costo variable es la tercera parte de éste, y considerando los gastos fijos según se indican en el reporte adjunto, podemos concluir que sobre una capacidad máxima de 60 personas en un mismo momento, el número de comensales en

promedio para los 5 primeros años del proyecto es 32, lo que representa una ocupación de 53% de la disponibilidad en un solo momento. Cabe indicar que para efectos de tener un análisis conservador no se consideran las ventas por delivery.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo fijo		374,399	369,135	363,436	357,267	351,081
Precio		60	60	60	60	60
Costo variable		20	20	20	20	20
<u>Costo fijo</u> Precio - Costo Variable		9,360	9,228	9,086	8,932	8,777
Días de atención al año		288	288	288	288	288
<b>Número de comensales por día</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>30</b>
<b>% capacidad de restaurante</b>		<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>	<b>51%</b>

Tabla 6.4 – Punto de equilibrio  
Fuente: Elaboración propia

- **Plaza**

Es el elemento del Marketing Mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- Canales de distribución: los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- Planificación de la distribución: la toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
- Distribución física: formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- Merchandising: técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

En el caso del rubro gastronómico es muy importante llevar al cliente a experimentar los 5 sentidos en el punto de venta, como: olfato, vista, gusto – sabor, tacto y oído.

En este modelo es particularmente importante referirnos al distrito de Los Olivos donde se ubicará el restaurante, debido a que se está introduciendo un nuevo producto en un mercado caracterizado por hábitos de consumo poco sofisticados pero que va cambiando por el surgimiento de empresas y negocios, donde ahora se puede encontrar a altos ejecutivos y empresarios que buscan un producto de alta calidad.

## **Descripción del local**

El estilo definido es sencillo, moderno y a la vez tradicional. El diseño será uniforme también para la implementación de la cadena y/o franquicia.

El distrito elegido para la construcción del Restaurante Sushi Bar inicialmente es Los Olivos, en un local stand-alone, es decir estará algo alejado de los centros comerciales existentes en la zona. Se considera que dicho distrito reúne los requisitos para ser considerado emergente, debido al alto tránsito comercial que allí se realiza, siendo determinante además para el segmento objetivo.

El local elegido para este primer restaurante cuenta con 2 plantas, el área total es de 199 metros cuadrados. La planta baja tiene capacidad para 8 mesas de 4 personas cada una, y una barra para 8 personas, esto permite atender a 40 personas cómodamente instaladas. En este nivel también se ubican las áreas de servicios como cocina, bar, almacén, vestuarios y servicios higiénicos para trabajadores, áreas de tránsito para abastecimiento, caja, así como servicios higiénicos para clientes y una terraza que brindará comodidad para aquellos clientes que deseen salir a compartir un momento.

En la segunda planta se han ubicado 2 ambientes privados, dotados de todos los servicios para atender grupos. Cabe indicar que los espacios tienen dimensiones variables ya que se pueden acondicionar de acuerdo al número

de personas, mediante paredes móviles. Además, también cuenta con servicios higiénicos.

Un factor importante en este tipo de restaurantes es la oferta de estacionamientos adecuados en forma y cantidad para comodidad de los clientes. Dado que las ubicaciones no cuentan con espacios suficientes y considerando que el público objetivo los demandará se contratará un servicio de Valet Parking.

El diseño del restaurante (planos) se encuentra especificado en el anexo 2.



Figura 6.5 – Diseño 1  
Fuente: Elaboración propia



Figura 6.6 – Diseño 2  
Fuente: Elaboración propia

- **Promoción – Publicidad**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto
- Comunicar los beneficios del producto
- Que se recuerde o se compre la marca/producto

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad
- Las relaciones públicas
- La venta personal

- La promoción de ventas
- El Marketing directo

Considerando que se busca posicionar un restaurante exclusivo orientado a un segmento definido, la publicidad será cuidadosamente seleccionada y restringida a fin de no convocar a un público diferente que pueda distorsionar la idea del proyecto.

El Mix de medios, incluirá revistas y periódicos especializados en negocios y web. El modelo busca crear un grupo de clientes fidelizados que vayan ampliando la cartera de clientes sobre la base de la recomendación directa.

Además otro factor importante es el marketing directo, se distribuirá la carta incluyendo promociones exclusivas a las empresas top de la zona. Se asegurará que las Asistentes de Gerencia de todas estas empresas cuenten con la oferta de servicios para generar reservas, pedidos bajo la modalidad de delivery, así como atenciones directas en sus instalaciones.

Se tiene previsto desarrollar un plan de fidelización con los clientes pero sin alterar la carta ni la lista de precios ya que esto le daría una connotación de producto masivo, al contrario, se establecerá que todos los días viernes el Restaurante Sushi Bar ofrecerá un plato japonés sofisticado diferente y solo por ese día, con el objetivo de ir generando un mercado más especializado y que a su vez motive a un mayor conocimiento no solo de la gastronomía sino de la cultura japonesa.

- **Personas**

Cuando se habla de personas, se refiere a la importancia que tiene dentro de una empresa en general y en un restaurante en particular contar con personal adecuado que atiende a los consumidores.

En este sentido, y considerando que la oferta se basa en una experiencia de consumo, es de vital importancia la cuidadosa selección y capacitación del personal que atenderá a los clientes.

- **Procesos**

Los procesos deben ser estructurados correctamente, considerando la calidad y pulcritud en la elaboración de los alimentos como en la atención en el comedor.

### **6.3 Factores de Diferenciación**

- **Segmentación**

La segmentación es dirigirse a un tipo específico de consumidores (o a varios si se tiene recursos), con el fin de aumentar las posibilidades de fidelización.

El mayor tamaño de las ciudades, el incremento de la competencia, la mayor exigencia de los consumidores y el desarrollo de las técnicas de investigación de marketing, obligan a las empresas a agudizar sus parámetros de segmentación. En este caso, la segmentación se orienta no sólo por género, edad, y capacidad de gasto sino también por hábitos de consumo y preferencias en lo que a ambiente e intereses se refiere.

Adicionalmente, los consumidores se han vuelto mucho más exigentes, han sofisticado su elección de compra y piden más a sus proveedores. Por ello se han desarrollado, técnicas de investigación de marketing, cualitativas y sobretodo cuantitativas, con lo cual se logra un análisis detallado del consumidor, del mercado y de las principales variables que definen la compra.

Las empresas grandes usan la segmentación para evitar canibalismo entre sus diferentes marcas y productos, mientras que las empresas de menor tamaño encontrarán mayor utilidad para tomar decisiones de inversión de recursos.

Por lo tanto, se afirma que la segmentación de mercado es el proceso de analizar el mercado para identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.

Todas las técnicas de segmentación parten de la observación de la población que se quiere conocer, para luego buscar separarla en grupos que tengan

características comunes. Todas ellas se pueden resumir en dos grandes tipos de técnicas de segmentación:

- Las técnicas inductivas son las más tradicionales y consisten en escoger una o diversas variables para, a partir de ellas, dividir el mercado.
- Las técnicas deductivas recogen una cantidad muy amplia de variables de la población de interés (usos, preferencias, actitudes frente al producto, comportamiento de compra, y también variables descriptivas clásicas como sexo, edad, ingreso, etc.). Esa información es procesada por métodos analíticos derivados de la estadística y matemáticas avanzadas, agrupándose a las personas que comparten similitudes en diversas variables.

Existen segmentaciones generales, que no corresponden específicamente a un tipo de producto como los Niveles Socio Económicos A, B, C, D, E (deductiva) o los Estilos de Vida (inductiva): conservadores, trabajadores, adaptados, progresistas, afortunados, tradicionales, sobrevivientes, emprendedores y sensoriales.

Hay también segmentaciones específicas para un producto, una marca, un servicio de cualquier tipo.

En base a la segmentación las empresas pueden definir la estrategia específica para captar a cada segmento y en consecuencia podrá ahorrar en esfuerzos de publicidad y distribución, pues se dirigirá a un grupo limitado de consumidores. También podrá ahorrar en costos de producción, ya que

sería capaz de eliminar aquellas marcas o líneas de productos innecesarias, y evitará costos innecesarios de luchar por partes de mercado poco atractivas o poco rentables y podrá tener la tranquilidad y las ventajas de ser líder en un segmento en lugar de ser seguidor en varios.

Sobre la base de lo indicado se establece la segmentación de este proyecto como sigue:

El público objetivo son Empresarios, Ejecutivos, Académicos de alto nivel de las empresas que operan en la zona; la edad y sexo no es limitante para el efecto, sin embargo consideramos que la edad debe ubicarse en mayores de 30 años.

Con respecto a la situación económica, la oferta se orienta a un público con calificación económica A, B, quienes posean mediana cultura que les permita apreciar una opción gastronómica sofisticada y elitista como es la comida japonesa.

- **Oferta de productos**

La carta de comidas propuesta es poco sofisticada, pero preparada de la manera tradicional japonesa, con ingredientes peruanos de primera calidad y los insumos importados de Japón que permitan una sutil fusión sin perder la esencia de esta cocina. El factor de diferenciación está dado por ofrecer un espacio de encuentro para personas dedicadas a los negocios o actividades

empresariales y académicas que buscan compartir un almuerzo de alta calidad que a su vez genere una sensación de status y exclusividad.

Con este formato de restaurante, se busca atender las siguientes necesidades identificadas en el mercado objetivo:

- un almuerzo saludable
- un lugar de encuentro con personas de similar actividad
- un lugar de status en un distrito emergente
- una alternativa innovadora para modificar hábitos de consumo

Actualmente, la zona ofrece una amplia variedad de alternativas de comidas desde las denominadas fast food hasta las peruanas tradicionales, pero en formatos masivos, ruidosos y ubicados en algunos casos, dentro de los patios de comidas de los centros comerciales, sin embargo no ofrecen un espacio de exclusividad para poder tratar temas de negocio.

#### **6.4 Control**

Parte importante de la gestión, la constituye el establecimiento de mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar.

Algunos de los controles a implementar son los siguientes:

- control de plan anual
- control de rentabilidad
- control de eficiencia

- control estratégico

## **CAPÍTULO 7**

### **OPERACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **7.1 Estructura Organizacional**

##### **7.1.1 Plana accionistas**

HASHI Sushi Bar será constituido bajo el nombre de “Inversiones Gastronómicas KANO S.A.C.” y tendrá los siguientes accionistas:

<b>ACCIONISTAS</b>
Jorge Eduardo Kanashiro Yamakawa
María del Pilar Noriega Vargas

Tabla 7.1 – Accionistas  
Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2 Estructura funcional – Organigrama

La estructura funcional consiste en el análisis de funciones o puestos de trabajo, es el proceso que determina la naturaleza de un puesto de trabajo o cargo, su finalidad, define sus funciones, tanto como sus requerimientos y competencias necesarias para su óptimo desempeño. A continuación se presenta el organigrama diseñado para poner en funcionamiento el Restaurante Sushi Bar:

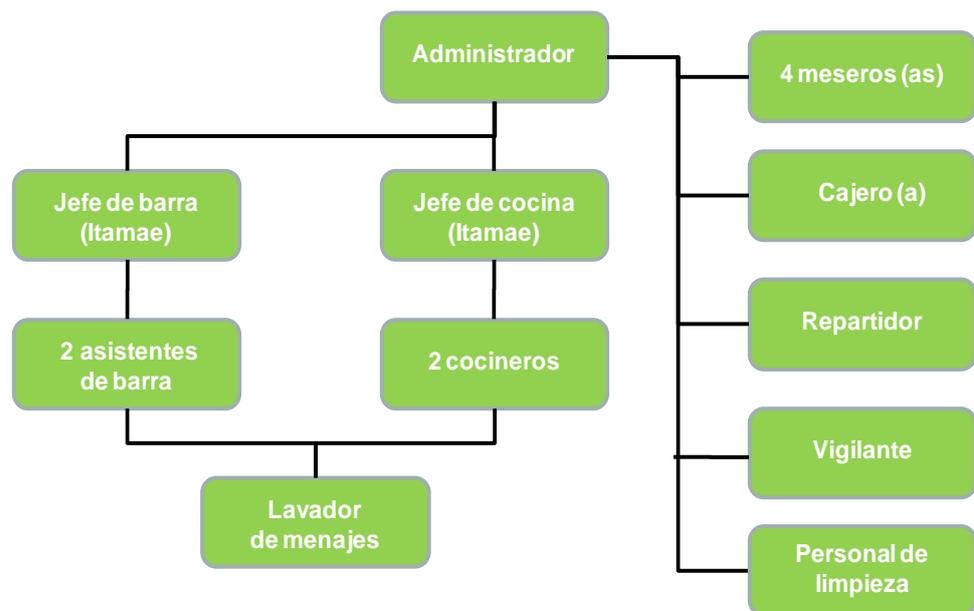


Figura 7.2 – Organigrama  
Fuente: Elaboración propia

## **Descripción de cada función**

### **Administrador**

Perfil: profesional en la carrera de Hostelería, Administración o similar, con experiencia en manejo integral de restaurantes.

Funciones:

- Establecer relaciones comerciales con clientes y proveedores.
- Reclutar, capacitar y supervisar al personal necesario para la operación.
- Supervisar las funciones operativas y de caja.
- Mantener la infraestructura del restaurante en óptimas condiciones.
- Responsable por la realización de compras, el cumplimiento de pagos de todo tipo, etc.

### **Cocinero:**

Perfil: cocinero de comprobado prestigio en restaurantes similares.

Funciones:

- Encargado de la preparación y presentación de los platos.
- Encargado del abastecimiento de insumos.
- Responsable de la elaboración de la carta.

### **Ayudante de Cocina:**

Perfil: técnico en carrera de gastronomía especializado en manejo de insumos.

Funciones:

- Encargado de asistir al Cocinero en la preparación y presentación de los platos.
- Encargado del procesamiento y porcionamiento de insumos.

**Cajero:**

Perfil: técnico con conocimientos de tesorería.

Funciones:

- Apertura y cierre de caja.
- Control e impresión de boletas y facturas.
- Control de efectivo.

**Mesero:**

Perfil: técnico en carreras afines a la Hostelería y Gastronomía. Alto sentido de atención al público.

Funciones:

- Encargado de recibir y ubicar a los clientes.
- Encargado de sugerir a los clientes las especialidades del restaurante así como la combinación de platos y bebidas, en base a un conocimiento de la carta y los insumos.
- Comunicar el pedido a la cocina para su preparación y posteriormente llevarlo a la mesa.
- Presentar la cuenta y operativizar el cobro.

## 7.2 Operaciones

Para que HASHI Sushi Bar pueda operar, es muy importante describir las principales áreas y funciones. A continuación se realiza dicha descripción:

- **Atención al cliente:** esta importante área es la que tiene contacto directo con los clientes que acudirán al restaurante. Las diversas actividades deben estar estandarizadas: recepción del cliente al llegar, mostrar, ofrecer y recomendar los productos de la carta, tomar los pedidos, salida de los pedidos, entrega de cuentas, etc. También es conveniente resaltar que las mesas y sillas deben estar limpias y correctamente presentables.
- **Caja:** en esta área se controla el ingreso y salida de dinero producto de las ventas diarias y diversos gastos. Entre sus principales actividades se tiene: hacer el reporte diario de las ventas, controlar órdenes de pago, manejar el flujo de efectivo, etc.
- **Cocina:** es considerada el área más crítica del negocio, ya que el éxito del restaurante depende directamente de la elaboración de los platos ofrecidos. Entre sus principales actividades se tiene: preparar las órdenes de los clientes, limpiar el área de trabajo, almacenaje de insumos, control de productos congelados, control de mermas, etc.

- **Reclutamiento de personal:** esta función es muy importante para la operación del restaurante ya que un factor crítico para el negocio es que se elija correctamente a los colaboradores y luego se les capacite para que interioricen la cultura de la empresa: innovadora y con servicio de máxima calidad.
- **Delivery:** el tiempo de los clientes es importante a la hora del almuerzo. Algunas veces dichos clientes no podrán asistir al restaurante y solicitarán el servicio delivey. Esta área debe despachar los pedidos sin demoras llegando en el tiempo comprometido y realizando el cobro oportunamente y de manera correcta.

### 7.2.1 Objetivo operativo

Se debe asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en el restaurante.

### 7.2.2 Standard Sanitario

A continuación se describe el standard sanitario para restaurantes, tomando en consideración la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines contenida en la Resolución Ministerial Número 363-2005/MINSA.



Figura 7.3 – Cocina  
Fuente: Elaboración propia

#### Ubicación

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

El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado.

El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán periodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.

### **Estructuras físicas**

Las edificaciones del restaurante o servicios afines deben ser de construcción sólida y los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión, lisos, fáciles de limpiar y desinfectar. Sólo el área de comedor podrá ser de materiales diferentes, considerando el estilo del establecimiento (rústico, campestre, etc.).

Todas las edificaciones se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Asimismo, se cumplirán las siguientes condiciones:

- Los pisos se construirán con materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, no deben tener grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar. Según sea el caso, se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia los sumideros.
- Las paredes deben ser de materiales impermeables, inadsorbentes y lavables y serán de color claro. Deben ser lisas, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar. Se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Cuando corresponda, los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para facilitar la limpieza.
- Los techos deben construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y ser fáciles de limpiar.

- Las ventanas y otras aberturas deben construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales. También deben desmontarse fácilmente para su limpieza y buena conservación.
- Las puertas deben ser de superficie lisa e inadsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.
- La existencia de pasadizos exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso deben ser utilizados como áreas para el almacenamiento.

### **Iluminación**

El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux. Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo. La iluminación en las áreas mencionadas no dará lugar a colores falseados.

En el caso de bombillas y lámparas suspendidas, éstas deben aislarse con protectores que eviten la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

### **Ventilación**

Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor, el polvo y, para eliminar el aire

contaminado. Se evitará que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos.

Se debe instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción, de tamaño suficiente para eliminar eficazmente los vapores de la cocción.

### **Abastecimiento y calidad de agua**

El establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.

Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte del Ministerio de Salud.

### **Evacuación de aguas residuales**

El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento. Los conductos de evacuación de aguas residuales deben estar diseñados para soportar cargas máximas, contar con trampas de grasa y evitar la contaminación del sistema de agua potable.

El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.

## **Disposición de residuos sólidos**

Los residuos sólidos deben disponerse en recipientes de plástico, en buen estado de conservación e higiene, con tapa oscilante o similar que evite el contacto con las manos y deben tener una bolsa de plástico en el interior para facilitar la evacuación de los residuos.

Dichos recipientes deben colocarse en cantidad suficiente en la cocina, comedor, baños y cualquier otro lugar donde se generen residuos sólidos y, estar ubicados de manera que no contaminen los alimentos.

Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector con tapa de tamaño suficiente, según el volumen producido, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso, de acceso fácil al servicio recolector. Este ambiente debe diseñarse de manera que se impida el acceso de plagas y se evite la contaminación del alimento y del entorno. Se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.

## **Vestuarios y servicios higiénicos para el personal**

Los establecimientos deben facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, en el cual la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Este ambiente debe estar iluminado, ventilado y en buen estado de conservación e higiene.

Para uso del personal, el establecimiento debe contar con servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o al almacén. Los servicios higiénicos deben tener buena iluminación y ventilación y estar diseñados de manera que se garantice la eliminación higiénica de las aguas residuales.

Los servicios higiénicos para hombres deben contar con lo siguiente:

- De 1 a 9 personas: 1 inodoro, 2 lavatorios, 1 urinario
- De 10 a 24 personas: 2 inodoros, 4 lavatorios, 1 urinario
- De 25 a 49 personas: 3 inodoros, 5 lavatorios, 2 urinarios
- Más de 50 personas: 1 unidad adicional por cada 30 personas

Los servicios higiénicos para las mujeres son similares a los indicados, excepto los urinarios que serán reemplazados por inodoros.

Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material de fácil limpieza y desinfección. Los lavatorios estarán provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación.

Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene.

## Servicios higiénicos para el público

Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecerán cerradas excepto durante las operaciones de limpieza.

Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar.

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

Frecuencia de comensales/día	Hombres			Mujeres	
	Inodoros	Urinarios	Lavatorios	Inodoros	Lavatorios
Menos de 60	1	1	1	1	1
De 61 a 150 (*)	2	2	2	2	2
Por cada 100 adicionales	1	1	1	1	1

Tabla 7.4 – Servicios higiénicos  
Fuente: Elaboración propia

(\*) los establecimientos en este rango de frecuencia de comensales deben adicionar un servicio higiénico para minusválidos. En forma permanente debe dotarse de provisión de papel higiénico y de recipientes de material resistente al

lavado continuo, con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos.

Los lavatorios deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación. Deben colocarse avisos que promuevan el lavado de manos.

El sistema de ventilación de los servicios higiénicos natural o artificial, debe permitir la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.

### **Equipos y utensilios**

#### **Características**

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

Las tablas de picar deben ser de material inabsorbente, de superficie lisa y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

## **Lavado y desinfección**

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

- Retirar primero los residuos de comidas.
- Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
- Enjuagarlos con agua potable corriente.
- Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Ministerio de Salud para dicho uso o, con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80° C por tres minutos.
- La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo, mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.
- El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria. Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desarmando las partes removibles.

Todo menaje de cocina, así como las superficies de parrillas, planchas, azafates, bandejas, recipientes de mesas con sistema de agua caliente (baño maría) y otros que hayan estado en contacto con los alimentos, deben limpiarse, lavarse y desinfectarse por lo menos una vez al día.

## **Almacenamiento**

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

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

## **Mantelería**

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

## **Recepción y almacenamiento de los alimentos**

### **Recepción y control de alimentos**

El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados debe tener capacitación en Higiene de los Alimentos y, contar con Manuales de Calidad de los principales productos alimenticios, a fin de que pueda realizar con facilidad la evaluación sensorial y físico química mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.

Los establecimientos deben registrar la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación.

Dicha información debe encontrarse disponible durante la inspección que realice la Autoridad Sanitaria Municipal competente.

También deben llevar un Registro de los Proveedores que los abastecen de alimentos, de tal modo que sea posible efectuar cualquier investigación epidemiológica o de rastreabilidad sobre la procedencia de dichos alimentos. Si la compra es directa, deben seleccionarse los lugares de compra e igualmente proceder al registro respectivo.

## **Almacén de productos secos**

Los almacenes deben mantenerse limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.

Los productos químicos tales como detergentes, desinfectantes, pinturas, rodenticidas, insecticidas, combustible, entre otros, deben guardarse en un ambiente separado, seguro y alejado de los alimentos. El establecimiento no guardará en sus instalaciones materiales y equipos en desuso o inservibles como cartones, cajas, costalillos ú otros que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores.

En el almacenamiento se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de controlar la aplicación del Principio PEPS (los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser también los primeros en salir del almacén).

La distribución de los alimentos en el almacén debe observar lo siguiente:

- Los alimentos no deben estar en contacto con el piso, se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso. Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.
- Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire. Antes

de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.

- Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados.

### **Almacén de frío**

En los equipos de refrigeración, la temperatura debe calcularse según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5° C al centro de cada pieza.

En caso de conservar alimentos congelados, el establecimiento debe contar con equipos de congelación para que los alimentos tengan una temperatura de -18° C al centro de cada pieza. Los alimentos que se reciben congelados deben almacenarse congelados.

Los equipos de frío deben estar dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y ser calibrados periódicamente. Las temperaturas de estos equipos deben ser registradas diariamente como parte del control.

En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables.

Asimismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.

- Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas.
- Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme.
- Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.
- En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando una distancia mínima de 0,20 m. respecto del piso y 0,15 m. respecto de las paredes y el techo.
- Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.
- Los productos de pastelería y repostería se almacenarán en equipos de refrigeración exclusivos.
- Los alimentos deben almacenarse en lo posible en sus envases originales, debidamente rotulados para su identificación y manejo del Principio PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

## **La cocina y el comedor**

### **La cocina**

La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y debe tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas.

El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento. El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido.

Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera:

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

Si el espacio físico no fuera suficiente para hacer la división mencionada en el párrafo anterior, se identificará al menos la zona de preparación previa y para las otras zonas se hará una división en el tiempo, considerando las zonas como

etapas, las que en ningún caso deben superponerse, sino que seguirán una secuencia consecutiva con el fin de evitar la contaminación cruzada. Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán en la siguiente etapa.

En ningún caso debe cocinarse en un ambiente diferente al destinado como área de cocina, ni expuesto a la contaminación.

Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, deben estar ubicadas de manera que permitan una adecuada extracción de humos y olores y cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente.

Los lavaderos deben ser de acero inoxidable ú otro material resistente y liso, estar en buen estado de conservación e higiene, con una capacidad acorde con el volumen del servicio. Contarán además con el correspondiente suministro de agua potable circulante y red de desagüe.

Los insumos en uso durante la preparación deben disponerse en sus envases originales o en recipientes con tapa de uso exclusivo para alimentos, de fácil higienización, debidamente rotulados o identificados.

## **El Comedor**

El local del comedor estará ubicado próximo a la cocina. La distribución de mesas y mobiliario debe ser funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas.

El acceso al comedor debe ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida. Las puertas deben abrir hacia afuera.

El mobiliario debe ser de material resistente, de fácil limpieza y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

En el caso de los restaurantes que exhiban alimentos preparados en el comedor, éstos se conservarán en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad y su distribución debe evitar la contaminación cruzada y el intercambio de olores.

Los equipos para exhibición, como vitrinas refrigeradas, ubicados en el comedor, se mantendrán en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene y serán de uso exclusivo para alimentos preparados.

## **Procesos operacionales**

### **Preparación de los alimentos**

#### **Preparación previa**

Las carnes, pescados, mariscos y vísceras se lavarán con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas, según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.

El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.

La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y, se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente.

Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc., de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de dichas mesas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso.

Los alimentos picados y trozados para la preparación del día, lo que no se utilice de inmediato, debe conservarse en refrigeración y protegido hasta su cocción o servido.

### **Descongelación**

La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante. Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción.

La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.

### **Proceso de cocción**

Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente:

- El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará

al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80°C.

- Las grasas y aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.

### **Conservación de alimentos preparados**

- Las comidas preparadas parcialmente o precocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, deben conservarse rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.
- Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo deben conservarse en refrigeración a una temperatura no mayor de 5°C hasta el momento de su consumo. El tiempo de conservación de estos alimentos no debe permitir la alteración de sus características organolépticas.
- Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos, el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.
- Los embutidos y similares deben servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.

### **Contaminación cruzada**

Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas:

- Las materias primas y alimentos crudos que se almacenan en los equipos de frío estarán protegidos y se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, precocidos y de consumo directo.
- El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo.
- Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.
- Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos.

### **Servido de Comidas**

La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene. Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones: los platos se tomarán por debajo o por los bordes, los vasos por las bases, los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas, procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales. En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica.

El hielo utilizado en el enfriamiento de botellas, copas ú otros debe ser de agua potable pero no debe utilizarse para consumo humano.

Al servir los alimentos sin envoltura, no debe utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso.

Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate ú otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente.

En el caso del servido a la mesa de cremas y salsas no envasadas comercialmente, éstas se servirán debidamente refrigeradas en recipientes de uso exclusivo y de material de fácil lavado, que no transmita contaminación, olor o sabor a los alimentos; debiendo estar en buen estado de conservación e higiene y, cuidando de renovar completamente el contenido por cada servido a la mesa, previo lavado.

### **De las modalidades de servicio al consumidor**

Cualquiera que sea la modalidad de servicio al consumidor, se sujetarán estrictamente a los Principios de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación, las Temperaturas de Seguridad y demás requisitos higiénico sanitarios.

En las preparaciones destinadas a la modalidad de “Menú” debe aplicarse el Principio de las Temperaturas de Seguridad y condiciones estrictas de higiene, completándose el servido de raciones en un periodo máximo de 3 horas.

En la modalidad de “Autoservicio” debe protegerse los alimentos mediante el uso de medias campanas sobre la mesa de servido, las cuales impiden el acercamiento excesivo del comensal a los alimentos y por lo tanto su posible contaminación con cabellos, saliva, ropa, etc.

En la modalidad de “Autoservicio” en la cual las raciones son servidas por un manipulador, la protección de los alimentos debe ser mayor, teniendo en cuenta que no hay contacto con el consumidor.

En todos los casos las preparaciones tendrán utensilios exclusivos para su servido que aseguren su manipulación correcta. Durante la exhibición de los alimentos vía autoservicio se aplicará en forma estricta el Principio de las Temperaturas de Seguridad.

En la modalidad de “Servicio a Domicilio” deben cumplirse las siguientes condiciones higiénicas del transporte de las comidas:

- Uso de envases desechables de primer uso que contengan las preparaciones.
- Las salsas de fabricación industrial deben estar en sus envases originales.
- Debe aplicarse el Principio de Temperaturas de Seguridad, para lo cual se utilizarán contenedores térmicos para su transporte en el caso de tiempos mayores a 1 hora.

- Los contenedores deben tener cierre hermético y mantenerse cerrados con un sistema de seguridad que no permita la manipulación a personas no autorizadas.
- Distribuir los alimentos en el contenedor evitando la contaminación cruzada entre éstos.

### **Atención al consumidor**

El área de atención al consumidor, según las modalidades del servicio, debe tener su mobiliario y mantelería en buen estado de conservación e higiene. Si la modalidad lo requiere, se colocarán recipientes para basura con bolsas plásticas y tapas de vaivén que se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, no permitiendo que los residuos rebasen su capacidad.

Se promoverá la higiene de manos de los comensales como medida sanitaria, a través de mensajes educativos y de elementos de uso individual como toallitas o gel desinfectante, entre otros.

### **Bebidas alcohólicas y no alcohólicas**

#### **Bebidas no alcohólicas**

Las bebidas no alcohólicas envasadas (jugos, refrescos, gaseosas o similares) se servirán en sus envases originales; en el caso del uso de equipos surtidores o

dispensadores, se servirán en vasos desechables o vasos de vidrio limpios. Dichos equipos se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Los licuados, batidos, cremoladas o similares se servirán en vasos limpios y los utensilios complementarios como adornos, sorbetes ú otros deben ser de primer uso y de material desechable.

### **Bebidas alcohólicas**

Las bebidas alcohólicas que se sirvan en restaurantes y servicios afines deben ser de procedencia formal y tener autorización de expendio, registro sanitario y fecha de vencimiento cuando corresponda. Asimismo, los licores importados deben tener registro sanitario, información en el rótulo consignada en idioma español, fecha de vencimiento cuando corresponda y, las restricciones o advertencias para su consumo, de ser el caso.

Las mezclas, cócteles y similares deben prepararse con insumos de procedencia formal y aplicándose los Principios Generales de Higiene y las Buenas Prácticas de Manipulación.

### **Manipulación de las bebidas**

Los manipuladores de las bebidas no alcohólicas y alcohólicas deben observar todas las recomendaciones de salud, higiene personal y presentación que se establecen en la presente Norma Sanitaria. El lavado de manos es esencial antes de toda preparación así como el uso de utensilios para el hielo y otros insumos.

El Bar debe contar con un lavadero provisto de agua potable y que esté conectado a la red de desagüe y, con un recipiente adecuado para la eliminación de residuos.

## **Salud, higiene y capacitación del personal**

### **Salud del personal**

La administración del restaurante o servicios afines es responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos que trabajan en dichos establecimientos.

No debe permitirse que aquellos que padecen enfermedades infecto contagiosas, diarreas, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, continúen con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud.

### **Higiene y hábitos del personal**

Los manipuladores de alimentos deben mantener una esmerada higiene personal, especialmente en el lavado de manos, de la siguiente forma:

- Antes de iniciar la manipulación de alimentos.
- Inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos.
- Después de toser o estornudar utilizando las manos o pañuelo.
- Después de rascarse la cabeza ú otra parte del cuerpo.

- Después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos contaminados.
- Después de manipular alimentos crudos como carnes, pescados, mariscos, etc.
- Después de barrer, trapear pisos, recoger y manipular los recipientes de residuos, limpiar mesas del comedor, tocar dinero y, todas las veces que sea necesario.

Los manipuladores de alimentos también deben observar hábitos de higiene estrictos durante la preparación y servicio de los alimentos, tales como, evitar comer, fumar o escupir. Ellos deben tener las uñas recortadas, limpias y sin esmalte y, sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.

### **Vestimenta**

Los manipuladores de alimentos (del área de cocina) deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado. Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerla limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable.

El resto del personal debe usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene.

Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar delantales y calzados impermeables.

## **Capacitación sanitaria**

La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del establecimiento y tiene carácter obligatorio para el ejercicio de la actividad, pudiendo ser brindada por las Municipalidades, entidades públicas y privadas, o personas naturales especializadas. Dicha capacitación debe efectuarse por lo menos cada seis (06) meses mediante un programa que incluya los Principios Generales de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, entre otros.

La capacitación del Equipo de Autocontrol Sanitario debe incluir los siguientes temas:

- Contaminación de Alimentos y Enfermedades de Transmisión Alimentaria relacionadas a alimentos preparados.
- Principios Generales de Higiene.
- Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas.
- Programas de Higiene y Saneamiento.
- Bases del sistema HACCP aplicado a Restaurantes o Servicios Afines.
- Aplicación de las Fichas de Evaluación Sanitaria de Restaurantes.
- Cumplimiento de la presente Norma Sanitaria.

## **Medidas de saneamiento**

### **Limpieza y desinfección del establecimiento**

Los establecimientos deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento en el cual se incluyan los procedimientos de limpieza y desinfección para satisfacer las necesidades del tipo de restaurante o servicio de comidas que se ofrece, utilizando productos autorizados por el Ministerio de Salud.

Los detergentes que se utilicen deben eliminar la suciedad de las superficies, manteniéndola en suspensión para su fácil eliminación y, tener buenas propiedades de enjuague. Deben ser compatibles con otros productos desinfectantes empleados en el Programa de Higiene y Saneamiento y no ser corrosivos.

### **Prácticas de limpieza y desinfección**

- Las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
- Durante las actividades en la cocina solo se pueden recoger alimentos, líquidos del piso ú otros desperdicios accidentales con un trapo húmedo, nunca con escoba, porque se puede levantar contaminación del piso hacia los alimentos.

- Inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.
- Los vestuarios y servicios higiénicos deben mantenerse limpios en todo momento.
- Se deben limpiar y desinfectar las sillas para niños después de cada uso.
- Debe disponerse de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, escobillas, detergentes, etc., los cuales deben mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.
- Después de la limpieza, en el procedimiento de secado debe utilizarse materiales absorbentes.
- Debe verificarse la eficacia de los procedimientos de limpieza y desinfección mediante vigilancia microbiológica de las superficies que entran en contacto con los alimentos, como mínimo 4 veces al año.

### **Control de plagas y animales**

Los establecimientos deben conservarse libres de roedores e insectos. Para impedir su ingreso desde los colectores, en las cajas y buzones de inspección de las redes de desagüe se colocarán tapas metálicas y trampas en su conexión con la red de desagüe.

La aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes debe ser realizada por personal capacitado, usando solamente productos autorizados por el Ministerio de Salud y de uso en salud pública, teniendo cuidado de no contaminar los alimentos o superficies donde se manipulan.

Queda expresamente prohibida la presencia de cualquier animal en cualquier área del establecimiento.

### **Almacenamiento de plaguicidas y desinfectantes**

Los plaguicidas, desinfectantes ú otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud, deben estar etiquetados adecuadamente con un rótulo en el que se informe su toxicidad, modo de empleo y medidas a seguir en el caso de intoxicaciones. Estos productos deben almacenarse en lugares separados o armarios cerrados con llave, especialmente destinados para este efecto y sólo serán distribuidos y manipulados por el personal capacitado.

## **7.3 Legislaciones**

### **7.3.1 Regulaciones**

#### **Clasificación de restaurantes por categorías**

En el Perú existen diferentes categorías de restaurantes. La categorización está basada en condiciones de servicios e infraestructura. El Decreto Supremo del

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo N° 025-2004-MINCETUR establece el marco normativo del Reglamento de Restaurantes mediante el cual se les supervisa y califica. En dicho decreto, se establecen los criterios y requisitos para que un restaurante pueda ser calificado como de uno, dos, tres, cuatro o cinco tenedores. Adicionalmente, dicho decreto establece las condiciones mediante las cuales un restaurante de tres, cuatro o cinco tenedores puede optar por la calificación de restaurante turístico.

A continuación, se presentan los requisitos mínimos que debe cumplir un restaurante para optar por una clasificación.

<b>CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES DE 1 Y 2 TENEDORES</b>				
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>DEPENDENCIAS E INSTALACIONES DE USO GENERAL</b>	<b>INSTALACIONES DE SERVICIO</b>
1 Tenedor	Debe contar con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.	Capacitado y/o con experiencia. No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.	Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.	Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.
2 Tenedores			Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio. Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios. La distribución de mesas y mobiliario en el comedor será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas.	Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Debe tener refrigerador y campanas extractoras.

Tabla 7.5 – Clasificación de restaurantes de 1 y 2 tenedores

Fuente: MINCETUR

A nivel internacional, los restaurantes de 3 y 4 tenedores son considerados como de primera y segunda categoría. Los restaurantes de 5 tenedores son considerados de lujo. Los restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores pueden solicitar la calificación de Restaurante Turístico si cumplen una de las siguientes condiciones:

- Ofrecer espectáculos de folklore nacional.
- Contar con salas que difundan muestras culturales del Perú (artesanales, pictóricas y afines) de manera permanente.
- Estar ubicados en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación.
- Dedicarse principalmente a la explotación de productos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana.

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES - CONDICIONES GENERALES		
3 Tenedores	4 Tenedores	5 Tenedores
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizará <b>material de calidad</b> . Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las <b>condiciones de funcionalidad y técnicas modernas</b> .	En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizará <b>material de primera calidad</b> . Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las <b>condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas</b> .	
El mobiliario y los elementos decorativos serán <b>de calidad</b> .	El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán <b>de óptima calidad</b> .	El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán <b>de óptima calidad, particularmente cuidados</b> .
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.		
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).		
Vajilla, cristalería y cubiertos serán <b>de buena calidad</b> y en perfecto estado de conservación.		Vajilla, cristalería y cubiertos serán <b>de primera calidad</b> y en perfecto estado de conservación.
No aplica	Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas que deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.	
No aplica	Debe tener una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.	
No aplica	No aplica	Debe contar con una carta de licores y otra de vinos.

Tabla 7.6 – Clasificación de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores (C. Generales)  
Fuente: MINCETUR

		<b>CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES - CONDICIONES PARTICULARES</b>		
		<b>3 Tenedores</b>	<b>4 Tenedores</b>	<b>5 Tenedores</b>
Dependencias e instalaciones de uso general	Ingreso	Debe tener uno principal y otro de servicio.		
	Recepción	Debe contar con servicio telefónico.	Debe contar con servicio telefónico y otras instalaciones de atención inicial de comensales.	Debe contar con servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales.
	Servicios higiénicos generales	Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.	Independientes para damas y caballeros y en constante buen estado de limpieza. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.	
	Ascensores	Contará obligatoriamente con uno cuando el restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.		
	Estar de espera y bar	Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.	Su área mínima será equivalente al 25% del área del comedor e independiente de los ambientes de éste último.	Bar independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera.
	Comedor	La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.	La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo una adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.	
	Vajilla	No aplica	De buena calidad y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.	De buena calidad, cubiertos en metal plateado, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.
	Ventilación	Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.	Contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado.	El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total.
	Telemúsica	No aplica	Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.	

Instalaciones de servicio	Cocina	Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.	Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. La extracción de humos y vahos estará garantizada en todo momento con campanas extractoras.	Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable.
		No aplica	Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.	
	Sistema de conservación de alimentos	Se dispondrán de agua fría y caliente así como de campanas extractoras y refrigeradores.	Distribución interna del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.	
	Servicios higiénicos	Servicios higiénicos para el personal de servicio.	Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.	
Personal	Cocina	Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia. Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia. Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.	Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien contará con personal subalterno en proporción adecuada. Maitre y Jefe de Comedor capacitados, con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero.	Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien deberá contar con un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente, asistidos por personal subalterno capacitados y con experiencia. Barman con experiencia. Personal de servicio.
	Recepción	No aplica	Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal capacitado y/o con experiencia, permanente uniformado.	
	Servicios de comedor	No aplica	Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos debidamente capacitados y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados. Se contará con un capitán de mozos por cada comedor.	Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos capacitados y con experiencia, permanentemente uniformados, debiendo contar por lo menos con un Maitre, jefe de comedor y un capitán de mozos por cada comedor. El Maitre y el jefe de comedor deberán acreditar

				como mínimo el conocimiento de un idioma extranjero
--	--	--	--	---

Tabla 7.7 – Clasificación de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores (C. Particulares)  
Fuente: MINCETUR

### **Otras normas para el funcionamiento de restaurantes**

#### **Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines**

La Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines emitida por el Ministerio de Salud mediante Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA busca asegurar la calidad sanitaria de los alimentos y bebidas de consumo humano en las distintas etapas de la cadena alimenticia. Además establece los requisitos sanitarios, infraestructura mínima y buenas prácticas de manipulación de alimentos que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

Mediante esta norma, las municipalidades pueden realizar inspecciones sanitarias a restaurantes y afines tomando como base el sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Este sistema previene enfermedades o infecciones en los consumidores que pueden darse a través del consumo de alimentos. Las inspecciones son realizadas con el objetivo de que los establecimientos logren una Certificación de Restaurantes Saludables.

Para que un restaurante logre la certificación de Restaurante Saludable, debe obtener una calificación inicial de 75% de los criterios sanitarios evaluados y además cumplir las siguientes condiciones:

- Tener capacitado a todo el personal que manipula alimentos.
- Tener operativos todos los servicios higiénicos.
- Mantener la calificación de Aceptable hasta por 3 visitas consecutivas.
- Mantener una adecuada cadena de frío para los productos perecibles.

### **Licencia Municipal de Funcionamiento**

La licencia municipal de funcionamiento es la autorización que brinda el municipio para el desarrollo de la actividad económica en el territorio de su jurisdicción. El plazo máximo para la entrega de la licencia es de 15 días hábiles. Para otorgar la licencia, la municipalidad debe evaluar si la actividad económica es compatible con la zona, y en los casos en que constituya una de sus facultades, también evaluará las condiciones de seguridad en Defensa Civil.

Las licencias de funcionamiento tienen vigencia indeterminada y su otorgamiento no obliga a que se realice la actividad económica en un plazo determinado. Los requisitos para solicitar la licencia de funcionamiento son:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento (con carácter de declaración jurada).
- Vigencia de poder del representante legal (personas jurídicas) o carta poder con firma legalizada (personas naturales).

- Declaración jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de detalle o multidisciplinaria.
- Otros requisitos adicionales, de ser el caso. Una vez verificados los requisitos señalados, se procede a pagar la tasa respectiva que fija cada municipalidad.

### **7.3.2 Regulación MYPE**

#### **Ley N° 28015 - Publicada el 03 de julio de 2003**

Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

#### **Objeto de la Ley**

La promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

#### **Definición de Micro y Pequeña Empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, que tiene como objeto desarrollar actividades de

extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

### **Características MYPE**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

- El número total de trabajadores:
  - La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.
  - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive.
- Niveles de ventas anuales:
  - La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
  - La pequeña empresas a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos emprendimientos con capacidad innovadora son:

- Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios.
- Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.

- Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.
- Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

Los programas de capacitación y asistencia técnica están orientados prioritariamente a:

- La creación de empresas
- La organización y asociatividad empresarial
- La gestión empresarial
- La producción y productividad
- La comercialización y mercadotecnia
- El financiamiento
- Las actividades económicas estratégicas
- Los aspectos legales y tributarios

La Municipalidad, en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

El Régimen Tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

El régimen laboral especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Microempresas, mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores de las mismas.

Los trabajadores comprendidos en la presente Ley tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, de conformidad con la Constitución y demás normas legales vigentes.

**Decreto Legislativo N° 1086 - Publicado el 28 de junio de 2008**

Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.

**Decreto Supremo N° 007-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008**

Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.

**Decreto Supremo N° 008-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008**

Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente – Reglamento de la Ley MYPE.

Estas normas abordan los derechos laborales fundamentales. Por tanto, deben cumplir lo siguiente:

- No utilizar, ni apoyar el uso de trabajo infantil, entendido como aquel trabajo brindado por personas cuya edad es inferior a las mínimas autorizadas por el Código de los Niños y Adolescentes.
- Garantizar que los salarios y beneficios percibidos por los trabajadores cumplan, como mínimo, con la normatividad legal.
- No utilizar ni auspiciar el uso de trabajo forzado, ni apoyar o encubrir el uso de castigos corporales.
- Garantizar que los trabajadores no podrán ser discriminados en base a raza, credo, género, origen y, en general, en base a cualquier otra característica personal, creencia o afiliación. Igualmente, no podrá efectuar o auspiciar ningún tipo de discriminación al remunerar, capacitar, entrenar, promocionar, despedir o jubilar a su personal.
- Respetar el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y no interferir con el derecho de los trabajadores a elegir, o no elegir, y a afiliarse o no a organizaciones legalmente establecidas.
- Proporcionar un ambiente seguro y saludable de trabajo.

El Régimen Laboral Especial comprende remuneración, jornada de trabajo de ocho (8) horas, horario de trabajo y trabajo en sobre tiempo, descanso semanal, descanso vacacional, descanso por días feriados, protección contra el despido injustificado.

Adicionalmente, los trabajadores de la pequeña empresa tendrán derecho a percibir dos gratificaciones en el año con ocasión de las Fiestas Patrias y la Navidad, equivalentes a media remuneración cada una.

Los trabajadores y la Micro y Pequeña Empresa comprendidas en el Régimen Laboral Especial podrán pactar mejores condiciones laborales.

El trabajador de la Micro y Pequeña Empresa que cumpla el récord vacacional tendrá derecho como mínimo, a quince días calendario de descanso por cada año completo de servicios.

Los trabajadores de la Microempresa serán afiliados del Régimen Especial Semicontributivo de Salud, ello se aplica, asimismo, para los conductores de la Microempresa.

Los trabajadores de la Pequeña Empresa serán asegurados regulares de Essalud y el empleador aportará la tasa correspondiente.

Los trabajadores y conductores de la Microempresa podrán afiliarse a cualquiera de los regímenes previsionales contemplados, es decir el Sistema Público administrado por la ONP o el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones.

Los trabajadores de la Pequeña Empresa deberán obligatoriamente afiliarse a cualquiera de los regímenes previsionales contemplados en el Sistema Público.

La afiliación de los trabajadores y conductores de la Microempresa al Régimen Semicontributivo del Seguro Integral de Salud comprenderá a sus derechohabientes. Su costo será parcialmente subsidiado por el Estado condicionado a la presentación anual del certificado de inscripción o reinscripción vigente del Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (RENAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y a la relación de trabajadores, conductores y sus derechohabientes.

El aporte mensual del empleador será equivalente a la mitad del aporte mensual total del Régimen Semicontributivo en Salud del Seguro Integral de Salud, el que será complementado por un monto igual por parte del Estado.

### **Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)**

Aplica cuando sus ingresos netos y adquisiciones de bienes y servicios destinados a la operación, sin considerar activos fijos, no superen los S/. 525,000.00 (Quinientos Veinticinco Mil y 00/100 Nuevos Soles) al año. El valor de los activos fijos con excepción de los predios y vehículos, no superen los S/. 126,000.00 (Ciento Veintiséis Mil y 00/100 Nuevos Soles). Además, no podrán contar con más de 10 personas.

El pago mensual del impuesto a la renta será el 1.5% (uno punto cinco por ciento) de sus ingresos netos mensuales, con carácter cancelatorio. Anualmente se presentará una Declaración Jurada.

En los aspectos contables formales, se llevará un Registro de Compras, un Registro de Ventas y Libro Diario de Formato Simplificado, cuando los ingresos brutos anuales no superen las 150 UIT, por encima de este importe están obligados a llevar contabilidad completa.

### **Personería Jurídica y Constitución Simplificada**

La microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual o como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas.

### **Acceso al financiamiento**

El Estado promueve:

- el acceso de las MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.
- el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones - SBS.
- promueve la incorporación al sistema financiero de las entidades no reguladas que proveen servicios financieros a las MYPE.
- participación de las entidades financieras del Estado como la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE, el Banco de la Nación y el Banco

Agrario diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales.

#### 7.4 Proveedores

Los principales proveedores con los que trabajará el Restaurante Sushi Bar para asegurar la calidad de la carta son:

- **REPIMEX:** Importador mayorista de productos alimenticios especializados.
- **SUPER NIKKEI:** Importador mayorista especializado en productos, insumos, menajes, utensilios y artículos decorativos para la comida japonesa y oriental.
- **SALMOFISH:** Empresa dedicada a la distribución de salmón en diversas presentaciones.
- **VADIMAR:** Empresa dedicada a la distribución de salmón (fresco y entero) y centolla.
- **ICHIBAN:** Empresa dedicada a la distribución de arroz japonés.

## CAPÍTULO 8

### EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

#### 8.1 Nivel de inversión

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la inversión total estimada para el proyecto es de 556,000 soles.

Concepto	Inversión Sin IGV		%
	DÓLARES	SOLES	
Adquisición del Inmueble	130,000	364,000	65.5
Remodelación del Inmueble	42,857	120,000	21.6
Maquinaria y Equipos	21,429	60,000	10.8
Capital de Trabajo	4,286	12,000	2.2
	198,571	556,000	100.0

Tabla 8.1 – Inversión Total  
Fuente: Elaboración propia

La compra del inmueble para construir el restaurante representa la mayor inversión con 364,000 soles seguido de la remodelación con 120,000 soles.

El inmueble tendrá un área aproximada de 196 metros cuadrados de terreno y en total 309 metros cuadrados construidos en 2 niveles (pisos).

## **8.2 Composición del patrimonio**

El capital social asciende a 192,000 soles aportados por los 2 accionistas en partes iguales.

Este importe fue asignado a: los gastos de remodelación del inmueble (120,000 soles), maquinaria y equipos (60,000 soles) y capital de trabajo (12,000 soles).

## **8.3 Supuestos**

- El tipo de cambio utilizado para las operaciones es: 2.80 nuevos soles por dólar americano.
- El presente proyecto ha sido evaluado para un periodo de 5 años.
- Los criterios de sensibilización se basan en el número de personas que acudirán diariamente al restaurante.

El escenario realista contempla la asistencia diaria de 60 personas al restaurante más 20 personas atendidas diariamente por delivery; mientras que los escenarios pesimista y optimista suponen 40 y 15 personas así como 80 y 25 personas respectivamente. Cabe mencionar, que la atención del

restaurante se brinda de Lunes a Sábado, por lo que se considera 24 días de atención en promedio por mes.

- Para efectos de los cálculos, se ha tomado el rubro restaurantes de Damodaran.
- Se ha considerado una tasa de crecimiento del sector de 10%. de acuerdo a las estadísticas que maneja la Cámara de Comercio de Lima en sus últimos informes.
- Debido a la variedad de insumos que se utilizan en la elaboración de la comida japonesa y para fines del proyecto, se ha estandarizado los costos de manera tal que el precio de venta es el triple del costo de los insumos empleados.
- El Impuesto General a las Ventas utilizado será de 18%.
- El Impuesto a Renta utilizado será de 30%.

#### **8.4 Evaluación financiera**

##### **Estructura de deuda**

La empresa iniciará operaciones con una inversión en activos fijos de 544,000 soles, además de 12,000 soles como capital de trabajo inicial.

De estos 556,000 soles de inversión total inicial, 192,000 soles han sido aportados por los 2 socios en partes iguales, mientras que la adquisición del inmueble ha sido financiado con una operación de Leasing a 60 meses con una tasa efectiva anual de 8.25% y con un valor de cuota mensual de 2,633.04

dólares según se puede apreciar en el cronograma preparado por la institución financiera (BCP). Ver el anexo 3.

El WACC (Weight Average Cost Capital) ha sido elaborado por el método del CAPM (Capital Assets Pricing Model), determina el costo promedio del capital del proyecto. El resultado es 8.77%.

A fin de conocer el valor presente de los flujos futuros se determinó el VAN (Valor Actual Neto) como sigue:

Escenario Realista: S/. 1,671,644

Escenario Optimista: S/. 2,556,441

Escenario Pesimista: S/. 786,848

Es importante indicar que el VAN positivo indica que el proyecto es rentable y por tanto crea valor en los tres escenarios planteados.

En el análisis de la TIR (Tasa Interna de Retorno) se observa que en los escenarios Realista, Pesimista y Optimista ésta es mayor al costo de oportunidad (12.85%), por tanto a nivel de flujos de tesorería del proyecto es una inversión financieramente atractiva.

TIR Escenario Realista: 79.94%

TIR Escenario Optimista: 114.82%

TIR Escenario Pesimista: 43.76%

En conclusión, bajo los supuestos establecidos, el proyecto financieramente es rentable, genera valor y cumple con las expectativas de los inversionistas.

A continuación, se presentan los principales cálculos obtenidos durante el análisis financiero realizado:

### Estructura Deuda-Patrimonio

<b>Estructura Deuda - Patrimonio</b>	<b>Importe</b>	<b>W (peso)</b>
Deuda	364,000	65.47%
Patrimonio	192,000	34.53%
<b>Total Deuda y Patrimonio</b>	<b>556,000</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 8.2 – Estructura deuda-patrimonio  
Fuente: Elaboración propia

### Costo promedio ponderado deuda

<b>Costo Promedio Ponderado Deuda</b>	<b>Kd</b>	<b>W</b>	<b>Costo (Kd x W)</b>
Arrendamiento financiero	9.45%	100.00%	9.45%
<b>Costo Promedio Ponderado Deuda</b>		<b>100.00%</b>	<b>9.45%</b>

Tabla 8.3 – Costo promedio ponderado deuda  
Fuente: Elaboración propia

### Estructura de patrimonio

<b>Estructura de Patrimonio</b>	<b>Ks</b>	<b>W</b>	<b>Costo (Kd x W)</b>
Acciones - Capital Social	12.85%	100.00%	12.85%
<b>Total Patrimonio</b>		<b>100.00%</b>	<b>12.85%</b>

Tabla 8.4 – Estructura de patrimonio  
Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del WACC por modelo de Flujo de Caja Descontado (FCD)

<b>Cálculo del WACC modelo Flujo de Caja Descontado (FCD)</b>	<b>Importe</b>	<b>W</b>	<b>Kd</b>	<b>( 1-t )</b>	<b>WACC</b>
Deuda	364,000	65.47%	9.45%	0.70	4.33%
Acciones - Capital Social	192,000	34.53%	12.85%		4.44%
<b>Capital inicial invertido</b>	<b>556,000</b>	<b>100.00%</b>			
				<b>WACC</b>	<b>8.77%</b>

Tabla 8.5 – WACC por Flujo de Caja Descontado (FCD)  
Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del WACC por modelo CAPM

<b>Cálculo del WACC modelo CAPM</b>			
<b>Estructura Deuda - Patrimonio (modelo CAPM)</b>	<b>Kd</b>	<b>W</b>	<b>Costo (Kd x W)</b>
Deuda	6.61%	65.47%	4.33%
Patrimonio	12.85%	34.53%	4.44%
<b>Total Deuda y Patrimonio</b>		<b>100.00%</b>	
		<b>WACC</b>	<b>8.77%</b>

Tabla 8.6 – WACC por CAPM  
Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del Ks

<b>CAPM = Klr +(Km - Klr ) Beta</b>		<b><i>Ks= CAPM + Riesgo país</i></b>
Rendimiento bolsa de valores de NY Índice Standard and Poor´s promedio 20 años	11.47%	
Rendimiento bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio 20 años	7.93%	
Beta promedio de la empresa últimos cinco años	0.54	
Riesgo país	3.00%	
CAPM	9.851%	
<b>Ks = CAPM + Riesgo país</b>		<b>12.851%</b>

Tabla 8.7 – Cálculo del Ks  
Fuente: Elaboración propia

### Módulo de Inversión

Módulo de Inversión	Inversión	Inversión	IGV	Valor de Venta	Años de Depreciación	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Años 4 y 5	Depreciación acumulada	Valor residual
1	Inmueble	364,000	-	364,000	33	11,030	11,030	11,030	22,061	55,152	308,848
2	Remodelación inmueble	120,000	18,305	101,695	5	20,339	20,339	20,339	40,678	101,695	-
3	Maquinarias y equipos	60,000	9,153	50,847	5	10,169	10,169	10,169	20,339	50,847	-
4	Capital de trabajo	12,000	-	12,000	-					-	12,000
	<b>Inversión inicial</b>	556,000	27,458	528,542						207,694	320,848
	<b>Depreciación anual</b>					41,539	41,539	41,539	83,078		320,848

(*) Variación de capital de trabajo	1	2	3	4	5
Capital de trabajo		10,000	10,000	10,000	

Tabla 8.8 – Módulo de Inversión Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Libre - Escenario Realista

<b>EBITDA (EBIT + depreciación y amortización)</b>						
	549,460	633,940	726,868	829,089	941,532	

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad antes de interés e impuestos EBIT		507,921	592,401	685,329	787,550	899,993
Impuestos		152,376	177,720	205,599	236,265	269,998
<b>EBIT - impuestos = NOPAT</b>		<b>355,545</b>	<b>414,681</b>	<b>479,730</b>	<b>551,285</b>	<b>629,995</b>
(+) Depreciación y amortización		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	30,000
(+) Valor residual						320,848
Inversiones	(556,000)					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(556,000)</b>	<b>397,084</b>	<b>446,220</b>	<b>511,269</b>	<b>582,824</b>	<b>1,022,382</b>

Tabla 8.9 – Flujo de Caja Libre – Escenario Realista  
Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Libre - Escenario Pesimista

<b>EBITDA (EBIT + depreciación y amortización)</b>	280,660	338,260	401,620	471,316	547,982
--	---------	---------	---------	---------	---------

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad antes de interés e impuestos EBIT		239,121	296,721	360,081	429,777	506,443
Impuestos		71,736	89,016	108,024	128,933	151,933
<b>EBIT - impuestos = NOPAT</b>		<b>167,385</b>	<b>207,705</b>	<b>252,057</b>	<b>300,844</b>	<b>354,510</b>
(+) Depreciación y amortización		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	30,000
(+) Valor residual						320,848
Inversiones	(556,000)					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(556,000)</b>	<b>208,924</b>	<b>239,244</b>	<b>283,596</b>	<b>332,383</b>	<b>746,897</b>

Tabla 8.10 – Flujo de Caja Libre – Escenario Pesimista  
Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Libre - Escenario Optimista

<b>EBITDA (EBIT + depreciación y amortización)</b>						
	818,260	929,620	1,052,116	1,186,862	1,335,082	

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad antes de interés e impuestos EBIT		776,721	888,081	1,010,577	1,145,323	1,293,543
Impuestos		233,016	266,424	303,173	343,597	388,063
<b>EBIT - impuestos = NOPAT</b>		<b>543,705</b>	<b>621,657</b>	<b>707,404</b>	<b>801,726</b>	<b>905,480</b>
(+) Depreciación y amortización		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	30,000
(+) Valor residual						320,848
Inversiones	(556,000)					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(556,000)</b>	<b>585,244</b>	<b>653,196</b>	<b>738,943</b>	<b>833,265</b>	<b>1,297,867</b>

Tabla 8.11 – Flujo de Caja Libre – Escenario Optimista  
Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Patrimonial - Escenario Realista

<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad neta		336,111	398,710	467,619	543,351	626,584
(+) Depreciación		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	
(-) Amortización del principal (leasing)		61,885	66,831	72,345	78,313	84,774
(+) Valor residual						320,848
Inversión inicial	(556,000)			-		
Financiamiento	364,000					
<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>(192,000)</b>	<b>315,765</b>	<b>363,418</b>	<b>426,813</b>	<b>496,577</b>	<b>1,073,745</b>

Tabla 8.12 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Realista  
Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Patrimonial - Escenario Pesimista

<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad neta		147,951	191,734	239,945	292,910	351,099
(+) Depreciación		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	
(-) Amortización del principal (leasing)		61,885	66,831	72,345	78,313	84,774
(+) Valor residual						320,848
Inversión inicial	(556,000)			-		
Financiamiento	364,000					
<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>(192,000)</b>	<b>127,605</b>	<b>156,442</b>	<b>199,139</b>	<b>246,136</b>	<b>798,260</b>

Tabla 8.13 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Pesimista  
Fuente: Elaboración propia

### Flujo de Caja Patrimonial - Escenario Optimista

<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad neta		524,271	605,686	695,292	793,792	902,069
(+) Depreciación		41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
(-) Cambio en capital de trabajo			10,000	10,000	10,000	
(-) Amortización del principal (leasing)		61,885	66,831	72,345	78,313	84,774
(+) Valor residual						320,848
Inversión inicial	(556,000)			-		
Financiamiento	364,000					
<b>Flujo de caja patrimonial</b>	<b>(192,000)</b>	<b>503,925</b>	<b>570,394</b>	<b>654,487</b>	<b>747,018</b>	<b>1,349,230</b>

Tabla 8.14 – Flujo de Caja Patrimonial – Escenario Optimista  
Fuente: Elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

- El presente proyecto es una propuesta nueva e innovadora, que busca satisfacer una necesidad para los empresarios y ejecutivos que trabajan y/o residen en el llamado Cono Norte de Lima Metropolitana, buscando una alternativa de almuerzo de status, saludable y en un ambiente apropiado para el encuentro con otros pares.
  
- La comida japonesa, considerada a nivel mundial como sofisticada y sana, se adapta perfectamente a nuestro público objetivo aprovechando el fenómeno social en el que el consumidor va migrando sus patrones de consumo a productos más refinados que le generen una experiencia de consumo de mayor calidad. Dicha comida, sumada a la cocina nikkei (fusión peruano-japonesa) es nuestra propuesta gastronómica que ofreceremos en el restaurante.
  
- La cocina peruana es considerada hoy en día por expertos de clase mundial, como una de las más influyentes e importantes a nivel internacional. Con el boom

gastronómico que vive el Perú, el paladar de los peruanos se ha vuelto más exquisito y sensible, sumado a las ganas de probar cosas nuevas y sanas. Incluso, hoy en día a nivel mundial, ya no se habla simplemente de un Sushi Bar, sino que se habla del Sushi Bar Peruano. Lo anterior es un sustento para el proyecto como una oportunidad de negocio, además que el sector de Restaurantes en el Perú sigue en crecimiento.

- Se ha considerado al distrito de Los Olivos como el lugar donde realizaremos la implementación del Restaurante Sushi Bar, debido al muestreo realizado a diversos empresarios y ejecutivos que residen y/o trabajan en dicho distrito. Sin embargo, nuestro público objetivo también está en los distritos aledaños como Independencia, San Martín de Porres, etc. Además, cabe mencionar que los distritos del llamado Cono Norte de Lima Metropolitana son considerados emergentes y potenciales, con un número significativo de inversiones de empresas de distinto giro.
- Desde el punto de vista financiero, el modelo desarrollado es viable en los escenarios optimista, realista e incluso pesimista.

### **RECOMENDACIONES**

- Para seguir creando valor al proyecto, se debe considerar a futuro la implementación de una cadena de restaurantes de este formato, en otros posibles distritos considerados emergentes.
- La propuesta gastronómica (carta) del Restaurante Sushi Bar siempre debe ser práctica, nueva e innovadora. Para lograr ello, se debe tener en cuenta al cliente, buscando una sinergia para descubrir nuevos gustos, necesidades, ideas, etc. Al cliente se le debe dar a probar nuevos platos.
- La continua capacitación al personal que labora en el restaurante es un aspecto que no se debe dejar de lado para lograr un estándar de excelencia de servicio que genere la completa satisfacción de los clientes. Es de criticidad alta, que los cocineros del restaurante estén siempre informados de las últimas tendencias nacionales e internacionales del rubro gastronómico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
2010-2011 (<http://www.inei.gob.pe>)  
Portal web institucional, entidad que produce y difunde información estadística oficial, como apoyo a la toma de decisiones de los agentes socio económicos y de la comunidad académica, con estadísticas oportunas, confiables y de calidad.
2. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ  
2010-2011 (<http://www.bcrp.gob.pe>)  
Portal web institucional, organismo constitucional autónomo del Estado Peruano que tiene por finalidad preservar la estabilidad monetaria.
3. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2010-2011 (<http://www.sbs.gob.pe>)  
Portal web institucional, organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
4. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
2010-2011 (<http://www.mef.gob.pe>)  
Portal institucional, organismo encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social.

5. ASWATH DAMODARAN  
2011 (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)  
Portal oficial de Aswath Damodaran.
6. ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
2010-2011 (<http://www.apeim.com.pe>)  
Portal institucional, entidad que tiene por finalidad el fomento, desarrollo, protección y defensa de la actividad de investigación de mercados en el Perú.
7. ARELLANO MARKETING  
2010-2011 (<http://www.arellanomarketing.com>)  
Portal institucional, empresa peruana dedicada a la investigación y consultoría de Marketing en el Perú y América Latina, con especial énfasis en países emergentes.
8. MAXIMIXE  
2010-2011 (<http://www.maximixe.com>)  
Portal institucional, consultora peruana especializada en brindar información económica, política, financiera y de actualidad sobre el Perú y el mundo.
9. IPSOS APOYO OPINIÓN y MERCADO  
2010-2011 (<http://www.ipsos-apoyo.com.pe>)  
Portal institucional, consultora especializada en estudios de mercado.
10. SEMANA ECONÓMICA  
2010-2011 (<http://www.semanaeconomica.com>)  
Portal institucional, revista especializada en temas de economía y negocios.
11. Diario El Comercio  
2010-2011 (<http://www.elcomercio.pe>)  
Portal institucional del medio de prensa escrito El Comercio especializado en temas políticos, económicos.
12. Diario Gestión  
2010-2011 (<http://www.gestion.pe>)  
Portal institucional del medio de prensa escrito Gestión, especializado en temas de actualidad en el mundo, economía nacional y mundial.

### 13. SOCIEDAD PERUANA DE GASTRONOMÍA APEGA

2010-2011 (<http://www.apega.pe>)

Portal institucional, entidad que se encarga de promover la comida peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, progreso y bienestar del Perú.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS (CARTA)

### ENTRADAS FRÍAS

- **SAZAE SHOYU:** Caracoles de mar preparados con salsa de soya y especias. (S/. 22)
- **CEVICHE HASHI:** Tradicional cebiche al estilo HASHI. (S/. 24)
- **CEVICHE NIKKEI HASHI:** Al tradicional ceviche se le agrega un toque oriental: shoyu, la salsa de soya japonesa. (S/. 26)
- **TIRADITO DE LENGUADO Y PULPO:** el tiradito es un ceviche con influencia nipona por el tipo de corte del pescado. Finas láminas de lenguado y pulpo. (S/. 32)
- **SASHIMI:** plato a base de pescado crudo, con el tradicional corte japonés. Servido con salsa de shoyu y wasabi. (S/. 30)

### ENTRADAS CALIENTES

- **GYOZA:** Buñuelos rellenos de langostinos, carne de cerdo, shiitake y hierbas. (S/. 30)
- **EBI FURAI:** Langostinos empanizados. (S/. 28)
- **TEMPURA MORIAWASE:** Variedad de verduras, pescados y langostinos arrebozados. (S/. 26)
- **YAKITORI:** Brochetas de pollo en salsa teriyaki. (S/. 24)
- **KAWA KARAGE:** Tiritas crocantes de piel de pescado. (S/. 24)

## SOPAS

- **MISOSHIRU:** Caldo de miso con tofu, cebolla y wakame. (S/. 20)
- **HASHI RAMEN:** Caldo con fideos ramen de la casa, trozos de cerdo en salsa tensuyu, kamaboko y verduras salteadas. (S/. 22)
- **USHIO:** Caldo de cabeza de chita. (S/. 20)
- **MISO-USHIO:** Caldo de cabeza de chita con pasta de soya. (S/. 24)

## ARROCES

- **ARROZ JAPONÉS AL VAPOR:** Clásica preparación. (S/. 10)
- **YAKIMESHI:** Arroz preparado al estilo HASHI con pollo y vegetales. (S/. 22)
- **SHARI:** Arroz especial para sushi. (S/. 12)

## SUSHI

- **SAKE:** Salmón. (S/. 22)
- **MAGURO:** Atún. (S/. 24)
- **TAI:** Chita. (S/. 26)
- **HIRAME:** Lenguado. (S/. 28)
- **TAKO:** Pulpo. (S/. 24)
- **EBI:** Langostinos. (S/. 24)
- **IKA:** Calamar. (S/. 22)
- **KANI:** Cangrejo. (S/. 24)
- **HOTATE:** Concha de abanico. (S/. 26)

- **UNI:** Erizo. (S/. 28)

### **MAKIS (ROLLS)**

- **ANAGO ROLL:** Anguila, queso crema, pepinillo y palta. (S/. 26)
- **MASU & KANI ROLL:** Trucha ahumada, pulpa de cangrejo, queso crema y tempura de langostino cubierto de palta y bonito rallado. (S/. 26)
- **YUME MAKI:** Pescado enrollado y empanizado, relleno con pulpa de cangrejo, salmón y nori. Cubierto con salsa de champiñones salteados. (S/. 26)
- **GOLD DRAGON:** Salmón, langostinos, pepinillo, palta, queso crema, cubierto de salmón y bonito rayado. (S/. 26)
- **CALIFORNIA ANAGO:** Salmón, langostinos, palta y pepinillo, cubierto de filetes de anguila y salsa tare. (S/. 26)
- **HASHI ROLL:** Salmón empanizado, pulpa de cangrejo y palta, cubierto de salmón y hojuelas de salmón. (S/. 26)
- **VEGETARIAN ROLL:** Espinaca, pepinillo, y frejolito chino. (S/. 26)
- **CRISPY ROLL:** Pulpa de cangrejo, langostino empanizado y cubierta crocante. (S/. 26)
- **EBI TEMPURA ROLL:** Tempura de langostino, palta y pulpa de cangrejo. (S/. 26)
- **LIMA ROLL:** Maguro, palta, cebolla, cubierto con finas láminas de maguro, zumo de limón, picante con ajos y jengibre. (S/. 26)
- **PHILADELPHIA ROLL:** Salmón y queso crema. (S/. 26)
- **EBI FURAI:** Langostino empanizado, palta y pulpa de cangrejo. (S/. 26)
- **ACEBICHADO:** Pescado blanco, langostinos, calamar y queso crema. (S/. 26)

- **HASHI CROCANTE:** Crocante por fuera, trucha, palta, queso crema y yacón. (S/. 26)
- **TIRA MAKI:** Pescado blanco, camote glaseado, chicharrón de pulpo, palta y crema de ají amarillo. (S/. 26)
- **SAKE ROLL:** Por fuera salmón y dentro pulpa de cangrejo, palta, salmón empanizado y teriyaki. (S/. 26)
- **PANKA ROLL:** Lomo fino anticuchado, espárragos, lechuga orgánica y palta. (S/. 26)
- **CHIFA MAKI:** Crujientes rollitos de pescado rellenos de verduras al wok con piña acompañados de salsa thai. (S/. 26)
- **PACHA MAKI:** De causa, por dentro langostinos y por fuera pescado empanizado por kiwicha, acompañado de salsa teriyaki. (S/. 26)
- **MAKI ANDINO:** Por dentro queso fresco empanizado con pecanas y ajonjolí, durazno y por fuera trucha ahumada. (S/. 26)

## **POSTRES**

- **TEMPURA DE HELADO:** Helado arrebosado y frito (vainilla, chocolate ó lúcuma). (S/. 12)
- **CHURROS:** Los clásicos de siempre, con helado de canela ó kión. (S/. 16)
- **FRUTAS DE ESTACIÓN:** Selección de frutas frescas. (S/. 12)

**BEBIDAS:****• CALIENTES**

- TÉ (S/. 5)
- CAFÉ (S/. 5)
- ANÍS (S/. 5)
- MANZANILLA (S/. 5)
- TÉ JAPONÉS (OCHA) (S/. 7)

**• SOURS**

- PISCO SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- MARACUYÁ SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- PISCO SOUR DE UVA Y CAMU CAMU (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- HASHI SOUR: Pisco macerado con hojas de coca, zumo de aguaymanto y tumbo. (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- PISCO SOUR DE MANZANA CON MATICES DE CANELA (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- PISCO SOUR DE GRANADILLA Y MANDARINA (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- NEGRITA SOUR: Pisco macerado con maíz morado y un toque de canela y piña. (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- TUMBO SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- AGUAYMANTO SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- HIERBA BUENA SOUR: Pisco macerado con hojas de hierba buena. (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)

- COCONA SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- SACHA SOUR: Pisco macerado con cáscara de naranja concentrada en sacha tomate y limón. (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- TUNA SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- SOUR DE GRANADILLA Y LIMA (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- HIERBA SOUR: Pisco macerado en hojas de hierba luisa con aroma a kión. (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- LYCHEE SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- CIRUELA SOUR (Simple: S/. 16 – Doble: S/. 26)
- SOUR DE FRESA Y CAMU CAMU

- **PISCOS**

- VIÑAS DE ORO (Shot: S/.14)
- POZO SANTO (Shot: S/.14)
- FERREYROS (Shot: S/.14)
- TRES GENERACIONES (Shot: S/.14)
- LA BLANCO (Shot: S/.14)
- BIONDI (Shot: S/.14)
- GRAN CRUZ (Shot: S/.14)
- CUATRO GALLOS (Shot: S/.14)

- **MARTINIS**

- HASHI TINI: Pisco, jugo de camu camu y cranberry. (Copa: S/. 18)
- APPLE MARTINI (Copa: S/. 18)
- COSMOPOLITAN (Copa: S/. 18)
- MARACUYÁ TINI (Copa: S/. 18)
- LYCHEE TINI (Copa: S/. 18)
- MARTINI DRY (Copa: S/. 18)
- CIRUELA TINI (Copa: S/. 18)

- **VODKA**

- ABSOLUT: Mandarin, Citron, Vanilla, Raspberry y Peach. (Vaso: S/. 16 )
- ABSOLUT 100 (Vaso: S/. 22)
- ABSOLUT LEVEL (Vaso: S/. 27)
- WYBOROWA (Vaso: S/. 16)
- SOBIESKI (Vaso: S/. 16)
- STOLICHNAYA (Vaso: S/. 16)
- STOLICHNAYA GOLD (Vaso: S/. 18)
- BELVEDERE (Vaso: S/. 33)
- GREYGOOSE (Vaso: S/. 37)

- **RON**

- HAVANA 7 AÑOS (Vaso: S/. 16)
- CARTAVIO SOLERA 12 AÑOS (Vaso: S/. 16)
- CARTAVIO XO 18 AÑOS (Vaso: S/. 36)
- BACARDI (Vaso: S/. 14)
- APPLETON (Vaso: S/. 14)
- APPLETON ESTATE (Vaso: S/. 16)
- MYERS'S (Vaso: S/. 16)
- FLOR DE CAÑA 7 AÑOS (Vaso: S/. 16)

- **GIN**

- TANQUERAY (Shot: S/.16)
- BOMBAY (Shot: S/.18)
- BEEFEATER (Shot: S/.16)

- **WHISKY**

- CHIVAS REGAL 12 AÑOS (Vaso: S/.22)
- CHIVAS REGAL 18 AÑOS (Vaso: S/.63)
- ROYAL SALUTE (Vaso: S/.128)
- BALLANTINE'S 12 AÑOS (Vaso: S/.22)
- BALLANTINE'S FINESE (Vaso: S/.17)
- SOMETHING SPECIAL (Vaso: S/.17)

- GRANT'S 12 AÑOS (Vaso: S/.22)
- OLD PARR (Vaso: S/.22)
- JOHNNY WALKER E.T. NEGRA (Vaso: S/.22)
- SWING (Vaso: S/.30)
- JOHNNY WALKER E.T. DORADA (Vaso: S/.54)
- JOHNNY WALKER E.T. AZUL (Vaso: S/.78)

- **MALTA SCOTCH**

- GLENFIDDICH (Vaso: S/.46)
- JOHNNY WALKER E.T. VERDE (Vaso: S/.46)

- **TEQUILA**

- JOSE CUERVO ESPECIAL REPOSADO (Shot: S/. 14)
- JOSE CUERVO ESPECIAL SILVER (Shot: S/. 14)
- JOSE CUERVO TRADICIONAL (Shot: S/. 18)
- TEQUILA 1800 (Shot: S/. 18)

- **COCTELES CLÁSICOS Y NOVEDADES**

- CAPITAN (Copa: S/. 16)
- CHILCANO DE PISCO: versiones al kión, maracuyá, sauco, lima y guindas.  
(Copa: S/. 15)
- ALGARROBINA (Copa: S/. 16)

- MOJITO (Copa: S/. 15)
- DAIQUIRIS: Preguntar por las frutas de estación. (Copa: S/. 16)
- MARGARITA: Clásica o con fruta de estación. (Copa: S/. 16)
- RUSO BLANCO (Copa: S/. 16)
- RUSO NEGRO (Copa: S/. 16)
- ORGASMO (Copa: S/. 16)
- CAIPIRINA (Copa: S/. 16)
- BLOODY MARY (Copa: S/. 16)
- LONG ISLAND (Copa: S/. 16)
- HASHI ICED TEA: Selección de nuestros mejores macerados. (Copa: S/. 18)
- PIÑA COLADA (Copa: S/. 16)
- SEX ON THE BEACH (Copa: S/. 16)
- TOM COLLINS (Copa: S/. 16)
- KAMIKAZE (Copa: S/. 16)

- **CERVEZA**

- BRAHMA (BOTELLA: S/. 7)
- BRAHMA BEATS (BOTELLA: S/. 8)
- ZENDA (BOTELLA: S/. 8)
- STELLA ARTOIS (BOTELLA: S/. 10)
- MALTA (BOTELLA: S/. 8)
- CRISTAL (BOTELLA: S/. 8)
- PILSEN (BOTELLA: S/. 8)

- CUSQUEÑA (BOTELLA: S/. 9)
- SAPPORO (BOTELLA: S/. 18)
- KIRIN (BOTELLA: S/. 18)
- ASAHI (BOTELLA: S/. 18)

- **OTROS**

- SAMBUCA (COPA: S/. 16)
- GRANGELICO (COPA: S/. 16)
- GRAND MARNIER (COPA: S/. 20)
- MENTA VERDE (COPA: S/. 16)
- ANÍS DE MONO (SECO Y DULCE) (COPA: S/. 16)
- AMARETTO (COPA: S/. 16)
- KAHLUA (COPA: S/. 16)
- BAILEYS (COPA: S/. 16)
- COINTREAU (COPA: S/. 20)
- CAMPARI (COPA: S/. 16)
- FERNET (COPA: S/. 16)

- **GASEOSAS-SODAS**

- AGUA SIN GAS/CON GAS (BOTELLA: S/. 5)
- GASEOSAS (SODA) (BOTELLA: S/. 5)
- BURN (ENERGY DRINK) (LATA: S/. 9)
- RED BULL (ENERGY DRINK) (LATA: S/. 9)

- **JUGOS**

- PREGUNTAR POR LAS FRUTAS DE ESTACIÓN (VASO: S/. 8)

- **COCKTELES CON CHAMPAGNE**

- KIR ROYAL (COPA: S/. 18)
- MIMOSA (COPA: S/. 18)
- BELLINI (COPA: S/. 18)

- **VINO TINTO**

**PERÚ**

- TACAMA (BOTELLA S/. 70)
- OCUCAJE COLECCIÓN RUBINI (MALBEC, CABERNET) (BOTELLA S/. 110)

**ARGENTINA**

- NAVARRO CORREAS COLECCIÓN PRIVADA (CABERNET, MERLOT, MALBEC, BLEND) (BOTELLA S/. 80)
- FINCA FLICHMAN CABALLERO DE LA CEPA (CABERNET, MERLOT, MALBEC) (BOTELLA S/. 80)

- ALTOS LAS HORMIGAS (MALBEC) (BOTELLA S/. 80)
- LUIGI BOSCA RESERVA (CABERNET, MERLOT, MALBEC)  
(BOTELLA S/. 100)
- TERRAZAS DE LOS ANDES RESERVA (CABERNET, MALBEC,  
SYRAH) (BOTELLA S/. 120)
- CLOS DE LOS SIETE (BOTELLA S/. 190)
- LUIGI BOSCA GALA 1 (TANAT, PETIT, VERDOT) ((BOTELLA S/. 260
- TERRAZAS AFINCADO (MALBEC) (BOTELLA S/. 350)
- NAVARRO CORREAS ULTRA (BOTELLA S/. 450)

## **CHILE**

- CASILLERO DEL DIABLO (CABERNET, CARMENERE, MALBEC)  
(BOTELLA S/. 70)
- MONTES RESERVA (CABERNET, MERLOT, MALBEC) (BOTELLA S/.  
70)

## **ESPAÑA**

- LA CRIANZA ROJA (BOTELLA S/. 100)
- MARQUÉS DE CÁCERES RIOJA (BOTELLA S/. 100)

**ITALIA**

- CHIANTI RUFFINO (BOTELLA S/. 80)

**TINTOS POR COPA**

- FINCA FLICHMAN ROBLE (MALBEC) (COPA S/. 15)

**• VINO BLANCO****PERÚ**

- TACAMA BLANCO DE BLANCOS (BOTELLA S/. 70)

**ARGENTINA**

- FINCA FLICHMAN CABALLERO DE LA CEPA (CHARDONAY)  
(BOTELLA S/. 80)
- LUIGI BOSCA (SAUVIGNON BLANC, CHARDONAY) (BOTELLA S/.  
100)
- TERRAZAS DE LOS ANDES RESERVA (BOTELLA S/. 120)

**CHILE**

- MONTES RESERVA (CHARDONAY, SAUVIGNON BLANC)  
(BOTELLA S/. 70)
- CASILLERO DEL DIABLO (CHARDONAY, SAUVIGNON BLANC)  
(BOTELLA S/. 70)

**BLANCOS POR COPA**

- FINCA FLICHMAN ROBLE (CHARDONAY) (COPA S/. 16)

**• VINO ROSE****ARGENTINA**

- NAVARRO CORREAS COLECCIÓN PRIVADA (ROSE) (BOTELLA S/.  
80)

**• CHAMPAGNE, ESPUMANTES Y CAVAS****PERÚ**

- TACAMA (BRUT, DEMI SEC) (BOTELLA S/. 80)

**ARGENTINA**

- CHANDON 187 ML (BOTELLA S/. 31)
- CHANDON ARGENTINO (EXTRA BRUT, DEMI SEC) (BOTELLA S/. 110)
- NAVARRO CORREAS (EXTRA BRUT) (BOTELLA S/. 110)

**ESPAÑA**

- FREIXENET (BOTELLA S/. 110)

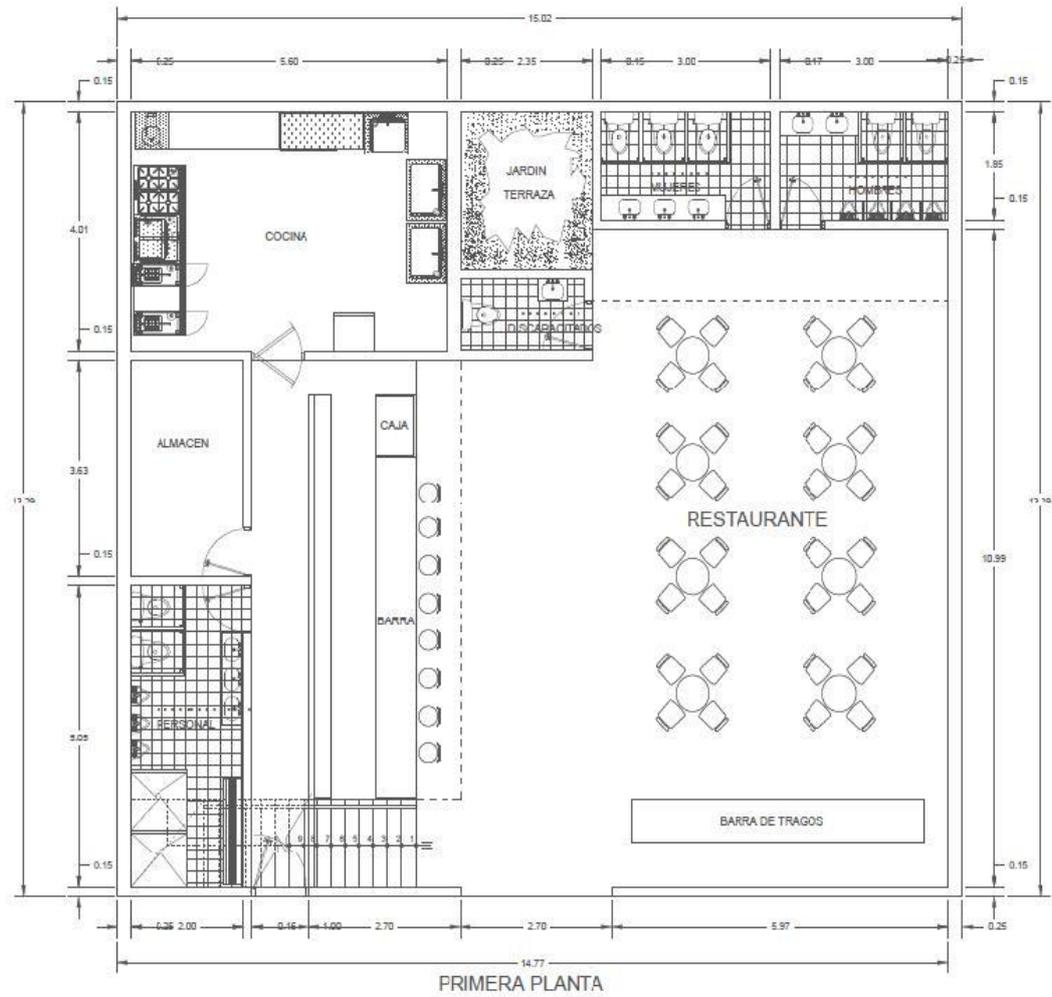
**ITALIA**

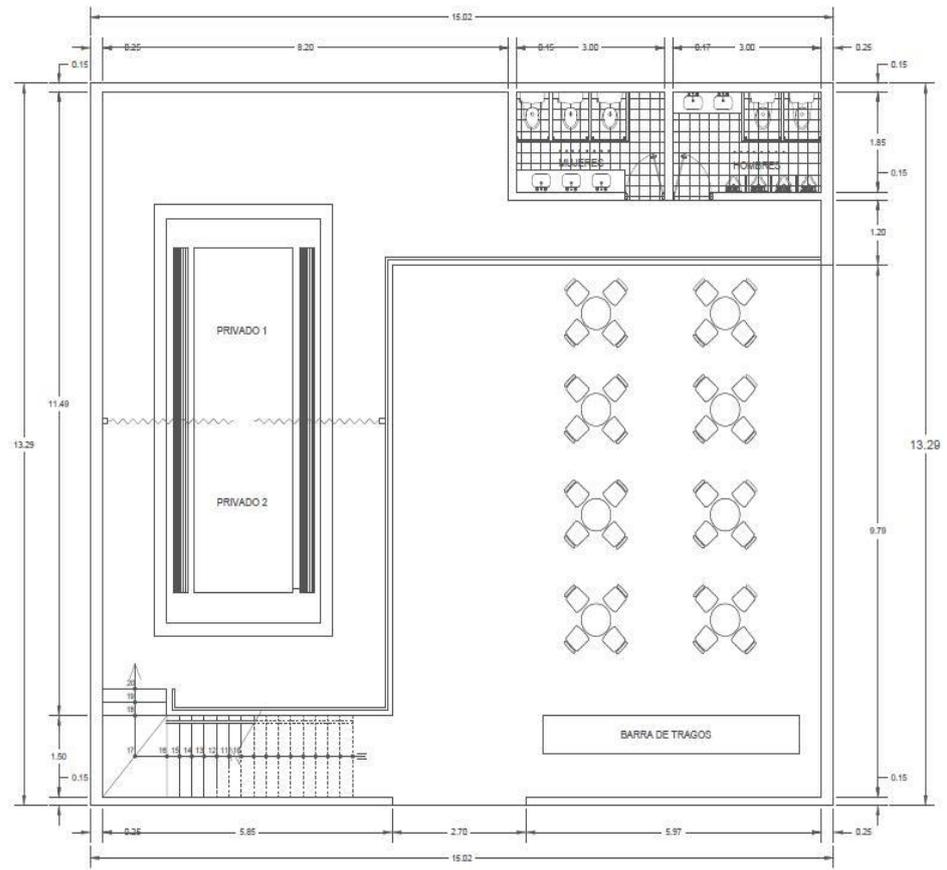
- ASTI RICCADONNA (BOTELLA S/. 110)

**FRANCIA**

- VEUVE CLICQUOT PONSARDIN (BRUT) (BOTELLA S/. 610)
- MOET CHANDON (BRUT IMPERIAL) (BOTELLA S/. 610)
- DON PERIGNON (BOTELLA S/. 1270)
- CHAMPAGNE ROSE JUVE Y CAMPS (PINOT NOIR ROSE) (BOTELLA S/. 170)

**ANEXO 2 – PLANO DEL LOCAL**





SEGUNDA PLANTA

**ANEXO 3 – ARRENDAMIENTO FINANCIERO**

<b>Arrendamiento Financiero</b>	<b>364,000</b>
TEA anual	8.25%
TES mensual	0.66%
Años	5
N° de Cuotas	60
Períodos de gracia Total	0
Cargos y comisiones	
Seguro (Tasa Anual)	
Seguro (Tasa Semestral)	0.000%
Valor de Recompra	2.0%
Cuotas Semestrales a financiar	60
Cuota	7,471

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y Comisiones	Seguro	Valor de Recompra	Flujo
0								(364,000)
1	364,000	5,058	2,413	7,471	-	-		7,471
2	366,413	5,042	2,429	7,471	-	-		7,471
3	368,841	5,026	2,445	7,471	-	-		7,471
4	363,815	5,059	2,411	7,471	-	-		7,471
5	358,756	5,093	2,378	7,471	-	-		7,471
6	353,663	5,127	2,344	7,471	-	-		7,471
7	348,537	5,160	2,310	7,471	-	-		7,471
8	343,376	5,195	2,276	7,471	-	-		7,471
9	338,182	5,229	2,241	7,471	-	-		7,471
10	332,952	5,264	2,207	7,471	-	-		7,471

11	327,689	5,299	2,172	7,471	-	-	7,471
12	322,390	5,334	2,137	7,471	-	-	7,471
13	317,056	5,369	2,101	7,471	-	-	7,471
14	311,687	5,405	2,066	7,471	-	-	7,471
15	306,282	5,441	2,030	7,471	-	-	7,471
16	300,842	5,477	1,994	7,471	-	-	7,471
17	295,365	5,513	1,958	7,471	-	-	7,471
18	289,852	5,549	1,921	7,471	-	-	7,471
19	284,303	5,586	1,884	7,471	-	-	7,471
20	278,717	5,623	1,847	7,471	-	-	7,471
21	273,093	5,661	1,810	7,471	-	-	7,471
22	267,433	5,698	1,773	7,471	-	-	7,471
23	261,735	5,736	1,735	7,471	-	-	7,471

24	255,999	5,774	1,697	7,471	-	-	7,471
25	250,225	5,812	1,658	7,471	-	-	7,471
26	244,413	5,851	1,620	7,471	-	-	7,471
27	238,563	5,889	1,581	7,471	-	-	7,471
28	232,673	5,928	1,542	7,471	-	-	7,471
29	226,745	5,968	1,503	7,471	-	-	7,471
30	220,777	6,007	1,463	7,471	-	-	7,471
31	214,770	6,047	1,423	7,471	-	-	7,471
32	208,723	6,087	1,383	7,471	-	-	7,471
33	202,636	6,128	1,343	7,471	-	-	7,471
34	196,508	6,168	1,302	7,471	-	-	7,471
35	190,340	6,209	1,262	7,471	-	-	7,471
36	184,131	6,250	1,220	7,471	-	-	7,471

37	177,881	6,292	1,179	7,471	-	-	7,471
38	171,589	6,333	1,137	7,471	-	-	7,471
39	165,256	6,375	1,095	7,471	-	-	7,471
40	158,881	6,418	1,053	7,471	-	-	7,471
41	152,463	6,460	1,011	7,471	-	-	7,471
42	146,003	6,503	968	7,471	-	-	7,471
43	139,500	6,546	925	7,471	-	-	7,471
44	132,954	6,589	881	7,471	-	-	7,471
45	126,365	6,633	838	7,471	-	-	7,471
46	119,732	6,677	794	7,471	-	-	7,471
47	113,055	6,721	749	7,471	-	-	7,471
48	106,334	6,766	705	7,471	-	-	7,471
49	99,568	6,811	660	7,471	-	-	7,471

50	92,757	6,856	615	7,471	-	-		7,471
51	85,901	6,901	569	7,471	-	-		7,471
52	79,000	6,947	524	7,471	-	-		7,471
53	72,053	6,993	478	7,471	-	-		7,471
54	65,060	7,039	431	7,471	-	-		7,471
55	58,021	7,086	385	7,471	-	-		7,471
56	50,935	7,133	338	7,471	-	-		7,471
57	43,802	7,180	290	7,471	-	-		7,471
58	36,621	7,228	243	7,471	-	-		7,471
59	29,394	7,276	195	7,471	-	-		7,471
60	22,118	7,324	147	7,471	-	-	7,280	14,751
							<b>TIR</b>	0.755%
							<b>TEA</b>	<b>9.45%</b>

Tabla 8.15 – Arrendamiento financiero  
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 4 – GASTOS FINANCIEROS

<b>Gastos financieros</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Arrendamiento Financiero					
Interés	27,762	22,815.88	17,302.32	11,334	4,873
Cargos y Comisiones	-	-	-		
Valor de Recompra			-		
<b>Subtotal</b>	<b>27,762.00</b>	<b>22,815.88</b>	<b>17,302.32</b>	<b>11,334</b>	<b>4,873</b>
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>27,762</b>	<b>22,816</b>	<b>17,302</b>	<b>11,334</b>	<b>4,873</b>

Tabla 8.16 – Gastos financieros  
Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5 – ESCENARIO REALISTA, ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas incrementales	1,267,200	1,393,920	1,533,312	1,686,643	1,855,308
Costo de ventas	653,900	696,140	742,604	793,714	849,936
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>613,300</b>	<b>697,780</b>	<b>790,708</b>	<b>892,929</b>	<b>1,005,372</b>
Gastos administrativos y Ventas	63,840	63,840	63,840	63,840	63,840
<b>Depreciación</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>
<b>Utilidad antes de interés e impuestos (EBIT)</b>	<b>507,921</b>	<b>592,401</b>	<b>685,329</b>	<b>787,550</b>	<b>899,993</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>27,762</b>	<b>22,816</b>	<b>17,302</b>	<b>11,334</b>	<b>4,873</b>
<b>Utilidad imponible</b>	<b>480,159</b>	<b>569,585</b>	<b>668,027</b>	<b>776,216</b>	<b>895,120</b>
<b>Impuesto a la renta 30%</b>	<b>144,048</b>	<b>170,876</b>	<b>200,408</b>	<b>232,865</b>	<b>268,536</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>336,111</b>	<b>398,710</b>	<b>467,619</b>	<b>543,351</b>	<b>626,584</b>

Tabla 8.17 – Ganancias y pérdidas, escenario realista  
Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 6 – ESCENARIO PESIMISTA, ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas incrementales	864,000	950,400	1,045,440	1,149,984	1,264,982
Costo de ventas	519,500	548,300	579,980	614,828	653,161
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>344,500</b>	<b>402,100</b>	<b>465,460</b>	<b>535,156</b>	<b>611,822</b>
Gastos administrativos y Ventas	63,840	63,840	63,840	63,840	63,840
<b>Depreciación</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>
<b>Utilidad antes de interés e impuestos (EBIT)</b>	<b>239,121</b>	<b>296,721</b>	<b>360,081</b>	<b>429,777</b>	<b>506,443</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>27,762</b>	<b>22,816</b>	<b>17,302</b>	<b>11,334</b>	<b>4,873</b>
<b>Utilidad imponible</b>	<b>211,359</b>	<b>273,905</b>	<b>342,779</b>	<b>418,443</b>	<b>501,570</b>
<b>Impuesto a la renta 30%</b>	<b>63,408</b>	<b>82,172</b>	<b>102,834</b>	<b>125,533</b>	<b>150,471</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>147,951</b>	<b>191,734</b>	<b>239,945</b>	<b>292,910</b>	<b>351,099</b>

Tabla 8.18 – Ganancias y pérdidas, escenario pesimista  
Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 7 – ESCENARIO OPTIMISTA, ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas incrementales	1,670,400	1,837,440	2,021,184	2,223,302	2,445,633
Costo de ventas	788,300	843,980	905,228	972,601	1,046,711
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>882,100</b>	<b>993,460</b>	<b>1,115,956</b>	<b>1,250,702</b>	<b>1,398,922</b>
Gastos administrativos y Ventas	63,840	63,840	63,840	63,840	63,840
<b>Depreciación</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>	<b>41,539</b>
<b>Utilidad antes de interés e impuestos (EBIT)</b>	<b>776,721</b>	<b>888,081</b>	<b>1,010,577</b>	<b>1,145,323</b>	<b>1,293,543</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>27,762</b>	<b>22,816</b>	<b>17,302</b>	<b>11,334</b>	<b>4,873</b>
<b>Utilidad imponible</b>	<b>748,959</b>	<b>865,265</b>	<b>993,275</b>	<b>1,133,989</b>	<b>1,288,670</b>
<b>Impuesto a la renta 30%</b>	<b>224,688</b>	<b>259,580</b>	<b>297,982</b>	<b>340,197</b>	<b>386,601</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>524,271</b>	<b>605,686</b>	<b>695,292</b>	<b>793,792</b>	<b>902,069</b>

Tabla 8.19 – Ganancias y pérdidas, escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 8 - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DETALLADO

### Escenario Realista

	Costos Mensuales	Pre Operativo					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>							
Ventas			1,267,200	1,393,920	1,533,312	1,686,643	1,855,308
<b>Costo de Ventas</b>							
Costo de Ventas			422,400	464,640	511,104	562,214	618,436
<b>Utilidad Bruta</b>							
		-	844,800	929,280	1,022,208	1,124,429	1,236,872
<b>Gastos Operativos</b>							
<b>Trámites</b>							
Constitución de la empresa	1,200.00	1,200.00					
<b>Licencias del local</b>							
Construcción	1,000.00	1,000.00					
Funcionamiento municipal	1,000.00	1,000.00					

	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	-	-	-	-	-
		-					
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Marketing y publicidad</b>	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
	<b>8,000.00</b>						
<b>Sueldos</b>							
Administrador	2,520.00	7,560.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00
Cajero	1,400.00	1,400.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
Cocinero 1	2,100.00	2,100.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00
Cocinero 2	2,100.00	2,100.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00
Ayudante de cocina 1	1,120.00	1,120.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 2	1,120.00	1,120.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 3	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 4	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Mesero 1	975.00	975.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Mesero 2							

	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 3	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 4	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Lavaplatos	840.00		10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Vigilante	1,400.00	4,200.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
Barman	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Motorizado	840.00	-	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Personal de limpieza	840.00	840.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
	<b>21,345.00</b>	<b>24,145.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>

### Servicios

Luz	400.00	1,200.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Agua	300.00	900.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gas	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Teléfono fijo/Internet	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Nextel	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Gasolina (Delivery)	300.00	-	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00

Gastos movilidad compras	200.00	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
	<b>2,600.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>
<b>Total gastos Operativos</b>	<b>35,145.00</b>	<b>39,845.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>39,845.00</b>	<b>549,460.00</b>	<b>633,940.00</b>	<b>726,868.00</b>	<b>829,088.80</b>	<b>941,531.68</b>
Gastos Financieros			27,762	22,816	17,302	11,334	4,873
Depreciación			41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
Resultados antes de impuestos		39,845	480,159	569,585	668,027	776,216	895,120
Impuesto a las Utilidades			144,048	170,876	200,408	232,865	268,536
<b>Utilidad Neta</b>		<b>39,845</b>	<b>336,111</b>	<b>398,710</b>	<b>467,619</b>	<b>543,351</b>	<b>626,584</b>
<b>% Rentabilidad</b>			<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>

Tabla 8.20 – Ganancias y pérdidas detallado, escenario realista  
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 9 – ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DETALLADO

### Escenario Optimista

	Costos Mensuales	Pre Operativo					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>							
Ventas			1,670,400	1,837,440	2,021,184	2,223,302	2,445,633
<b>Costo de Ventas</b>							
Costo de Ventas			556,800	612,480	673,728	741,101	815,211
<b>Utilidad Bruta</b>							
		-	1,113,600	1,224,960	1,347,456	1,482,202	1,630,422
<b>Gastos Operativos</b>							
<b>Trámites</b>							
Constitución de la empresa	1,200.00	1,200.00					
<b>Licencias del local</b>							
Construcción	1,000.00	1,000.00					

Funcionamiento municipal	1,000.00	1,000.00					
	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	-	-	-	-	-
		-					
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Marketing y publicidad</b>	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
	<b>8,000.00</b>						
<b>Sueldos</b>							
Administrador	2,520.00	7,560.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00
Cajero	1,400.00	1,400.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
Cocinero 1	2,100.00	2,100.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00
Cocinero 2	2,100.00	2,100.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00
Ayudante de cocina 1	1,120.00	1,120.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 2	1,120.00	1,120.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 3	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Ayudante de cocina 4	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Mesero 1							

	975.00	975.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Mesero 2	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 3	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 4	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Lavaplatos	840.00		10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Vigilante	1,400.00	4,200.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
Barman	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Motorizado	840.00	-	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Personal de limpieza	840.00	840.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
	<b>21,345.00</b>	<b>24,145.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>

### Servicios

Luz	400.00	1,200.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Agua	300.00	900.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gas	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Teléfono fijo/Internet	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Nextel	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00

Gasolina (Delivery)	300.00	-	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gastos movilidad compras	200.00	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
	<b>2,600.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>
<b>Total gastos Operativos</b>	<b>35,145.00</b>	<b>39,845.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>39,845.00</b>	<b>818,260.00</b>	<b>929,620.00</b>	<b>1,052,116.00</b>	<b>1,186,861.60</b>	<b>1,335,081.76</b>
Gastos Financieros			27,762	22,816	17,302	11,334	4,873
Depreciación			41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
Resultados antes de impuestos		39,845	748,959	865,265	993,275	1,133,989	1,288,670
Impuesto a las Utilidades			224,688	259,580	297,982	340,197	386,601
<b>Utilidad Neta</b>		<b>39,845</b>	<b>524,271</b>	<b>605,686</b>	<b>695,292</b>	<b>793,792</b>	<b>902,069</b>
<b>% Rentabilidad</b>			<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>

Tabla 8.21 – Ganancias y pérdidas detallado, escenario optimista Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 10 - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DETALLADO

### Escenario Pesimista

	Costos Mensuales	Pre Operativo					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>							
Ventas			864,000	950,400	1,045,440	1,149,984	1,264,982
<b>Costo de Ventas</b>							
Costo de Ventas			288,000	316,800	348,480	383,328	421,661
<b>Utilidad Bruta</b>							
		-	576,000	633,600	696,960	766,656	843,322
<b>Gastos Operativos</b>							
<b>Trámites</b>							
Constitución de la empresa	1,200.00	1,200.00					
<b>Licencias del local</b>							
Construcción	1,000.00	1,000.00					



	975.00	975.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Mesero 2	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 3	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Mesero 4	910.00	910.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00
Lavaplatos	840.00		10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Vigilante	1,400.00	4,200.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
Barman	1,120.00	-	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00	13,440.00
Motorizado	840.00	-	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
Personal de limpieza	840.00	840.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00
	<b>21,345.00</b>	<b>24,145.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>	<b>256,140.00</b>

### Servicios

Luz	400.00	1,200.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Agua	300.00	900.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gas	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Teléfono fijo/Internet	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Nextel	200.00	600.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00

Gasolina (Delivery)	300.00	-	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gastos movilidad compras	200.00	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
	<b>2,600.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>	<b>31,200.00</b>
<b>Total gastos Operativos</b>	<b>35,145.00</b>	<b>39,845.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>	<b>295,340.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>39,845.00</b>	<b>280,660.00</b>	<b>338,260.00</b>	<b>401,620.00</b>	<b>471,316.00</b>	<b>547,981.60</b>
Gastos Financieros			27,762	22,816	17,302	11,334	4,873
Depreciación			41,539	41,539	41,539	41,539	41,539
Resultados antes de impuestos		39,845	211,359	273,905	342,779	418,443	501,570
Impuesto a las Utilidades			63,408	82,172	102,834	125,533	150,471
<b>Utilidad Neta</b>		<b>39,845</b>	<b>147,951</b>	<b>191,734</b>	<b>239,945</b>	<b>292,910</b>	<b>351,099</b>
<b>% Rentabilidad</b>				<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>
							<b>28%</b>

Tabla 8.22 – Ganancias y pérdidas detallado, escenario pesimista  
Fuente: Elaboración propia

