



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
RESTAURANTE PIZZERÍA FUSIÓN ÍTALO-ANDINA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Daniela Díaz Rozas

Sra. Eliana Patricia Merino Castro

Sr. Guillermo Salas Hidalgo

Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su constante apoyo y comprensión durante esta etapa muy importante para nuestro desarrollo profesional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a la profesora Gina Pipoli de Azambuja por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Índice de contenidos

| | |
|--|-------------|
| Índice de tablas..... | viii |
| Índice de gráficos | x |
| Índice de anexos | xi |
| | |
| Capítulo I. Resumen Ejecutivo | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional | 2 |
| 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 2 |
| 1.1. Entorno político..... | 2 |
| 1.2. Entorno económico | 3 |
| 1.3. Entorno social | 4 |
| 1.4. Entorno tecnológico | 5 |
| 1.5. Entorno ecológico | 5 |
| 1.6. Entorno legal..... | 6 |
| 1.7. Evaluación de factores externos. Matriz EFE | 7 |
| 2. Análisis del microentorno | 9 |
| 2.1. Identificación, características y evolución del sector..... | 9 |
| 2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 10 |
| 2.2.1. Poder de negociación de los proveedores | 10 |
| 2.2.2. Poder de negociación de los clientes..... | 11 |
| 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores | 12 |
| 2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos..... | 13 |
| 2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes | 13 |
| 2.2.6. Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter | 14 |
| | |
| Capítulo III. Estudio de mercado | 16 |
| 1. Objetivos | 16 |
| 1.1. Objetivo general..... | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2. Objetivos específicos | 16 |
| 2. Diseño y metodología de la investigación de mercado | 16 |
| 3. Selección de mercados | 17 |
| 3.1. Marco muestral | 17 |
| 3.1.1. Muestreo..... | 17 |
| 3.1.2. Procedimiento para selección y registro de hogares en ruta | 18 |
| 3.1.3. Tamaño de la muestra | 18 |
| 4. Mercado potencial..... | 19 |
| 5. Conclusiones | 19 |
| | |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... | 21 |
| 1. Matriz FODA | 21 |
| 2. Visión | 21 |
| 3. Misión | 21 |
| 4. Valores corporativos | 22 |
| 5. Objetivos estratégicos | 23 |
| 5.1. Objetivos de crecimiento..... | 23 |
| 5.2. Objetivos de rentabilidad | 23 |
| 5.3. Objetivos de supervivencia | 23 |
| 6. Estrategia competitiva..... | 23 |
| 7. Estrategia de crecimiento | 24 |
| 8. Estrategia de responsabilidad social empresarial | 25 |
| | |
| Capítulo V. Plan de marketing | 26 |
| 1. Descripción del servicio..... | 26 |
| 2. Objetivos del plan de marketing | 26 |
| 3. Formulación estratégica de marketing | 27 |
| 4. Estrategia de segmentación | 27 |
| 5. Estrategia de posicionamiento..... | 28 |
| 6. Estrategias de la mezcla de marketing | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1. Producto | 29 |
| 6.2. Plaza y tiempo..... | 32 |
| 6.3. Precio | 32 |
| 6.4. Personas | 33 |
| 6.5. Procesos | 33 |
| 6.6. Presencia (evidencia física)..... | 33 |
| 6.7. Productividad y calidad..... | 34 |
| 6.8. Promoción y publicidad | 35 |
| 7. Cronograma y presupuesto de marketing..... | 36 |
| | |
| Capítulo VI. Plan de operaciones | 37 |
| 1. Objetivos y estrategia de operaciones | 37 |
| 2. Diseño del producto y/o servicio..... | 37 |
| 2.1. Producto | 37 |
| 2.2. Servicio | 38 |
| 3. Diseño de los procesos..... | 39 |
| 3.1. Proceso de compras..... | 40 |
| 3.2. Proceso de recepción de materias primas..... | 40 |
| 3.3. Proceso de almacenamiento | 40 |
| 3.4. Proceso de producción de alimentos | 41 |
| 3.5. Proceso de control de higiene | 41 |
| 4. Diseño de las instalaciones..... | 42 |
| 4.1. Ubicación | 42 |
| 4.2. Planificación..... | 42 |
| 4.2.1. Área de cocina..... | 43 |
| 4.2.2. Área del salón..... | 44 |
| 4.2.3. Área de almacén..... | 44 |
| 4.2.4. Área del personal | 44 |
| 4.2.5. Áreas verdes y estacionamiento | 44 |
| 4.2.6. Área de desechos..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Programación de las operaciones de la empresa | 45 |
| 6. Actividades preoperativas | 45 |
| 7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo..... | 46 |
| | |
| Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos..... | 47 |
| 1. Objetivos de Recursos Humanos | 47 |
| 2. Estructura organizacional..... | 47 |
| 3. Estrategias de administración de Recursos Humanos | 47 |
| 3.1. Reclutamiento, selección y evaluación | 48 |
| 3.2. Contratación..... | 48 |
| 3.3. Inducción..... | 48 |
| 3.4. Capacitación..... | 48 |
| 3.5. Evaluación de desempeño..... | 49 |
| 3.6. Motivación | 49 |
| 4. Objetivos de personal, funciones y perfiles | 50 |
| 5. Cronograma de implementación y presupuesto de Recursos Humanos..... | 53 |
| | |
| Capítulo VIII. Plan financiero | 54 |
| 1. Objetivos del plan financiero | 54 |
| 2. Supuestos y políticas | 54 |
| 3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio..... | 55 |
| 4. Estados financieros y flujo de caja..... | 56 |
| 5. Estructura del financiamiento | 58 |
| 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera | 59 |
| 7. Planes de contingencia | 59 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 60 |
| Bibliografía | 61 |
| Anexos | 63 |
| Nota biográfica | 75 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Variables del entorno político | 3 |
| Tabla 2. | Variables del entorno económico | 4 |
| Tabla 3. | Variables del entorno social | 5 |
| Tabla 4. | Variables del entorno tecnológico | 5 |
| Tabla 5. | Variables del entorno ecológico | 6 |
| Tabla 6. | Variables del entorno legal..... | 7 |
| Tabla 7. | Matriz EFE | 8 |
| Tabla 8. | Clasificación de proveedores..... | 11 |
| Tabla 9. | Poder de negociación de los proveedores..... | 11 |
| Tabla 10. | Poder de negociación de los clientes | 12 |
| Tabla 11. | Amenaza de nuevos competidores | 13 |
| Tabla 12. | Amenaza de servicios sustitutos | 13 |
| Tabla 13. | Rivalidad entre los competidores existentes..... | 14 |
| Tabla 14. | Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 14 |
| Tabla 15. | Determinación de la demanda | 19 |
| Tabla 16. | Calculo de la demanda | 19 |
| Tabla 17. | FODA cruzado | 21 |
| Tabla 18. | Componentes de la misión..... | 22 |
| Tabla 19. | Matriz Producto Mercado Ansoff..... | 24 |
| Tabla 20. | Objetivos del plan de marketing..... | 26 |
| Tabla 21. | Modelo de brechas y estrategias..... | 35 |
| Tabla 22. | Cronograma y presupuesto de marketing | 36 |
| Tabla 23. | Objetivos del plan de operaciones | 37 |
| Tabla 24. | Detalle de carta..... | 38 |
| Tabla 25. | Temperatura de almacenamiento de insumos y bebidas..... | 41 |
| Tabla 26. | Utensilios e implementos | 43 |
| Tabla 27. | Presupuesto de inversión y capital de trabajo..... | 46 |
| Tabla 28. | Detalle del presupuesto de inversión y capital de trabajo..... | 46 |
| Tabla 29. | Objetivos del plan de Recursos Humanos | 47 |
| Tabla 30. | Objetivos, funciones y perfiles | 51 |
| Tabla 31. | Cronograma y presupuestos de Recursos Humanos (en S/.) | 53 |
| Tabla 32. | Objetivos del plan financiero..... | 54 |
| Tabla 33. | Presupuesto de materia prima y materiales (expresado en nuevos soles)..... | 55 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 34. | Presupuesto de mano de obra directa (expresado en nuevos soles)..... | 55 |
| Tabla 35. | Presupuesto costos indirectos y gastos generales (expresado en nuevos soles) ... | 55 |
| Tabla 36. | Análisis del punto de equilibrio (expresado en nuevos soles y unidades)..... | 55 |
| Tabla 37. | Estados de resultados (expresado nuevos en soles)..... | 56 |
| Tabla 38. | Balance general (expresado en nuevos soles)..... | 56 |
| Tabla 39. | Flujo de caja operativo (expresado en nuevos soles) | 57 |
| Tabla 40. | Flujo de capital (expresado en nuevos soles) | 57 |
| Tabla 41. | Flujo de caja económico (expresado en nuevos soles) | 57 |
| Tabla 42. | Flujo de servicio de la deuda (expresado en nuevos soles) | 58 |
| Tabla 43. | Flujo de caja financiero (expresado en nuevos soles) | 58 |
| Tabla 44. | Resultados económicos y financieros (expresado en nuevos soles y porcentajes) | 58 |
| Tabla 45. | Estructura de financiamiento (expresado en nuevos soles y porcentajes)..... | 59 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1. | Diseño del mantra de marca | 28 |
| Gráfico 2. | Niveles del producto en función de la importancia | 30 |
| Gráfico 3. | Flor del servicio..... | 31 |
| Gráfico 4. | Logotipo | 31 |
| Gráfico 5. | Ubicación del local..... | 32 |
| Gráfico 6. | Flujograma del diseño del proceso de servicio..... | 39 |
| Gráfico 7. | Plano 1: Distribución de la pizzería..... | 42 |
| Gráfico 8. | Plano 2: Distribución de la cocina..... | 43 |
| Gráfico 9. | Cronograma de implementación –Pizaq..... | 45 |
| Gráfico 10. | Organigrama de la empresa | 50 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Relación de expertos..... | 64 |
| Anexo 2. | Entrevista a expertos..... | 64 |
| Anexo 3. | Análisis de resultados del estudio de mercado | 65 |
| Anexo 4. | Modelo Canvas para el Negocio | 66 |
| Anexo 5. | Ficha técnica del producto | 75 |
| Anexo 6. | Plan de compra – pizza mediana | 76 |
| Anexo 7. | Plan detallado de operaciones | 77 |

Capítulo I. Resumen Ejecutivo

El crecimiento gastronómico registrado durante los últimos años, la designación de restaurantes peruanos entre los mejores restaurantes del mundo y el hecho de que Perú sea considerado como el cuarto país emergente del mundo para invertir, ha generado que el sector hoteles y restaurantes desarrolle nuevos productos y servicios, cumpliendo con los estándares de calidad internacional.

En este contexto, se desarrolló el presente plan de negocios con el objetivo de evaluar la implementación de un restaurante pizzería fusión ítalo-andina, que ofrezca una experiencia distinta de la que brinda actualmente el mercado, fundamentado en la oferta valor del producto final.

A fin de obtener una visión integral del sector para evaluar la viabilidad del proyecto, en el segundo capítulo se desarrolla un análisis del macroentorno, investigando la coyuntura política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del país. Asimismo, se analiza el microentorno para identificar las fuerzas competitivas de la industria y desarrollar las estrategias del negocio.

El capítulo III contempla el estudio de mercado, donde se recauda información del comportamiento del público objetivo para detectar sus necesidades de consumo y definir los planes estratégicos del negocio.

En los capítulos posteriores se detalla el planeamiento estratégico, los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero, cada uno de ellos con sus respectivos objetivos y presupuestos.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se evidencia que la implementación de la pizzería Pizaq es atractiva, rentable y con proyección de crecimiento en el mediano plazo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se analiza el mercado desde una perspectiva macro, utilizando el método PESTEL, y micro, a través del análisis FODA, cuyo objetivo es realizar un diagnóstico que defina los factores externos e internos que afectan directa e indirectamente al desarrollo del negocio.

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Una de las características del planeamiento estratégico moderno es considerar la incidencia del macroentorno en el desenvolvimiento de las organizaciones, permitiendo determinar las oportunidades y amenazas que impactan en el sector. Se hace uso del método PESTEL, el cual consolida la información del mercado desde las siguientes dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

1.1. Entorno político

El Perú posee un marco regulatorio y legal que incentiva las inversiones, tanto públicas como privadas, y cuya estructura no permite cambios arbitrarios en la política del país.

Si bien una debilidad en el aspecto político es que no se cuenta con partidos políticos sólidos, se espera que el modelo pro mercado con énfasis en políticas sociales se mantenga en los próximos años. Las encuestas para las elecciones presidenciales 2016 se encuentran lideradas por candidatos que mantendrían la estabilidad jurídica, donde sus propuestas más relevantes están orientadas a mejorar el ritmo del crecimiento económico, mediante incentivos tales como la reducción de impuestos a la renta¹, reducción de trámites administrativos y ambientales, con la finalidad de seguir promoviendo las inversiones (en especial las obras de menor tamaño).

Además, el Perú ha venido mostrando un entorno político estable, que ha permitido mantener el crecimiento económico de la última década, a pesar de la coyuntura global. Por ello, es posible afirmar que el entorno político es favorable para el desarrollo del presente plan de negocios.

¹ A partir de 2015, se redujeron los impuestos a las personas principalmente en los tramos de menor ingreso, lo que beneficiará en especial a las personas cuyos ingresos fluctúan alrededor de S/. 2 mil y S/. 4 mil. Por su parte, el impuesto a la renta de las empresas se viene reduciendo gradualmente desde 30% a 28% para el 2015 y 2016; a 27% para el 2017 y 2018; y, a 26% desde el 2019.

Tabla 1. Variables del entorno político

| Variables | Tendencia | Efecto probable | O/A |
|--------------------------------|---|---|-----|
| Tratados de Libre Comercio | Incremento de exportaciones, mayor posicionamiento de los productos y servicios nacionales en el extranjero | Mayor exposición internacional a través de la marca Perú | O |
| Elecciones presidenciales 2016 | Lideradas por candidatos que mantendrían la estabilidad jurídica (Keiko Fujimori 33% de intención de voto, Pedro Kuczynski con 14% y Alan García con 12%) | Continuidad del modelo pro mercado | A |
| Políticas tributarias | Adopción de medidas de política tributaria, IR, IGV, ISC e impuesto predial y alcabala | Mayor recaudación tributaria por parte del gobierno central | O |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en PromPerú (2015), Apoyo (2015), BCRP (2015).

1.2. Entorno económico

La actividad económica ha reducido su ritmo de crecimiento en los últimos años, debido a la desaceleración mundial y la caída de los precios de los metales. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en su reporte de inflación de enero del 2015, estima un crecimiento del PBI de alrededor de 4,8% en el 2015. Sin embargo, el ranking de la revista *Bloomberg Markets* (2015) considera a Perú como el cuarto país emergente del mundo para invertir, luego de China, Corea del Sur y Tailandia.

Si bien las remuneraciones han crecido alrededor de 5% en el último año, se observa que el número de contrataciones por parte de las empresas se ha reducido ligeramente, en línea con el menor ritmo de la actividad económica.

Por otro lado, el nivel de inflación se mantiene dentro del rango meta del BCRP (2,77% interanual a febrero del 2015); mientras que el tipo de cambio se ha incrementado durante el 2015 alrededor de 8%, producto de la expectativa del alza de tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos y a la incertidumbre sobre la economía de China.

En líneas generales, la economía peruana presenta un marco económico retador e incierto para la inversión; por lo tanto, el entorno económico se muestra desfavorable para el desarrollo del presente plan de negocios.

Tabla 2. Variables del entorno económico

| Variables | Tendencia | Efecto Probable | O/A |
|-------------------|--|---|-----|
| PBI | Desaceleración en el crecimiento del PBI, el BCRP estima que al cierre del 2015 será 4,8% | Menor poder adquisitivo de los agentes económicos, reflejado en un menor crecimiento de venta de las empresas | A |
| Empleo | Los salarios en el mercado han incrementado un 5%, sin embargo, se muestra un menor nivel de contratación de personal por parte de las empresas. | Desempleo en niveles bajos de ingresos y de aquellos que ingresan al mercado laboral | A |
| Tasa de Inflación | Se mantiene dentro del rango meta del BCRP (2,77% interanual a febrero de 2015) | Estabilidad de precios de los insumos y otros gastos relacionados | O |
| Tipo de Cambio | Incremento en los últimos meses alrededor de 4% | Mayores costos de importación por parte de las empresas | A |

Fuente: Elaboración propia (2015), BCRP (2015), MEF (2015).

1.3. Entorno social

Actualmente, el Perú experimenta un *boom* gastronómico. En el 2014 fue reconocido por los premios *World Travel Awards* como el mejor destino culinario del mundo. Además, en el presente año, *The World's 50 Best* catalogó entre los cinco mejores restaurantes del mundo a Central Restaurante e incluyó a otros tres restaurantes peruanos dentro de la lista.

Existe un mayor interés de la población en temas gastronómicos. La Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), por medio de la feria Mistura, ha logrado posicionar la gastronomía peruana no solo como un factor de identidad cultural, sino como un motor de desarrollo sostenible. Según Apega, las familias peruanas gastan alrededor del 35% de sus ingresos en alimentación, seguido del 12% en vivienda y 9% en educación.

Finalmente, el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (INEI) indica que el sector restaurante creció 4% a enero del 2015, como consecuencia de la mayor demanda, la cual se refleja en la apertura de nuevos locales, mejor calidad del servicio y diversidad en la oferta.

Por lo expuesto, el entorno social se muestra favorable para el desarrollo del presente plan de negocios.

Tabla 3. Variables del entorno social

| Variables | Tendencia | Efecto probable | O/A |
|---|---|---|-----|
| Interés de la sociedad en temas gastronómicos | Mayor posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional | Proliferación de franquicias nacionales y restaurantes fusión | O |
| Cambio de estilo de vida | El mayor porcentaje del gasto de las familias está destinado a alimentación | Alta frecuencia en asistir a restaurantes | O |
| Percepción de calidad | Mayor exigencia del consumidor en cuanto a calidad precio dado el crecimiento de la oferta gastronómica | Mayor inversión en calidad del servicio | A |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Apega (2013), Diario Gestión (2014).

1.4. Entorno tecnológico

Actualmente, las empresas se adaptan rápidamente al entorno tecnológico, con la finalidad de diferenciar su producto en un mercado competitivo y mejorar sus niveles de eficiencia. Los chefs están en constante investigación para descubrir nuevos insumos que logren conquistar los paladares más exigentes y al mismo tiempo fusionar diferentes estilos de gastronomía.

Los sistemas de información gerencial contribuyen en el uso eficiente de los recursos, la disminución de los costos de producción, y la obtención de información a tiempo real. Actualmente, las redes sociales cumplen un rol importante en el desarrollo de los negocios y en la penetración de la marca, mediante la comunicación directa y en tiempo real con los clientes.

Por lo expuesto, el entorno tecnológico se muestra favorable para el desarrollo del plan de negocios.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

| Variables | Tendencia | Efecto probable | O/A |
|----------------------------------|--|--|-----|
| Investigación y desarrollo | Alto nivel de investigación en nuevos insumos y fusiones de gastronomías | Diferenciación del producto | O |
| Sistema de información gerencial | Mayor uso de <i>software</i> mejorando los niveles de competitividad | Reducción de costos en la cadena de suministro | O |
| Redes sociales | Las empresas más a menudo utilizan las redes sociales como medio para comunicarse con sus clientes | Mayor captación de demanda/pérdida del valor de la marca ante la difusión masiva de un reclamo | O/A |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Apega (2015), Arellano Marketing (2013).

1.5. Entorno ecológico

El Perú forma parte del grupo de países mega diversos según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), debido a su privilegiada ubicación geográfica y climática, que proporciona una

amplia diversidad de ecosistemas en sus tres regiones, lo que genera infinidad de insumos para la gastronomía.

La conservación de la biodiversidad es una de las prioridades ambientales y está regulada por varios instrumentos legales, entre ellos el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB)², que tiene a cargo el cuidado de los recursos marinos, donde el Ministerio de Producción, implementa periodos de veda anuales, para permitir su actividad reproductiva de los recursos marinos.

Por otro lado, la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec)³ toma un rol protagónico en la tendencia del consumo de productos naturales vinculados con el cuidado de la salud de los consumidores.

Finamente el entorno ecológico se muestra favorable para el desarrollo del presente plan de negocios, debido a que se utilizará en su mayoría productos naturales de diversas regiones.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

| Variables | Tendencia | Efecto probable | O/A |
|------------------------|--|--|-----|
| Biodiversidad | Mayor interés en la preservación de la biodiversidad del país | Diversidad de insumos en las distintas regiones del país | O |
| Especies en veda | Mayor normativa para el cuidado de recursos marinos | Escasez de insumos específicos durante épocas del año | A |
| Productos transgénicos | Mayor cuidado por parte de la población en consumir productos transgénicos | Incremento de la demanda por productos orgánicos | O |

Fuente: Elaboración propia (2015), Aspec (2014), Ministerio de Producción (2015), Minam (2013).

1.6. Entorno legal

A partir del 2005, la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), miembro del Banco Mundial, junto con las municipalidades de Lima elaboraron un sistema virtual de otorgamiento de licencias de funcionamiento y zonificación de calles de cada jurisdicción en cuatro grupos, los inmuebles catalogados en el grupo II cumplen con los requisitos para la apertura de un restaurante.

² El CDB es el primer acuerdo mundial integral que aborda todos los aspectos sobre la biodiversidad: recursos genéticos, especies y ecosistemas.

³ Aspec es la entidad que tiene por finalidad el cumplimiento de las normas de protección al consumidor en diversos temas tales como alimentación, salud, productos y servicios en general, entre otros.

Los distritos de Lima solicitan trámites y licencias, incluyendo la aprobación de parte del Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) y la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), quienes otorgan la certificación de seguridad y sanidad del local. Asimismo, se debe tomar en cuenta la participación del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), con la finalidad de reducir asimetrías informativas, eliminando conductas que vayan en contra del respeto al consumidor.

Por lo antes expuesto, el entorno legal se muestra desfavorable para el desarrollo del presente plan de negocios, debido al tiempo incurrido en obtener las licencias y permisos de funcionamiento.

Tabla 6. Variables del entorno legal

| Variables | Tendencia | Efecto probable | O/A |
|---------------------------------|--|---|-----|
| Licencias y permisos | Incremento de certificaciones para la apertura de un restaurante | Elevados costos de inversión | A |
| Requisitos de seguridad | Mayores requisitos de seguridad en restaurantes | Elevados costos de inversión y altos estándares de seguridad | A/O |
| Código de Defensa al Consumidor | Aprobación de la Ley de Protección y Defensa al Consumidor | Altos estándares de calidad para contrarrestar eventos desfavorables por parte del consumidor | A |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Apega (2013), IPPN (2014), El Comercio (2013).

1.7. Evaluación de factores externos. Matriz EFE

La Matriz EFE permite identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo, a las cuales se les asigna una ponderación entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), que indica la relevancia de cada factor para ser exitoso en la industria.

Adicionalmente, se estipula una calificación que determina la implicancia de la estrategia en cada variable, los puntajes son: Responde muy bien: 4, Encima del promedio: 3, En el promedio: 2 y No responde bien: 1. Finalmente, se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación con el fin de conseguir una calificación ponderada para cada variable.

La tabla 7 muestra que las variables con mayor puntuación ponderada son:

Oportunidades

- Mayor interés de la sociedad en temas gastronómicos
- Crecimiento del consumo de insumos nacionales
- Cambio del estilo de vida de la población de Lima

- Diversidad de insumos y especies naturales
- Mayor captación de demanda a través de la publicidad directa en redes sociales

Amenazas

- Tendencia por parte de los clientes a una mayor exigencia de la calidad en el servicio y producto
- Desaceleración del PBI
- Cercanía de las elecciones presidenciales 2016
- Pérdida de valor de la marca ante difusión masiva de reclamos en redes sociales, debido a la actitud fiscalizadora por parte de los consumidores
- Diversidad de permisos, licencias y certificados de seguridad para el funcionamiento de un restaurante

Tabla 7. Matriz EFE

| Factores clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades | | | |
| O1 Tratados de Libre Comercio | 0,02 | 2 | 0,04 |
| O2 Políticas tributarias | 0,03 | 2 | 0,06 |
| O3 Estabilidad de precios | 0,03 | 2 | 0,06 |
| O4 Mayor interés de la sociedad en temas gastronómicos | 0,15 | 4 | 0,60 |
| O5 Cambio del estilo de vida de la población de Lima | 0,09 | 4 | 0,36 |
| O6. Mayor I+D en temas gastronómicos | 0,06 | 3 | 0,18 |
| O7 Uso de sistemas de información gerencial | 0,04 | 4 | 0,16 |
| O8 Mayor captación de demanda a través de la publicidad directa en redes sociales | 0,05 | 4 | 0,20 |
| O9 Diversidad de recursos naturales | 0,06 | 4 | 0,24 |
| O10 Crecimiento en el consumo de insumos nacionales | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O12 Mayor calidad en el servicio a causa de la legislación peruana | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Amenaza | | | |
| A1 Elecciones presidenciales 2016 | 0,06 | 3 | 0,18 |
| A2 Desaceleración del PBI | 0,05 | 3 | 0,15 |
| A3 Bajo nivel de formalidad del sector gastronómico respecto a obligaciones laborales | 0,03 | 2 | 0,06 |
| A4 Incremento del tipo de cambio | 0,02 | 2 | 0,04 |
| A5 Mayor exigencia de calidad en servicio y producto por parte de los comensales | 0,05 | 4 | 0,20 |
| A6 Pérdida de valor de la marca ante difusión masiva de reclamos en redes sociales | 0,04 | 4 | 0,16 |
| A7 Veda de recursos marinos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| A8 Diversidad de permisos, licencias y certificados de seguridad para el funcionamiento de un restaurante | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Total | 1 | | 3,42 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en David Freed (2013).

La matriz EFE cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 12 de los cuales representan oportunidades y 8, amenazas. En total, se obtuvo un puntaje acumulado de 3,42 superior al

promedio 2,5, lo que permite determinar que el macroentorno es favorable para el desarrollo del presente plan de negocios, siempre y cuando se potencialicen las oportunidades y neutralicen las amenazas.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Según la Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI, se encuentra en la clasificación industrial internacional uniforme (CIU) en la clase 5610: “Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas”. Se define como restaurantes a los establecimientos del servicio público donde se provee a los clientes comidas preparadas y bebidas para su consumo inmediato (INEI 20014: 39).

Según el informe “El Boom Gastronómico Peruano 2013” de Apega, el sector restaurantes y hoteles presenta las siguientes características:

- Es uno de los motores de crecimiento de la economía⁴.
- Es un generador de empleo, debido a que crea puestos de trabajo que permiten una mejor distribución de la riqueza.
- Posee proyección internacional. En los últimos años se evidencia una mayor presencia y reconocimiento internacional de restaurantes peruanos en el extranjero (por ejemplo, el Grupo Acurio cuenta con 32 restaurantes en 12 países).
- Es un articulador del sector servicios con sectores productivos como la agricultura y la pesca.
- Tiende a formar cadenas de restaurantes al interior del país.
- Cuenta con variedad de insumos para la elaboración de diversos platos, tanto locales como foráneos.

La industria de restaurantes se encuentran dividida en:

- Restaurantes de categoría de 1 a 5 tenedores
- Restaurantes no categorizados, conformado por la gran mayoría de restaurantes

El sector restaurantes ha experimentado un crecimiento y dinamismo en los últimos años. Según datos del INEI, en su encuesta de Comercio, Restaurantes y Servicios de abril del 2015, presenta un crecimiento de 2,6% con relación al mismo mes del año anterior, sustentado por el avance de

⁴ En el 2014, según INEI, el sector restaurantes y hoteles creció alrededor de 6% porcentualmente más que el PBI.

importantes rubros de alimentación como los negocios de comidas rápidas, pollerías, chifas, pizzerías, cevicheras, carnes y parrillas.

De acuerdo con el informe “Una Mirada a Lima Metropolitana” (setiembre del 2014) del INEI:

- Se otorgaron 5.273 licencias de apertura de restaurantes, de los cuales el 7% pertenece a los distritos de Lima Moderna (diciembre del 2013).
- En promedio, las municipalidades de Lima emitieron 21 nuevas licencias para funcionamiento de restaurantes (diciembre del 2013).
- Lima Moderna cuenta con 4.281 restaurantes (setiembre del 2014).
- En promedio, diariamente en Lima y Callao 20 restaurantes inician actividades y 5 se cierran (setiembre del 2014).

El despegue gastronómico es una valiosa oportunidad para promover un desarrollo inclusivo y sostenible del país, permitiendo la inclusión económica de pequeños productores de insumos agropecuarios que constituyen la base de la gastronomía nacional.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se utilizan las 5 fuerzas de Porter, identificando los factores por áreas competitivas: proveedores, clientes, competidores actuales, sustitutos y competidores potenciales, los que permiten determinar las oportunidades y amenazas del sector.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

El rol de los proveedores para la industria gastronómica es fundamental; mantener una buena y cercana relación es un factor de éxito para el negocio.

Tabla 8. Clasificación de proveedores

| | | | |
|-------------|-------------------------------------|--|----------------------------|
| Proveedor 1 | Materia prima tradicional | Harina de trigo, levadura, aceites, especias, carnes, vegetales, frutas, bebidas y licores | Poder de negociación bajo |
| Proveedor 2 | Materia prima de insumos andinos | Queso andino y embutidos serranos (origen ciudad de Cusco) | Poder de negociación medio |
| Proveedor 3 | Materia prima de especias italianas | Ajedrea, aneto, eneldo, estragón y mejorana | Poder de negociación medio |
| Proveedor 4 | Proveedores de servicios básicos | Luz, agua, teléfono, gas, internet, entre otros | Poder de negociación bajo |
| Proveedor 5 | Maquinarias, muebles y enseres | Equipamiento de cocina, mesas, sillas, decoración, entre otros | Poder de negociación bajo |

Fuente: Elaboración propia (2015).

El poder de negociación de los proveedores es bajo por estos motivos:

- Proveedores 1, 4, 5: Existe amplia variedad de proveedores y bajos niveles de concentración.
- Proveedores 2 y 3: Son factores relevantes para la diferenciación del servicio por lo cual se han establecido alianzas estratégicas con estos proveedores.
- Los proveedores muestran poco grado de interés en integrarse hacia adelante, debido a sus modelos de negocio.

Debido a que se trabaja con proveedores artesanales, es importante velar por el cumplimiento de las alianzas estratégicas respecto a calidad, tiempo de entrega y precio de los insumos.

Por todo lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual resulta atractivo para el desarrollo del presente plan de negocio.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| 35% | Número de proveedores | Bajo | | | | | 5 | Alto | 1.75 |
| 25% | Cumplimiento de calidad, tiempo y precios | Bajo | | 2 | | | | Alto | 0.50 |
| 15% | Integración hacia adelante | Alto | | | | | 5 | Bajo | 0.75 |
| 25% | Impacto en costos por cambio | Alto | | | 3 | | | Bajo | 0.75 |
| | | | | | | | | | 3.75 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El negocio está orientado a clientes dispuestos a experimentar una nueva alternativa de gastronomía fusión y a su vez valoren los insumos ítalo-andinos. El mercado objetivo está compuesto por clientes de diversas edades, sexos, estilos de vida, gustos y preferencias, lo que

impide la concentración de clientes y la posibilidad de integrarse hacia atrás. Sin embargo, el principal elemento a considerar es la diferenciación del servicio.

Es importante considerar que la elección final del cliente también puede ser influenciada por la ubicación del restaurante, el horario de atención, los tiempos de espera, entre otros factores, junto a la alta exigencia en la calidad que demandan y al bajo costo de cambio que poseen.

Por lo expuesto, el poder de negociación de los clientes resulta atractivo para el desarrollo del plan de negocio, como se aprecia en la tabla 10.

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|--|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| 20% | Concentración de clientes | Alto | 1 | | | | | Bajo | 0.20 |
| 15% | Posibilidad de Integración hacia atrás | Alto | | | | | 5 | Bajo | 0.75 |
| 15% | Impacto en modificación de precios | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0.30 |
| 30% | Cliente más exigente con la calidad del servicio/experiencia | Alto | | | 3 | | | Bajo | 0.90 |
| 20% | Grado de diferenciación del servicio | Bajo | | | | | 5 | Alto | 1.00 |
| | | | | | | | | | 3.15 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El factor predominante en el sector restaurantes es la saturación de mercado. Si bien no existe una propuesta con similares características, es importante considerar que dentro de este sector continuamente se incrementa la oferta con nuevas alternativas, y el *boom* gastronómico incentiva a los inversionistas a elegir este sector, debido a los atractivos retornos. Sin embargo, si un nuevo competidor desea ingresar al mercado de manera imponente, el rol del capital es fundamental, debido a que se incurre en altos costos de inversión como infraestructura, implementación de alta cocina, personal, decoración y diseño, entre otros.

Por otro lado, en este tipo de negocios es difícil que se logren economías de escala, porque no se dirigen a un público masivo, sino a un sector determinado. Además, no todos los insumos requeridos se encuentran disponibles en todas las estaciones del año, lo cual dificulta negociar con los proveedores descuentos importantes por volumen de compras.

Finalmente, la amenaza de nuevos competidores es inminente, no obstante, es manejable, lo cual es atractivo para el desarrollo del presente plan de negocios.

Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|-------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 12% | Barreras de entrada al sector | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0.36 |
| 18% | Diferenciación de Productos | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0.72 |
| 15% | Requisitos de capital para ingresar | Bajo | | | | | 5 | Alto | 0.75 |
| 15% | Ventaja en costos | Alto | 1 | | | | | Bajo | 0.15 |
| 20% | Costos de Cambio | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0.60 |
| 20% | Saturación del mercado | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0.80 |
| | | | | | | | | | 3.38 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos

Se considera que todos los restaurantes satisfacen la misma necesidad primaria, que es la de ofrecer alimentos y bebidas; diferenciándose entre ellos por sus niveles de calidad, precio y su variedad de oferta, lo cual determina que la demanda del servicio se comporte de manera elástica.

Analizando el mercado, se infiere que para el plan de negocio no existen productos sustitutos explícitamente definidos, lo cual genera un gran atractivo para el desarrollo del mismo. Sin embargo, se debe considerar que al ser un producto de primera necesidad, este puede ser sustituido fácilmente si el cliente no obtiene el grado de satisfacción esperado.

Si bien esta fuerza es atractiva para el desarrollo del presente plan de negocios, es importante mantener una diferenciación que distancie la amenaza de productos sustitutos.

Tabla 12. Amenaza de servicios sustitutos

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 40% | Grado de Diferenciación valorado por el cliente | Bajo | | | | 4 | | Alto | 1.60 |
| 40% | Costo de cambio por servicio alternativo | Bajo | | | | 4 | | Alto | 1.60 |
| 20% | Producto alternativo de menor calidad | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0.40 |
| | | | | | | | | | 3.60 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

El análisis se centra en el nivel de intensidad de la competencia en el sector gastronómico. Sobresalen los siguientes factores: ritmo del crecimiento del sector, costos fijos, servicio y calidad, barreras de salida, diversidad de productos y número de competidores.

Si bien se puede definir como principales competidores las pizzerías y trattorias de Lima Moderna, como Antica, La Linterna, Spizza, Mamma Lola, San Ceferino y Olive Garden, entre las principales, estos no son competencia directa del negocio, debido que la diferenciación se encuentra en el uso de insumos ítalo-andinos.

Por lo anterior, la rivalidad entre los competidores es baja, lo cual es atractivo para el desarrollo del presente plan de negocio.

Tabla 13. Rivalidad entre los competidores existentes

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| 20% | Ritmo del crecimiento del sector | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0.80 |
| 15% | Costos Fijos | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0.45 |
| 20% | Servicio y calidad que brindan los competidores | Alto | 1 | | | | | Bajo | 0.20 |
| 20% | Número de Competidores | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0.80 |
| 15% | Barreras de Salida | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0.45 |
| 10% | Diversidad de productos de los competidores | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0.20 |
| | | | | | | | | | 2.90 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

2.2.6. Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter

Resumiendo los cuadros anteriores, se determina que el plan de negocio resulta atractivo para su ejecución, con una puntuación ponderada de 3,31.

Tabla 14. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

| Peso | Factores | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|------|------|---|---|---------------|-------|
| 12% | Poder de Negociación de los Proveedores | Bajo | | | 3.75 | | | Alto | 0.45 |
| 17% | Poder de Negociación de los Clientes | Bajo | | | 3.15 | | | Alto | 0.54 |
| 20% | Amenaza de nuevos competidores | Bajo | | | 3.38 | | | Alto | 0.68 |
| 24% | Amenaza de servicios sustitutos | Bajo | | | 3.60 | | | Alto | 0.86 |
| 27% | Rivalidad entre los competidores existentes | Bajo | | 2.90 | | | | Alto | 0.78 |
| | | | | | | | | | 3.31 |

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Hax y Majluf (2008).

La fuerza predominante es la amenaza de servicios sustitutos, debido al sector al que está dirigido, la gran oferta existente y la elasticidad de la demanda; la segunda fuerza es la rivalidad entre competidores actuales, especialmente aquellos ubicados en el distrito de Miraflores; la tercera fuerza es la amenaza de nuevos competidores: a consecuencia del buen nivel de retorno financiero, los inversionistas buscan alternativas innovadoras como restaurantes de comida fusión y en especial aquellos que tienen un valor agregado altamente diferenciado.

Es importante destacar que existen varios aspectos a considerar, los cuales han sido detallados individualmente en el análisis de cada fuerza, en caso de que no se enfrente con la debida anticipación, pueden influenciar en el éxito o fracaso del negocio.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Evaluar la demanda que tendrá el nuevo restaurante pizzería fusión ítalo-andina, así como identificar los factores que determinarán la compra y realizar una prueba de concepto de negocio.

1.2. Objetivos específicos

- Conocer el grado de aceptación que tiene el nuevo concepto de pizzería
- Identificar qué pizzerías conoce el mercado objetivo y cuáles son las más frecuentadas
- Determinar cuáles son los hábitos de consumo, compra y gasto individual en pizzerías
- Identificar qué factores influyen en la elección de una pizzería
- Evaluar el concepto de un nuevo restaurante pizzería, en los siguientes aspectos:
- Conocer cómo es percibida la idea del plan de negocio e identificar las fortalezas y debilidades
- Determinar qué factores influyen en la compra del nuevo producto/servicio
- Conocer la demanda que tiene el plan de negocio
- Identificar con qué frecuencia se asiste al nuevo restaurante pizzería
- Conocer cuál es el precio percibido para el nuevo restaurante pizzería
- Evaluar la ubicación del nuevo restaurante pizzería
- Caracterizar el establecimiento de la nueva pizzería
- Determinar qué medio de comunicación se debe emplear para promocionar el nuevo servicio
- Conocer con qué se asocia el nombre propuesto para el negocio

2. Diseño y metodología de la investigación de mercado

Se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad a expertos en diferentes campos del rubro gastronómico. En los anexos 1 y 2 se detalla la relación de expertos entrevistados y la estructura de la entrevista empleada respectivamente.

Adicionalmente, se realizó la investigación cuantitativa de tipo descriptiva, basada en el método de entrevista directa, fuente de información primaria, con personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin, quienes visitaron las viviendas seleccionadas durante el periodo de

recolección de información. El cuestionario se diseñó de manera estructurada y estandarizada, con preguntas de opción múltiple, dicotómicas y abiertas; asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como diarios, revistas especializadas, páginas web y publicaciones internacionales.

3. Selección de mercados

La población objetiva se selecciona sobre la base de los siguientes criterios:

- Segmentación geográfica: personas que residen en los distritos de Lima Moderna: Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y La Molina, debido a que en allí se concentra el 70.30% de la población de NSE A2 y B1 (Apeim 2014).
- Segmentación demográfica: hombres y mujeres entre 25 y 44 años de edad, económicamente independientes y pertenecientes al NSE Medio Alto (A2) y Medio Típico (B1).
- Segmentación psicográfica: personas con estilos de vida proactivos, específicamente aquellos que estén dentro del grupo de los afortunados y modernos (Arellano 2012).

3.1. Marco muestral

El marco muestral utilizado es la información estadística y cartográfica del censo de población y viviendas del INEI (2007), basado en el universo de viviendas de la ciudad de Lima.

3.1.1. Muestreo

El muestreo fue polietápico. Se utilizaron los siguientes tipos de muestreos probabilísticos: aleatorio simple, estratificación, conglomerado, sistemático y rutas aleatorias. Es probabilístico, porque cada una de las viviendas tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada y la selección es totalmente aleatorizada. Es sistemática, porque una vez ordenadas las viviendas, se selecciona una de ellas entre las primeras k (N_h/n_h) y luego a partir de esta, cada k -ésima vivienda hasta completar el tamaño de muestra requerido.

- Primera etapa: Se seleccionó, aleatoriamente, conglomerados geográficos dentro del estrato correspondiente; a cada conglomerado geográfico se le asignó un código identificador que fue capturado como parte de la base de datos.
- Segunda etapa: Se seleccionó aleatoriamente manzanas o unidades menores dentro de los conglomerados geográficos antes seleccionados.

- Tercera etapa: Dentro de las manzanas o unidades menores antes seleccionadas se seleccionaron hogares mediante un procedimiento de ruta aleatoria; se escogió un punto de origen al azar y se utilizó un intervalo fijo para seleccionar los hogares a partir del mismo.

3.1.2. Procedimiento para selección y registro de hogares en ruta

Una vez establecido en el punto de inicio dentro de la zona seleccionada, el encuestador recorrió la manzana o bloque en el sentido de las agujas del reloj, de modo que en todo momento los hogares estén ubicados a su derecha y la calle a su izquierda.

3.1.3. Tamaño de la muestra

La muestra estuvo constituida por 386 unidades muestrales, la cual se obtuvo por medio de la siguiente fórmula de población infinita (Mayorga y Araujo 2013):

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (n=384)

z = Unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal con un nivel de confianza del 95% (z = 1,96)

s = Desviación estándar (0.25 – probabilidad de éxito (p)*probabilidad de fracaso (1-p))

E = Margen de error = ±5%

4. Mercado potencial

Para el cálculo de la demanda se utilizó el método de información indirecta basado en los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

El primer paso fue la estimación de la población, la cual se basa en el informe “Niveles Socioeconomicos” de APEIN 2014, residentes de los distritos de Surco, San Isidro, Miraflores, La Molina y San Borja. Seguido se determinó qué porcentaje de población de los distritos de Lima Moderna pertenecen a los NSE A2 y B1, además de identificar la edad rango y la situación laboral (idependiente, dependiente y dueño Pyme), como se aprecia en la Tabla N° 15.

Tabla 15. Cálculo del mercado potencial

| Poblacion estimada de Lima Metropolitana 2013 | | 10,090,714 |
|---|--------------|---------------|
| Poblacion del NSE A2 Lima metropolitana | 3.70% | |
| Segmento meta: poblacion del NSE A2 (Zona 7) | 51.80% | |
| Edad meta: Entre 25 y 44 años de edad | 25.20% | |
| Situación Laboral | 62.00% | |
| Ponderador NSE A2 | 0.30% | 30,217 |
| Poblacion del NSE B1 Lima metropolitana | 7.30% | |
| Segmento meta: poblacion del NSE B1 (Zona 7) | 18.50% | |
| Edad meta: Entre 25 y 44 años de edad | 25.70% | |
| Situación Laboral | 59.10% | |
| Ponderador NSE B1 | 0.21% | 20,698 |
| Total del Mercado Potencial | | 50,915 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Como segundo paso definimos el mercado efectivo, compuesto por los residentes de los distritos de Miraflores y San Isidro, debido al nivel de aceptación que tuvieron los residentes de estos distritos (San Isidro (55,8%) y Miraflores (50,6%)). Finalmente para determinar el mercado disponible, se hizo uso de estimaciones obtenidas en el estudio de mercado, ponderando el consumo mensual y la disposición de compra; donde se obtuvo una demanda mensual de 1,982 personas y aproximadamente 65 comensales por día.

Tabla 16. Calculo de la demanda

| | Mercado Potencial | Datos | Mercado Efectivo | Datos Estudio de Mercado | Mercado Disponible |
|---|-------------------|--------|------------------|--------------------------|--------------------|
| Mercado potencial NSE A2 Lima (Zona 7) | 30,217 | | | | |
| % de población de Miraflores y San Isidro (Zona 7) | | 18.69% | 5,647 | | |
| % de Personas que consumen pizza una vez al mes (Pgta. 5) | | | | 43.40% | |
| Disposición a comprar en la nueva Pizzería (% Muy Dispuestos –Pgta. 12) | | | | 48.00% | |
| Mercado Disponible NSE A2 | | | | | 1,176 |
| Mercado potencia NSE B1 Lima (Zona 7) | 20,698 | | | | |
| % de población de Miraflores y San Isidro (Zona 7) | | 18.69% | 3,869 | | |
| % de Personas que consumen pizza una vez al mes (Pgta. 5) | | | | 43.40% | |
| Disposición a comprar en la nueva Pizzería (% Muy Dispuestos –Pgta. 12) | | | | 48.00% | |
| Mercado Disponible NSE B1 | | | | | 806 |
| Total del Mercado | 50,915 | | 9,516 | | 1,982 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

5. Conclusiones

- Las tres pizzerías que han logrado un mejor posicionamiento son: Spizza (34%), El Italiano (31%) y Mama Lola (30%); le siguen muy de cerca Morelia (27%) y La Romana (26%).
- Un 35% de los participantes declara que no existe un motivo especial para consumir pizza, en tanto que un 35% lo consume para compartir con la familia.

- El 43% de los participantes consume pizza mensualmente, la mayor incidencia se haya entre las personas mayores de 45 años y los residentes en Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, en porcentajes superiores al 47%. En tanto, un 42% consume quincenalmente, registrándose los mayores porcentajes en el NSE Medio Típico (46%), las personas de 35 a 44 años de edad (49%) y, finalmente, los residentes de San Isidro, Surco y La Molina en porcentajes superiores a 46%.
- No existe un día especial para consumir pizza: 28% de los encuestados la consumen de lunes a viernes, mientras que un 24% lo hacen los fines de semana. El horario más frecuente donde se consume pizza es generalmente en la tarde-noche, a partir de 18:00 horas.
- Los aspectos positivos encontrados fueron: observar la preparación y cocción de la pizza en el horno de barro (22%), la fusión ítal-andina (13%), que los ingredientes provengan de la sierra (12%), y un 10% indicó un nuevo sabor y aroma de la pizza.
- El 48% de los participantes manifestó que definitivamente visitarían el nuevo restaurante. Se encontró que el NSE Medio Alto destaca (51%) y las personas que residen en Miraflores (55%) y San Isidro (50%).
- Las principales razones por las que asistirían al nuevo restaurante fueron: el deseo de probar productos andinos (15%), los ingredientes (11%) y ofrecer algo novedoso (9%).
- El 48% asistiría mensualmente, la mayor representatividad ocurre en el NSE Medio Típico (56%), las personas entre 25 y 34 años así como entre 45 y 55 años (53% respectivamente), los hombres y los residentes de La Molina (71%) y San Isidro (55%). Por su parte, un 35% asistiría quincenalmente, la mayor incidencia se da en el NSE Medio Alto (41%), las personas entre 35 y 44 años (43%), las mujeres (41%) y los residentes de Miraflores (62%).
- Los platos complementarios que se consumirían son: entradas (82%), ensaladas (52%), pastas (51%) y un 18% consumiría postres.
- El restaurante gourmet que los comensales valorarían debe tener las siguientes características: acogedor (68%), moderno (59%), creativo (54%) y tranquilo (44%).
- A la totalidad de participantes le pareció atractiva la posibilidad de poder preparar su pizza en el nuevo restaurante.
- Un 53% de participantes gastarían de S/. 31,00 a S/. 50,00, en tanto un 37% gastaría menos de S/. 30,00, y solo el 10% gastaría hasta S/. 70,00.
- Un 39% considera que las redes sociales, seguida por los diarios (23%), es la mejor forma de promocionar el nuevo servicio.
- Sobre el nombre de la pizzería “Pizaq”, un 52% la asocia a restaurante de pizzas; mientras que el 38% la asocia a un guerrero inca.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Matriz FODA

La matriz FODA permite analizar las fuerzas del entorno externo e interno. En el primero se debe desarrollar las habilidades que requiere la empresa para identificar las oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno; mientras que en el entorno interno se muestra un efecto más directo en las acciones estratégicas de la empresa, donde se evalúan las fortalezas y debilidades que ellas poseen y sobre las cuales pueden tomar acción.

Tabla 17. FODA cruzado

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|---------------|---|---|--|--|--|
| | F1 | Concepto innovador que otorga una experiencia diferente al momento de asistir a una pizzería. | D1 | Al ser un nuevo concepto de negocio, la marca no es reconocida en el mercado. | |
| | F2 | La propuesta de valor fundamentada en el valor agregado que brinda la utilización de insumos andinos y especies italianas cultivadas en tierras peruanas. | D2 | Posible incumplimiento en calidad y tiempo de entrega por parte de los proveedores de insumos. | |
| | F3 | El proceso de cocción de la pizza haciendo uso del horno de barro artesanal que diferencia el sabor del producto final. | D3 | Limitante de inversión financiera. | |
| | F4 | Buena calidad del servicio y el producto ofrecido, incluyendo procesos estandarizados. | D4 | Tiempo a invertir en la curva de aprendizaje en relación al manejo del negocio (inventarios, compras, logística, manejo de personal, entre otros). | |
| | F5 | Ubicación apropiada del establecimiento. | D5 | La rotación de mesas se ve afectada por la capacidad del horno. | |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIA FO | | ESTRATEGIA DO | |
| O1 | Mayor interés de la sociedad en temas gastronómicos. | FO1 | Consolidar el negocio en el mercado en el mediano plazo (O1, O2, F1, F3). | DO1 | Implementar un sistema ERP que facilite la operación de la cadena de suministro, disminuyendo costos y tiempos operaciones (D2, D3, O4). |
| O2 | Crecimiento del consumo de insumos nacionales. | | | | |
| O3 | Cambio del estilo de vida de la población de Lima. | FO2 | Investigar e innovar constantemente en nuevas especies e insumos para la elaboración de nuevas pizzas y mantener una carta actualizada (F2, O4). | DO2 | Brindar una experiencia única en el servicio para posicionar la marca como un referente de pizzerías en el mercado (D1, O1, O3). |
| O4 | Diversidad de insumos y especies naturales. | | | | |
| O5 | Mayor captación de demanda a través de la publicidad directa en redes sociales. | FO3 | Ubicar el local dentro de la ruta gastronómica del distrito de Miraflores (F5, O1, O5). | DO3 | Desarrollar alianzas estratégicas innovadoras con los principales proveedores (D2, D4, O2, O4). |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIA FA | | ESTRATEGIA DA | |
| A1 | Tendencia por parte de los clientes a una mayor exigencia de la calidad en el servicio y producto. | FA1 | Potenciar la diferenciación del servicio para alcanzar la masa crítica (F1, F2, F4, A1, A2). | DA1 | Implementar un programa de capacitación constante al personal para obtener los estándares de calidad deseados (D1, A1, A4). |
| A2 | Desaceleración del PBI. | FA2 | Desarrollar una sólida estrategia de marketing con la finalidad de lograr el posicionamiento deseado (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A4). | DA2 | Brindar un servicio de calidad para estar por encima de las expectativas de los clientes para minimizar escenarios negativos que puedan surgir en el desarrollo del servicio (D1, D3, A4). |
| A3 | Cercanía de las elecciones presidenciales 2016. | | | | |
| A4 | Pérdida de valor de la marca ante difusión masiva de reclamos en redes sociales, debido a la actitud fiscalizadora por parte de los consumidores. | FA3 | Resaltar la salubridad, seguridad y estándares de calidad del servicio ofrecido para el desarrollo sostenible del proyecto (F4, F5, A4, A5). | DA3 | Mantener una estructura financiera en moneda nacional para evitar las fluctuaciones cambiarias (D3, A2). |
| A5 | Diversidad de permisos, licencias y certificados de seguridad para el funcionamiento de un restaurante. | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Visión

Ser la mejor alternativa para el consumidor cuando desee vivir una experiencia culinaria diferente de las pizzerías tradicionales.

3. Misión

Lograr que el cliente disfrute al máximo la nueva experiencia de comer pizza, fusionando la gastronomía italiana y andina, utilizando creativamente insumos de ambas cocinas junto al horno de barro artesanal que brinda un sabor especial.

Tabla 18. Componentes de la misión

| | |
|---|--|
| Cientes | Hombres y mujeres entre 25 y 44 años de edad, económicamente independientes y del nivel socioeconómico Medio Alto (A2) y Medio Típico (B1). |
| Productos y servicios | Pizzas fusión italo-andino elaboradas con insumos andinos y especias italianas cultivadas en tierras |
| Mercados | Los principales competidores son las pizzerias no consideradas en la categoria Fast Food, ubicadas en los distritos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y La Molina. |
| Tecnología | Utilización de sistema de ERP para el control de la cadena de suministro. |
| Preocupación por la supervivencia | Consolidar el negocio buscando altas tasas de crecimiento para alcanzar la masa critica en el primer |
| Filosofía | Excelencia en el servicio, trabajo etico (honestidad, integridad y responsabilidad), compromiso con los colaboradores y responsabilidad social. |
| Concepto propio | la ventaja competitiva reside en la utilización de insumos andinos y especias de origen italiano |
| Preocupación por la imagen pública | Los principales proveedores son una fundación benefica que apoya a personas de bajos recursos y una cooperativa de un pueblo de la ciudad del Cusco. |
| Preocupación por los empleados | Para la empresa los colaboradores son un pilar, por lo cual se preocupa en cumplir con los lineamientos laborales exigidos por ley y adicionalmente brinda capacitación constante. |

Fuente: Elaboración propia (2015).

4. Valores corporativos

Los valores corporativos del plan de negocios son los siguientes:

- Ofrecer excelencia en el servicio para responder las necesidades cambiantes de los clientes, a través del mejoramiento continuo, proporcionando productos innovadores.
- Gestionar el negocio de forma ética, manteniendo altos estándares de honestidad e integridad y asumiendo la responsabilidad tanto a nivel individual como colectivamente.
- Compromiso con los colaboradores, ofreciendo desarrollo de talentos y fomentando el trabajo en equipo.
- Aportar a la comunidad, por medio de alianzas estratégicas con proveedores pertenecientes a instituciones benéficas.

5. Objetivos estratégicos

5.1. Objetivos de crecimiento

6. Lograr la consolidación del negocio en el mercado en el mediano plazo
7. Obtener altas tasas de crecimiento para alcanzar la masa crítica⁵ (Sainz de Vicuña 2010)
8. Implementar un ERP que facilite la operación de la cadena de suministro, disminuyendo los tiempos y costos operacionales

8.1. Objetivos de rentabilidad

9. Incrementar la rentabilidad a corto plazo con un crecimiento mínimo de 8% en las ventas
10. Investigar e innovar constantemente en nuevas especies e insumos andinos e italianos
11. Establecer alianzas comerciales innovadoras con nuevos proveedores que ofrezcan productos con altos estándares de calidad y a su vez fortalezcan el compromiso de ser una empresa socialmente responsable

11.1. Objetivos de supervivencia

12. Lograr un posicionamiento en el mercado que permita ubicar la marca como el principal referente de pizzerías en la ciudad de Lima
13. Trabajar constantemente en brindar un servicio de calidad para estar por encima de las expectativas de los clientes
14. Fidelizar a los colaboradores brindándoles capacitaciones, salarios competitivos y los beneficios de ley

⁵ Masa crítica es la dimensión que necesita tener un producto, una marca o una empresa para que adquiera el estado deseado.

15. Estrategia competitiva

Porter (2009) establece tres estrategias genéricas: diferenciación, enfoque y liderazgo en costos. El plan de negocios se basa en la estrategia competitiva de diferenciación, debido a que se ofrece una nueva alternativa gastronómica a un segmento definido del mercado, haciendo énfasis en la ventaja competitiva que es la utilización de insumos andinos y especies italianas cultivadas en tierras peruanas, a ello se adiciona un mayor valor al producto mediante el sabor que otorga el horno de barro artesanal, generando en su conjunto una experiencia gastronómica diferente de las existentes.

Bajo esta estrategia, la empresa debe realizar un gran esfuerzo por segmentar su mercado y las habilidades se concentran en investigación y desarrollo (Franco 2013), siendo fundamental la constante investigación e innovación en nuevos insumos andinos y especies italianas para ofrecer nuevas pizzas y así generar lealtad de la marca por parte de los clientes a través de un producto diferenciado, con el objetivo de que en el tiempo esta diferenciación se convierta en una importante barrera de entrada para los competidores.

16. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se basa en la Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff, la cual resulta de gran utilidad, sobre todo en empresas PYME, debido a que la gran mayoría de estas no cuenta con negocios o productos líderes (Sainz de Vicuña 2004).

En el corto y mediano plazo, la opción de expansión considerada es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, como consecuencia de la incorporación de un nuevo producto a un mercado existente. La innovación del negocio se manifiesta por medio del producto a través de la utilización de insumos andinos, especies italianas cultivadas en tierras peruanas junto al horno de barro artesanal, que modifican el sabor de la pizza en comparación con la oferta existente.

Respecto al largo plazo, se continuará con la misma estrategia de crecimiento, investigando constantemente en nuevas especies e insumos tanto andinos como italianos, que permitirán ofrecer una carta innovadora y así el cliente siempre encontrará nuevas alternativas disponibles en la pizzería. Con ello también se evita que la competencia pueda imitar fácilmente el modelo de negocio.

Tabla 19. Matriz Producto Mercado Ansoff

| | Producto Existente | Producto Nuevo |
|-------------------|----------------------|---------------------------------|
| Mercado Existente | Penetración | 1 Desarrollo de Producto |
| Mercado Nuevo | Expansión de Mercado | Diferenciación |

Fuente: Elaboración propia (2015), basada en Stanton et.al. (2007).

17. Estrategia de responsabilidad social empresarial

La estrategia de responsabilidad social del negocio se centra en el compromiso hacia los *stakeholders*, cumpliendo con la legislación nacional vigente, con un énfasis en la legislación laboral donde se otorga a los trabajadores un ambiente en óptimas condiciones y beneficios sociales. Asimismo, cumple con la normativa establecida para el funcionamiento del restaurante pizzería, entre ellas, licencias, horarios de atención, nivel de ruido, seguridad, no discriminación, así como lo establecido por Indeci.

Otro punto primordial son las alianzas estratégicas con los proveedores de insumos andinos, ubicados en la ciudad de Cusco, donde el proveedor de uno de los insumos primordiales, el queso andino, es una asociación benéfica que acoge a niños de bajos recursos y les ofrece una educación integral; y el proveedor de embutidos serranos es una cooperativa del Valle Sagrado de los Incas, que con esta alianza podrá fortalecer su modelo de negocio.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

Pizaq es un nuevo restaurante pizzería fusión ítalo-andino, que se ubica en el corazón del tradicional distrito de Miraflores. La particularidad de la pizza es que ofrece un sabor y aroma diferentes a los que actualmente brinda el mercado, debido a que los embutidos y quesos utilizados provienen de la sierra sur (Cusco), zona que se caracteriza por el sabor y la calidad de sus productos. Asimismo, gran parte de las especies son de origen italiano y son cultivadas en tierras peruanas, y se hace uso de un horno de barro artesanal para explotar el sabor característico de la leña en la cocción de la pizza.

Otra particularidad del servicio es que las pizzas son preparadas a la vista de los clientes, quienes pueden apreciar cómo se cocinan en el horno de barro, modelo tradicional de la gastronomía italiana.

Definimos la propuesta de valor a través del modelo de negocios Canvas, descrito en el Anexo

2. Objetivos del plan de marketing

Tabla 20. Objetivos del plan de marketing

| Criterio | Descripción del Servicio | Métrica | Herramientas | Corto Plazo 2016 | Mediano Plazo 2017- | Largo Plazo 2019-2020 |
|----------------------------|---|--|--|------------------|---------------------|-----------------------|
| Crecimiento | Lograr el crecimiento en las ventas | Ingreso del año actual/ Ingreso del año anterior | Estado de ganancias y pérdidas | - | 12% | 4% |
| Posicionamiento | Lograr la recordación de la marca y el concepto entre los clientes. | % de encuestados que han escuchado sobre la marca y conocen el concepto | Nº de encuestados que conocen Pizaq/ Nº total de encuestados | 20% | 70% | 90% |
| Interacción con el cliente | Mantener e incrementar el número de usuarios activos en redes sociales. | Número de personas que dan "me gusta"/ Número de personas que visitan el FanPage. | Estadísticas de Facebook | 40% | 55% | 75% |
| | | Alcance promedio mensual de publicaciones en Facebook. | | 55% | 65% | 75% |
| | Lograr un nivel óptimo de satisfacción al cliente. | Número de clientes que manifiesten estar satisfechos/ Total de clientes | Cantidad de reclamos y quejas presentados en el restaurant y/o redes sociales. | 60% | 70% | 80% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

3. Formulación estratégica de marketing

Lograr la excelencia en el marketing de servicios exige un manejo óptimo del marketing externo, interno e interactivo, como indica Kotler (2012).

En lo que respecta al marketing externo, relación empresa-cliente, de las cuatro estrategias de marketing definidas por Kotler y Singh, se opta por la de nicho de mercado, la cual está orientada a ofrecer servicios especializados a pequeños segmentos definidos. En este caso, la fusión de la gastronomía ítalo-andina plasmada en pizzas dirigidas a los segmentos socioeconómicos A2 y B1. Asimismo, Kotler y Keller (2012) manifiestan que cuando una nueva empresa trata de entrar a un nuevo mercado se debe dirigir primero a un nicho concreto y no a la totalidad del mercado.

Por su parte, en el largo plazo, se optará por una estrategia de marketing de nichos múltiples, debido a que de esta manera se multiplican las probabilidades de éxito.

El marketing interno, que describe la capacitación y motivación de los colaboradores para la correcta atención de los clientes de modo que se logre que toda la organización haga marketing voluntariamente, se desarrolla en el capítulo de Recursos Humanos, donde los lineamientos están estratégicamente enfocados a fortalecer este tipo de marketing.

Finalmente, el marketing interactivo (relación clientes-colaboradores), es sumamente importante debido a que los consumidores no juzgan únicamente el negocio desde el punto de vista de la calidad técnica, sino que muchas veces se ven influenciados por la calidad funcional. Según indican los expertos del sector, el colaborador que está en contacto directo con el cliente es el representante del servicio y es primordial que demuestre que está a la altura de lo que se espera; en ese sentido, Pizaq apunta a contar con personal calificado, conocedor de los productos que se ofrecen y con una constante predisposición a generar empatía con el cliente.

4. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación utilizada es la de concentración. Partiendo de la debilidad que se tiene con respecto a la limitación de recursos, el negocio se debe enfocar en una participación grande dentro de un segmento de mercado. Asimismo, según Kotler (2003), esta estrategia es un excelente mecanismo para que las empresas nuevas y pequeñas se afiancen contra los

competidores más grandes y con más recursos, especializándose en el segmento de mercado elegido y obteniendo una reputación especial por ello.

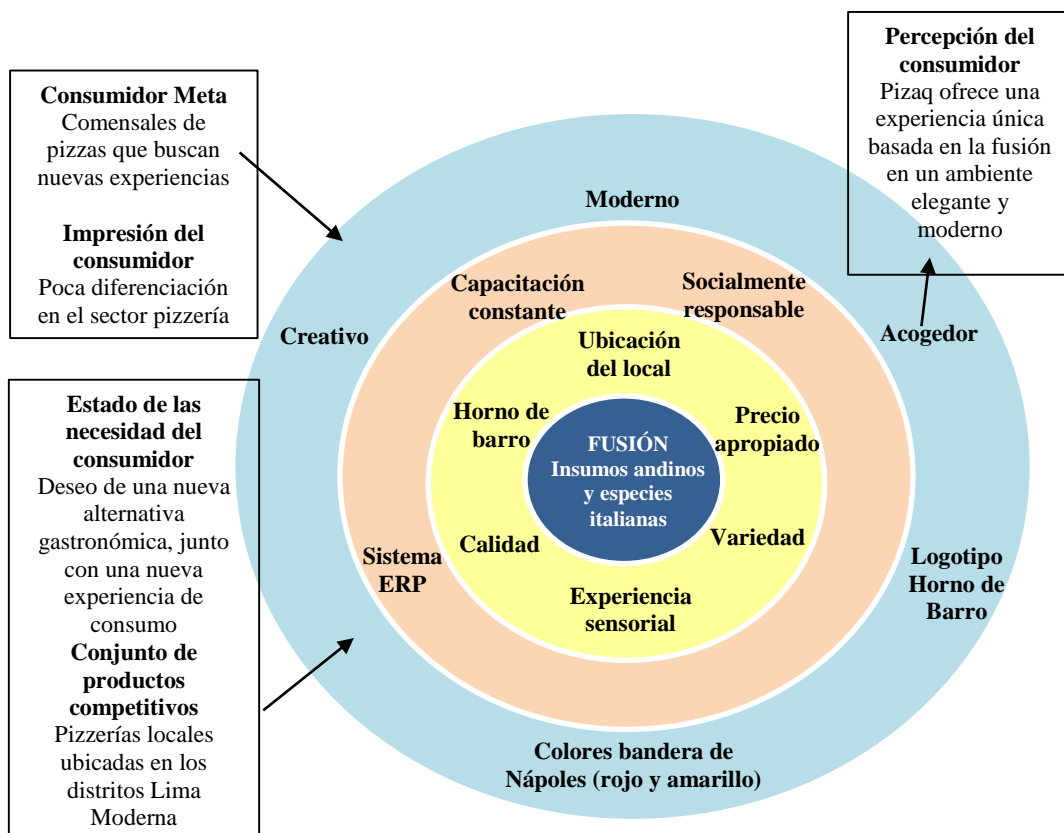
De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se define al cliente objetivo con las siguientes características:

18. Segmentación geográfica: Dirigido a las personas que residen y trabajan en los siguientes distritos de Lima Moderna: Miraflores y San Isidro.
19. Segmentación demográfica: Hombres y mujeres entre las edades de 25 a 44 años de edad, económicamente independientes y pertenecientes al nivel socioeconómico Medio Alto (A2) y Medio Típico (B1).

5. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento define la manera en que la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos, en relación con los otros productos o servicios de su categoría (Sánchez 2009).

Gráfico 1. Diseño del mantra de marca



Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Kotler&Keller (2012).

Pizaq busca posicionarse como un restaurante pizzería en el que se ofrece una experiencia única basada en la fusión de dos gastronomías (italo-andina) y una variedad de sabores, en un ambiente moderno y elegante.

El análisis del estudio de mercado muestra que el público objetivo percibe la propuesta de negocio como una alternativa innovadora con variedad de sabores, a consecuencia de la fusión de insumos andinos y especias italianas, diferente de lo tradicional.

6. Estrategias de la mezcla de marketing

Las estrategias del marketing mix están basadas en las 8P de Lovelock (2009), donde estos elementos representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera fructífera las necesidades de los clientes.

6.1. Producto

La estrategia de producto se basa en otorgar una marca a la medida de un grupo específico de consumidores, donde el producto principal es la pizza en diversas presentaciones de fusión italo-andina, conservando la esencia de la cocina italiana junto a insumos andinos.

La suma de acciones de diferenciación enfocadas en el producto da como resultado la elaboración de una masa al estilo italiano; la receta básica es relativamente simple y contempla pocos ingredientes, entre ellos harina de trigo, levadura fresca de cerveza, agua y sal. Además, se cuenta con insumos andinos, entre los que figura el queso serrano, que es provisto por una fundación benéfica productora de quesos en el pequeño pueblo de Andahuaylillas, provincia de Quispicanchis, Cusco. Asimismo, los embutidos son elaborados por la Central de Cooperativas Valle Sagrado de los Incas LTDA N°0.002 VII, ubicada en la carretera Calca - Urbana, Cusco. También se incluye especias italianas cultivadas en tierras peruanas como: ajedrea, aneto, eneldo, estragón y mejorana.

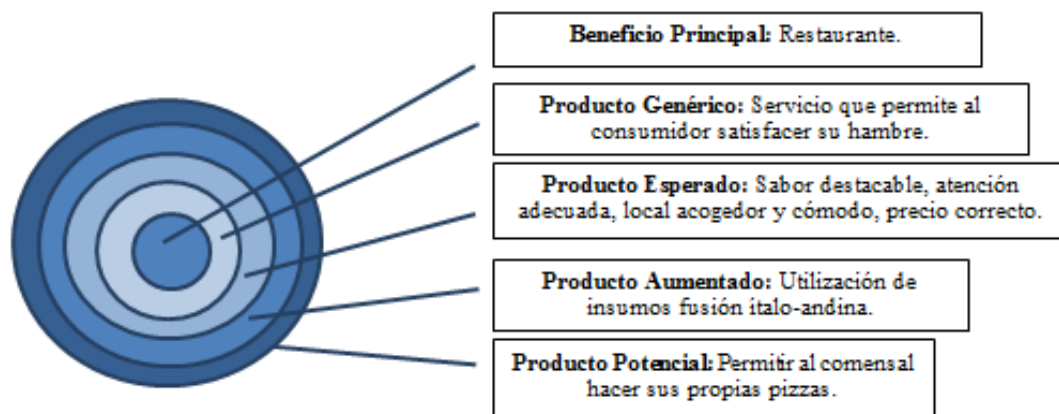
Se utiliza el horno de barro artesanal, construido en forma de cúpula a base de ladrillo refractario y recubierto interna y externamente con barro. Cabe mencionar que, gracias a la recomendación de un experto pizzero cusqueño, se incorpora en la base de la cúpula una mezcla de 15 cm de vidrio molido, pelos de cerdo y sal de maras que proveen un sabor especial a la pizza. Finalmente,

la leña empleada en el horno es de madera de eucalipto traída desde la ciudad de Cusco, que contribuye con la diferenciación del sabor final del producto.

a carta es sencilla y contiene alrededor de 10 tipos de pizza, la cual es actualizada cada seis meses, con la ayuda de un chef ejecutivo que constantemente investiga acerca de nuevos insumos y mezclas innovadoras.

Respecto de los niveles del producto en función de su importancia, según Pedro Franco, se tiene:

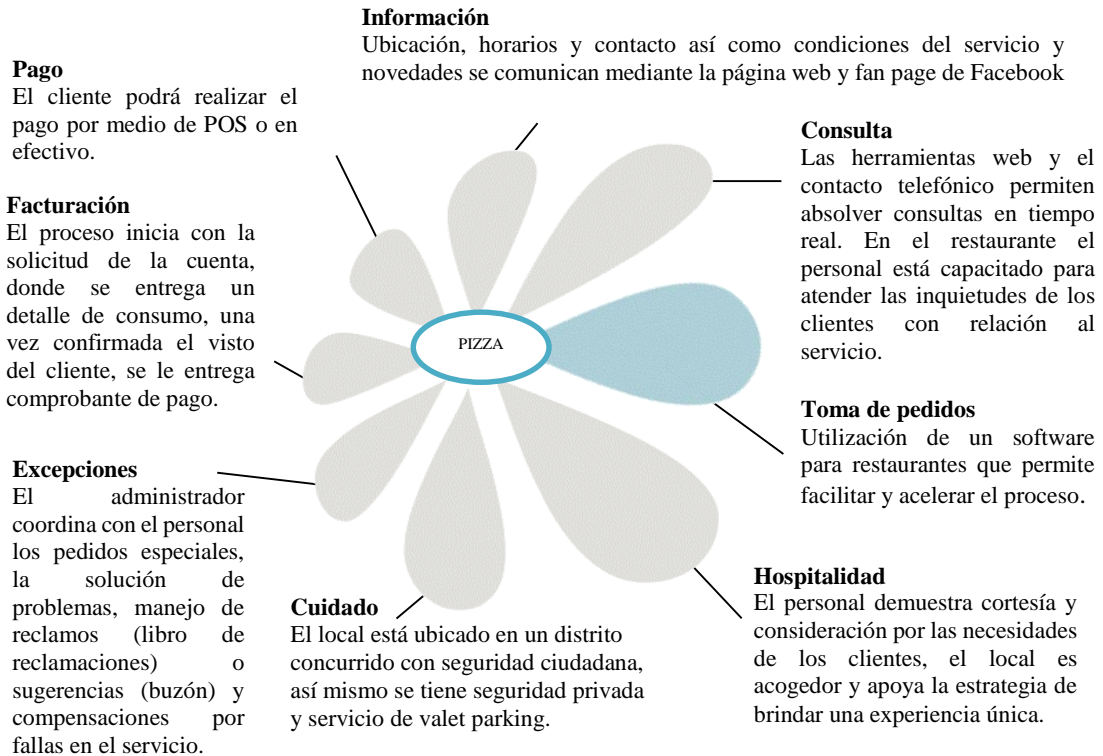
Gráfico 2. Niveles del producto en función de la importancia



Fuente: Elaboración propia (2015), basada en Pedro Franco (2007:108).

Para visualizar los servicios complementarios, se hace uso de la flor de servicio desarrollada por Lovelock (2009), como se observa en el gráfico 3.

Gráfico 3. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia (2015), basada en Christopher Lovelock (2009:77).

Respecto a la marca Pizaq, esta fue elegida por dos razones. La primera es porque Pizaq es una de las primeras ciudades ancestrales del país, un pueblo inca de la sierra peruana ubicado en Cusco, donde los campesinos utilizan hornos artesanales de barro para elaborar diferentes comidas, por ello se adopta la idea de replicar esta técnica en el restaurante muy parecida a la que se utiliza en la misma Italia. Asimismo, es un atractivo turístico del Valle Sagrado y un punto de paso obligado para los principales proveedores ubicados en poblados aledaños. La segunda corresponde a la fonética de la palabra con el parecido al producto final. Es importante mencionar que el nombre fue consultado dentro del estudio de mercado, donde la atribución de significados relacionados al negocio fue de un 52% a un restaurante de pizzas y un 38% a un personaje incaico, lo cual aporta al posicionamiento que se le atribuye a la marca.

Gráfico 4. Logotipo



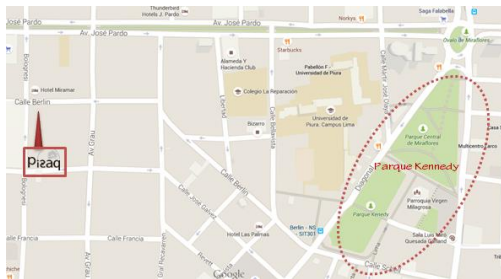
Fuente: Elaboración propia (2015).

6.2. Plaza y tiempo

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, la opción de entrega del servicio es que los clientes visiten el único local para obtener el servicio (Lovelock 2009). Pizaq utiliza un canal directo a través del restaurante, único local autorizado para la venta y distribución del producto.

Se escogió un local ubicado en la ruta gastronómica del distrito de Miraflores, el cual se encuentra en el cruce de la calle Berlín con la calle Bolognesi, a pocas cuadras del óvalo de Miraflores, lugar concurrido por un gran número de personas que pertenecen al público objetivo, tanto residentes como trabajadores de empresas aledañas.

Gráfico 5. Ubicación del local



Fuente: Elaboración propia (2015).

El restaurante es un local de dos plantas, en la primera se encuentran las mesas junto con el horno de barro artesanal que tiene una visibilidad especial para que los comensales puedan observar la técnica de preparación y utilización del mismo. Además, existe una zona llamada “El Huerto”, que hace referencia a la estación de ensaladas, donde los comensales pueden elegir libremente entre una serie de vegetales y frutas saludables, siendo esto una forma de traer un pedazo de campo a la congestionada ciudad. En la segunda planta, se ubican los servicios higiénicos. Es importante mencionar que existe un baño para discapacitados en la primera planta.

El horario de atención del restaurante es de domingo a miércoles de 6:00 pm a 11:00 pm y de miércoles a sábado de 6:00 pm a 12:00 am.

6.3. Precio

La estrategia utilizada es la fijación de precios basada en el valor, donde el valor neto es la diferencia de la percepción por parte de los clientes de los beneficios percibidos y el total de costos del servicio (Lovelock 2009).

De acuerdo con el estudio de mercado, el 53% de los encuestados manifiesta que el gasto promedio individual al momento de utilizar el servicio está en un rango de S/. 31,00 a S/. 50,00. Los atributos con mayor valoración para los clientes son: calidad y variedad de las pizzas, estacionamiento e higiene y seguridad del local.

Sobre la base de lo mencionado, se determina que el precio por pizza, única presentación (8 pedazos), sería de S/. 54.

6.4. Personas

Por medio del marketing interno, el capital humano es el contacto directo con el cliente y puede afectar directamente la imagen de la empresa ante cualquier escenario positivo o negativo. Debido a la importancia de este recurso, se explica a mayor detalle en el capítulo de Recursos Humanos.

6.5. Procesos

Las etapas del proceso de comunicación del servicio, planificación, diseño, y control de calidad se desarrollarán en el capítulo del plan de Operaciones.

6.6. Presencia (evidencia física)

Se utilizan dos clases de evidencia física:

- Evidencia periférica: Manuales de funciones y procesos, documentos administrativos, tarjetas de presentación, boletas y facturas de venta que se brinda a los clientes confirmando la compra.
- Evidencia física: los indicios tangibles de la oferta del presente servicio son:
 - Los colores característicos del restaurante son el rojo y amarillo por la bandera de Nápoles, ciudad de origen de la pizza. Asimismo, se utiliza el color blanco para atenuar los colores fuertes antes mencionados y generar contraste y disminuir la competencia visual.
 - La decoración y el diseño es minimalista y elegante, asimismo se utilizan pocos adornos adicionales como cuadros de mantas andinas, debido a que el horno de barro debe ser el centro de atención.
 - La iluminación dota al establecimiento con niveles adecuados, obteniendo una sensación de confort para los comensales, la misma que incluye lámparas, luminarias y equipos auxiliares. En la zona de las mesas y en “El Huerto” se utilizarán lámparas halógenas dicróicas, en los

pasillos se utilizará lámparas con fluorescentes compactos y luz halógena, y en las áreas técnicas se usarán lámparas con fluorescentes estándar, para generar la eficiencia de los colaboradores. Es importante mencionar que el horno de barro artesanal tendrá una iluminación especial para que se pueda visualizar cómo el chef prepara las pizzas.

- La música del restaurante, también es parte de esta nueva experiencia, al ser un restaurante fusión ítalo-andino, se emplea como fondo musical canciones andinas cantadas por artistas italianos en tono clásico.
- Los aromas que predominan en el restaurante son hierbas aromáticas, el olor de la masa de pizza y la leña del horno. No se utilizarán ambientadores artificiales.

6.7. Productividad y calidad

La estrategia de productividad está a cargo del gerente de operaciones a través de la realización de las siguientes acciones:

20. Cuidadoso control de los costos en cada paso del proceso
21. Eficiencia en el uso de recursos
22. Proporcionar a los colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para que realicen sus labores de manera rápida y con óptimos niveles de calidad
23. Instalación de un ERP para controlar la cadena de suministro

La estrategia de la calidad se basa en solucionar las brechas de la calidad del servicio, como se observa en la tabla 21.

Tabla 21. Modelo de brechas y estrategias

| | Estrategia |
|-----------------------------------|---|
| Brecha del conocimiento | Realización de un estudio de mercado adecuado. |
| | Implementación de encuestas de satisfacción a los comensales. |
| | Propuestas continuas por parte de los colaboradores para mejorar los procesos internos. |
| Brecha de los estándares | Establecer procesos estandarizados y normas de atención para satisfacer las expectativas de los clientes. |
| Brecha de la entrega | Capacitación continua a los colaboradores e inversión en herramientas de soporte que aseguren el buen desempeño del cliente interno. |
| Brecha de la comunicación interna | Generar un ambiente laboral donde la comunicación entre los colaboradores sea fluida, con objetivos claros y realistas. |
| Brecha de las percepciones | Crear ambiente de servicio por parte de los colaboradores que sea congruente con el nivel de percepción por parte de los consumidores del servicio prestado. |
| Brecha de la interpretación | Probar la publicidad antes de ponerla en marcha, a fin de comprobar si está acorde con la promesa que Pizaq quiere brindar y si el cliente lo percibe como tal. |

Fuente: Elaboración propia (2015), basada en Lovelock (2009).

6.8. Promoción y publicidad

El enfoque publicitario busca generar recordación de marca, prueba de producto y captación de clientes; así, todas las actividades están direccionadas al logro de objetivos generales claros y cuantificables como el incremento de *Awareness* y *Top of Mind*, los cuales se miden anualmente para evaluar la evolución de la marca en la mente del consumidor.

Se hace uso de diversas plataformas para lograr el contacto con los potenciales comensales; la pieza primordial dentro de la estrategia es la utilización de medios TTL (nuevas tecnologías de información) para generar un grupo de seguidores del restaurante, fidelizarlos y mantenerlos a gusto con la marca, debido a que en un futuro inmediato ellos serán un vehículo importante para la comunicación de la misma hacia nuevos consumidores.

ATL es otra plataforma de uso, principalmente en medios impresos como revistas especializadas, donde se destaca la propuesta de valor fundamentada en el horno, los insumos andinos, las especies italianas y la fusión generada a través de estos.

Por último, se incluyen también actividades de BTL, las cuales son sencillas pero necesarias. Aquí se encuentran las actividades correspondientes al manejo de *merchandising*, destacando la marca, lo que proporciona de cara al consumidor una interacción diaria con esta, con la finalidad de que perciban a Pizaq como una alternativa más cercana en su día a día, y que permita fidelizarlos a través de detalles o presentes sin previo aviso.

7. Cronograma y presupuesto de marketing

Tabla 22. Cronograma y presupuesto de marketing

| Estrategia | Actividad | Medio | Descripción | Intención | Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------|--|-------------------------|------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | | | Año 0 | Año 1 | | | | | | | | | | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | |
| | | | | | I. Etapa pre operativa | II. Etapa de Lanzamiento | | | | | III. Etapa de Crecimiento | | | | | IV. Etapa de Mantenimiento | | | | | |
| | | | | | dic-15 | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | Jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | Total 2016 | Total 2017 | Total 2018 | Total 2019 |
| Posicionamiento | Identidad de marca | ATL | Diseño de logo, eslogan, empaques, carta menú, servilletas; uniformes, etcétera | Recordación | 10.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cartel del negocio fuera del local | BTL | Instalación y permisos para cartel con el logo de la empresa afuera del establecimiento para informar ubicación | Recordación / Captación | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Programación Web | TTL | Diseño y producción de la Pagina Web - agencia de programación. | Captación | 10.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantenimiento web y redes | TTL | Mantenimiento por un community manager, plataformas de Twitter y Facebook | Captación | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 12.000 | | | | |
| | Campaña de intriga | BTL | La campaña de pre-apertura constará de una gigantografía foam afuera del local cubriendo toda la entrada, donde existirá un signo de interrogación acorde con los colores de la marca. Asimismo, habrá una campaña de intriga en redes sociales. | Captación | 700 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promoción de ventas | Promociones por web | TTL | A través de los medios digitales de la marca se activarán promociones para generar prueba de producto con el consumidor final. | Captación | | 4.000 | 2.000 | | 2.000 | | | | 2.000 | | 2.000 | | 12.000 | | | | |
| Relaciones públicas | Acuerdos con Líderes de opinión | TTL | Se contactará 3 de los principales influenciadores en redes sociales acorde a nuestro P.O. Ellos mencionarán la marca y generarán tendencias o comentarios al respecto | Captación | | 3.000 | 3.000 | | | 2.000 | | 2.000 | | | 2.000 | | 12.000 | | | | |
| Publicidad | Panel Publicitario | ATL | Producción y derechos. Ubicado en Av. José Pardo, vía con alto flujo. Elemento visual que pondrá a Písaq en el mapa | Recordación / Captación | | 5.500 | 5.500 | 5.500 | | | | | | | | | 16.500 | | | | |
| Publicidad | Facebook ADS | TTL | Anuncios publicitarios en Facebook | Captación | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 12.000 | | | | |
| Publicidad | Google ADS | TTL | Anuncio publicitarios en el buscador de Google | Captación | | 1.500 | | 1.500 | | 1.500 | | | 1.500 | | 1.500 | | 9.000 | | | | |
| Publicidad | SEM | TTL | Priorización en resultados de búsqueda en google con términos como pizza, pasta, Italia, insumos | Captación | | 1.200 | | | 1.200 | | | | 1.200 | | | | 4.800 | | | | |
| Publicidad | Prensa | ATL | Revistas gastronómicas y acordes al target (limonada, fusión gourmet, Asia Sur) | Captación | | 12.000 | | | 5.000 | | | 3.000 | | | 3.000 | | 23.000 | | | | |
| Relaciones públicas | Publirreportajes en revistas y magazines | ATL | Cierre de reportajes en magazines de fin de semana como 20 Lucas, Reporte Semanal, Domingo al Día | Captación | | | | 2.500 | | | | | 2.500 | | | | 5.000 | | | | |
| Publicidad | Merchandising | BTL | Artículos para el consumidor final. Posa vasos, imanes, caramelos, packs de tablas de pizza y cortadores | Recordación / Captación | 3.888 | 1.500 | | 1.500 | | 1.500 | | 1.500 | | 1.500 | | 1.500 | 9.000 | | | | |
| Publicidad | Vallas móviles | BTL | Un camión publicitario recorriendo distritos aledaños | Captación | | | | 3.000 | | | | | | | | | 3.000 | | | | |
| Relaciones públicas | Evento de lanzamiento | BTL | Evento de apertura y lanzamiento con figuras públicas y consumidores sorteados por web. Evento cubierto por secciones sociales | Recordación / Captación | 35.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigación de mercados | Encuestas de satisfacción al cliente | | Personal se encargará de realización de encuestas periódicas | Retroalimentación | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1.200 | | | | |
| Total (sin IGV) | | | | | 65.588 | | | | | | | | | | | | 119.500 | 123.085 | 126.778 | 130.581 | 134.498 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se detallan en la tabla 23.

Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones

| Objetivos | Indicador | Corto plazo 2016 | Mediano plazo 2017 - 2018 | Largo plazo 2019 - 2020 |
|--|-----------|---------------------|------------------------------|----------------------------|
| Reducción de costo de producción | % | - | 4% | 5% |
| Disminución de número de reclamos | % | - | 30% | 15% |
| Mantener un nivel de inventario de seguridad | % | 20% | 20% | 25% |
| Satisfacción del cliente por variedad de productos | % | 70% | 80% | 90% |
| Disminución de mermas de producción | % | - | 10% | 5% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Las estrategias del plan de operaciones son: (1) elegir proveedores que se ajusten a las políticas de calidad de la empresa, (2) exigir que los colaboradores cumplan con los estándares de calidad pactados por la empresa y (3) establecer alianzas de largo plazo con los principales proveedores.

A nivel de operaciones las actividades primarias que son relevantes para el plan de negocios son las siguientes: (1) logística de entrada, (2) producción, (3) logística de salida, (4) venta y (5) post venta.

2. Diseño del producto y/o servicio

2.1. Producto

Los productos ofrecidos son entradas, pizzas, postres y bebidas con o sin alcohol. Según Evans y Lindsay (2008), el diseño de productos mantiene una gran incidencia en el costo de manufactura, rediseño, garantía y reparación en el campo, así como la eficiencia con la cual se puede fabricar el producto y determinar la calidad del producto final.

Al reverso de la carta se visualizan las bebidas (con/sin alcohol, incluyendo macerados con especias andinas) junto con los tradicionales postres peruanos, asimismo, se ofrece la alternativa de acompañar las pizzas con diferentes salsas, como es costumbre en la ciudad de Cusco, todo

esto enfocado en brindar una nueva experiencia de comer pizza. La carta se encuentra conformada de acuerdo a lo detallado en la tabla 24.

Tabla 24. Detalle de carta

| Ensaladas | Ingredientes |
|------------------|---|
| Zona “El Huerto” | Variedad de vegetales y frutas de la estación |
| Pizzas | Ingredientes |
| Pizaq | Mozzarella, queso andino, jamón andino, champiñones, pimientos y eneldo |
| Capresse | Mozzarella, tomate, queso andino y albahaca de la huerta |
| Napolitana | Mozzarella, tomate, queso andino, perejil, ajo y estragón |
| Vegetariana | Queso mozzarella, tomate, aceitunas, cebolla, champiñones y ajedrea |
| Cuatro quesos | Variedad de quesos andinos |
| Rustica | Mozzarella, queso andino, jamón andino y aneto |
| Carbonara | Mozzarella, queso andino, tocino y huevo |
| Carpaccio | Mozzarella, queso andino y carpaccio de lomo |
| Porto fino | Mozzarella, queso andino y prosciutto |
| Elección libre | Mozzarella, queso andino e ingredientes seleccionados por el cliente |

Fuente: Elaboración propia (2015).

La ficha técnica del producto se encuentra conformada de acuerdo a lo detallado en el anexo 5.

2.2. Servicio

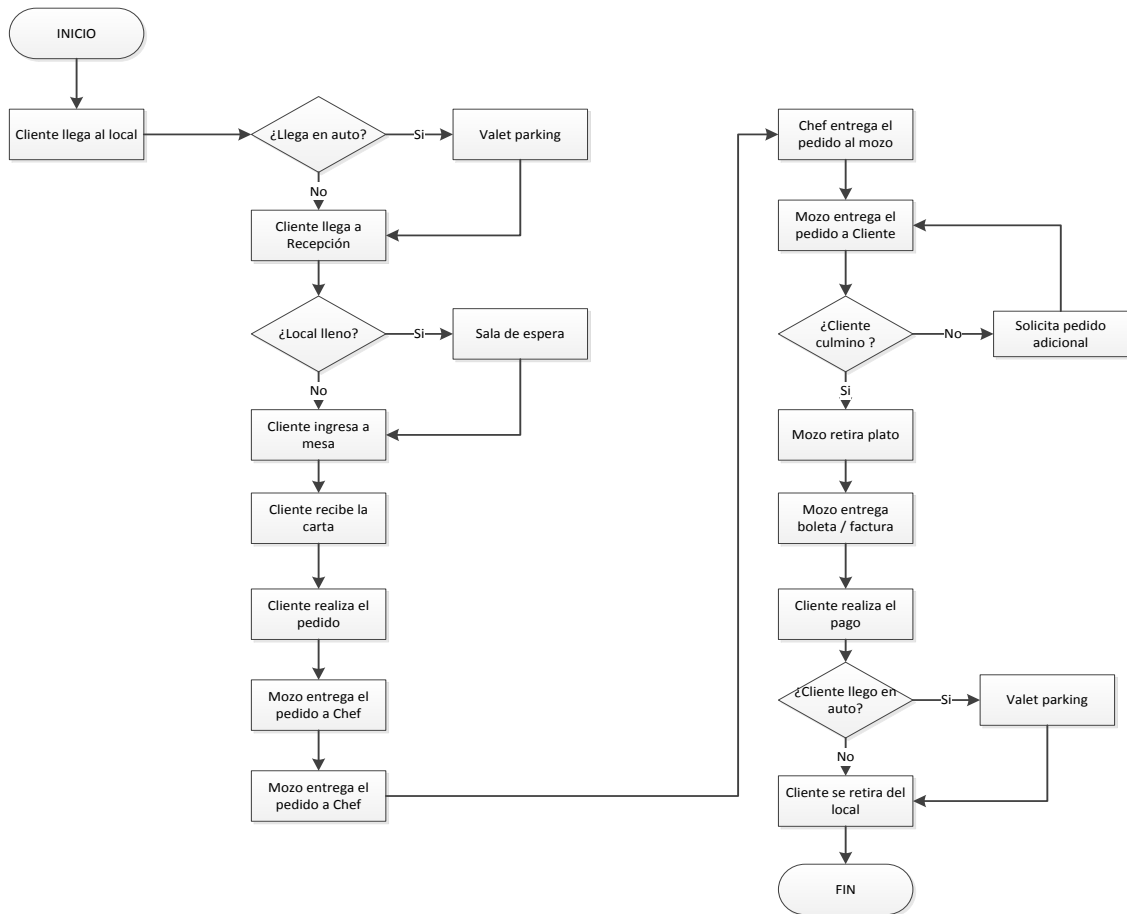
El servicio está disponible todos los días de la semana. El horario de atención es de domingo a miércoles de 6:00 pm a 11:00 pm y de jueves a sábado de 6:00 pm a 12:00 am.

Daetz (1987) menciona que los lineamientos de diseño para asegurar la calidad son: minimizar el número de partes, diseñar para la robustez, facilitar ensamble, establecer procesos que se puedan repetir y fáciles de entender; lineamientos bajo los cuales se establece el servicio a brindar:

24. *Valet parking*. El personal encargado recibe el auto y lo conduce al estacionamiento de la pizzería.
25. Recepción. La anfitriona verifica la disponibilidad de mesas libres, luego lleva al cliente a la mesa de su preferencia. En caso de no contar con una mesa disponible, el cliente espera su turno en la recepción.
26. Entrega de carta. El mesero encargado facilita la carta para posteriormente tomar la orden.
27. Elaboración del pedido. El mozo digita el pedido en el sistema y este es visualizado por el chef, el cual junto con su personal de cocina procede a la elaboración; una vez concluida la orden, confirma por el sistema que está lista.
28. Entrega del pedido. El mozo entrega al cliente el plato y bebida solicitada.

29. Retiro del plato. Luego de que el cliente haya concluido, el mozo pregunta si es posible retirar el plato y si desea algo adicional; si la respuesta es negativa, se le facilita el detalle por consumo.
30. Entrega de boleta o factura. Para finalizar el servicio, el mozo entrega al cliente el comprobante de pago solicitado.
31. Entrega de auto. Al retirarse de la pizzería se le entrega el auto al cliente que hizo uso del servicio de *valet parking*.

Gráfico 6. Flujograma del diseño del proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia (2015).

3. Diseño de los procesos

Según Evans y Lindsay (2008), el diseño de procesos tiene incidencia en gran nivel en el costo, la flexibilidad y la calidad del producto, de tal forma que los procesos apuntan a la elaboración de un producto de óptima calidad.

3.1. Proceso de compras

Consiste en seleccionar insumos con las características necesarias para la elaboración de las pizzas. Se debe tener en cuenta el tamaño, peso, cantidad y precio. Asimismo, para la selección de los proveedores, se toma en consideración los siguientes puntos: (1) calidad de productos, (2) precio de los productos y (3) ubicación geográfica.

Es necesario cumplir con las siguientes normas de compras: (1) elaborar una base de datos maestra de proveedores que contenga el historial de cada compra y (2) verificar la necesidad de comprar, a través del *kardex* de inventarios o a solicitud del chef.

Este proceso se encuentra dentro de la actividad primaria logística de entrada. El plan de compras para una pizza mediana se detalla en el anexo 6.

3.2. Proceso de recepción de materias primas

Este proceso se encuentra dentro de la actividad primaria logística de entrada y se encuentra bajo la supervisión del área de operaciones y consta de las siguientes etapas: (1) pesaje de todos los productos, (2) verificación de calidad y cantidad del producto, (3) verificación de los términos de la orden de compra, (4) recepción de documentos (facturas) y (5) traslado de productos al almacén.

La persona encargada debe realizar todas las etapas anteriormente mencionadas con la finalidad de mitigar riesgos. En caso de que los productos no cumplan con lo indicado en la orden de compra o se encuentren defectuosos, no son recepcionados y se procede a realizar la orden de devolución al proveedor.

3.3. Proceso de almacenamiento

Este proceso se encuentra dentro de la actividad primaria logística de entrada. Se inicia luego de la recepción de la materia prima, en el cual se debe clasificar de acuerdo a su clase: lácteos, carnes, embutidos, conservas, productos frescos y bebidas.

Los productos deben ser ingresados al almacén e inventariados considerando su cantidad y peso, con la finalidad de alimentar el *kardex* y mantener un *stock* actualizado. Una vez inventariados, los productos deben permanecer bajo las temperaturas detalladas en la tabla 25.

Tabla 25. Temperatura de almacenamiento de insumos y bebidas

| Producto | Temperatura | Vinos | Temperatura |
|------------------------------|--------------|-----------------------|-------------|
| Abarrotes | 20 a 26 °C | Espumoso | 7 a 8 °C |
| Frutas, vegetales y verduras | 4 a 6 °C | Blanco | 7 a 9 °C |
| Embutidos, huevos y lácteos | 3 a 4 °C | Blanco de crianza | 9 a 12 °C |
| Carnes y aves | 0 a 1 °C | Tinto | 13 a 15 °C |
| Productos pre congelados | -8 a -10 °C | Tinto de crianza | 15 a 16 °C |
| Productos congelados | -18 a -20 °C | Tinto reserva y añejo | 17 a 18 °C |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los envases de almacenamiento cumplen la finalidad de conservar los productos de forma correcta, cada envase está protegido de los factores contaminantes, suciedad, humedad y moho; además deben de ser de plástico o de acero inoxidable, no está permitido usar envases de madera.

El método de rotación de materia prima es PEPS (primero en entrar, primero en salir), motivo por el cual los nuevos productos se colocan en la parte posterior de cada repisa y se utilizan los que tienen mayor periodo de ingreso, siempre que se encuentren en condiciones óptimas.

Se utiliza el *kardex* físico, mecanismo de control que permite conocer la existencia de la materia prima y determinar si existe un faltante.

3.4. Proceso de producción de alimentos

El proceso principal es la elaboración de pizzas en el horno de barro artesanal, haciendo uso de leña de eucalipto, debido a que es leña fina, seca y ligera que facilita el encendido del fuego. Este proporciona un sabor único que no es comparable con los otros tipos de cocción: el calor generado gira en torno a la cúpula, lo que origina que la temperatura sea constante, alcanzando temperaturas de hasta 400 °C en 10 minutos aproximadamente, logrando que la pizza esté lista en 5 minutos.

3.5. Proceso de control de higiene

El proceso de control de higiene del personal tiene las siguientes normas: (1) lavar las manos frecuentemente con agua y jabón desinfectante, el lavado debe ser al inicio y al término de cada

actividad; (2) las uñas de las manos deben de permanecer limpias y cortas; (3) no está permitido el uso de joyas y relojes; (4) utilizar siempre guantes de látex, gorro de pelo; (5) no utilizar adornos en el cabello; (6) no fumar en las instalaciones, y (7) utilizar vestimenta y calzado de trabajo.

El proceso de control de higiene de alimentos tiene las siguientes normas: (1) utilizar tablas de corte de polietileno para preparar los alimentos, (2) utilizar cuchillos de acero inoxidable, (3) limpiar y desinfectar el equipo de cocina en cada uso, (4) lavar los alimentos en lavaderos permitidos, (5) los vegetales deben ser lavados con una solución de hipoclorito sódico y agua purificada.

El proceso de control de higiene de equipos y áreas de trabajo tiene las siguientes normas de limpieza y desinfección diaria en las siguientes áreas: cocina y comedor, sanitarios, ventanas y puertas, congeladores, contenedores de basura, y horno de barro, utilizando solo escobas de paja.

4. Diseño de las instalaciones

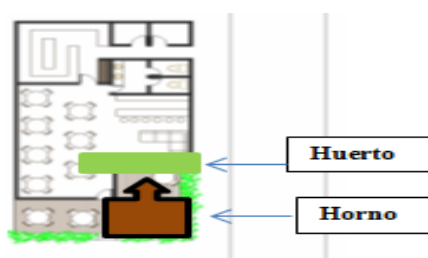
4.1. Ubicación

El restaurante se ubica en el distrito de Miraflores, en el cruce de la avenida Bolognesi y la calle Berlín.

4.2. Planificación

Se debe planificar la distribución de la pizzería de acuerdo a los principales componentes: clientes, cocineros, meseros y personal administrativo, lo cual permite el desenvolvimiento óptimo para el funcionamiento de la pizzería. La distribución está compuesta por: cocina, salón, bar, huerto, entrada frontal, baños, terraza, entrada posterior para proveedores y depósitos.

Gráfico 7. Plano 1: Distribución de la pizzería



Fuente: Elaboración propia (2015).

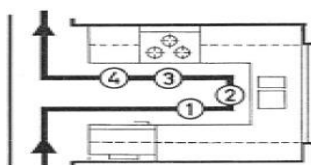
4.2.1. Área de cocina

Para explotar las diversas alternativas de fusión entre ambas gastronomías, el restaurante cuenta con dos chefs: el primero es uno de los mejores pizzeros de la ciudad de Cusco, el cual tiene una amplia experiencia en el sector, y el segundo está especializado en cocina italiana.

El proceso comienza con las compras de insumos necesarios para la elaboración de las pizzas, luego se realiza la selección de los alimentos que necesitan refrigeración y los que van directamente al almacén; se escogen los ingredientes que son necesarios para la preparación de las distintas pizzas y pedidos de los clientes; el cliente selecciona su pedido y el mesero lo escribe; luego ingresa el pedido al sistema y con ello el chef y sus ayudantes realizan la elaboración del pedido y, finalmente, el chef entrega el pedido al mesero.

La distribución de la cocina está conformada por: (1) estación 1, zona de alimentos frescos y preparación inmediata, (2) estación 2, zona de limpieza de alimentos, (3) estación 3, zona de cocción y (4) estación 4, platos preparados y listos para llevar al cliente.

Gráfico 8. Plano 2: Distribución de la cocina



Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla 26. Utensilios e implementos

| Utensilios | Descripción |
|---------------------------|--|
| De medición y preparación | Tazones para mezclar, de acero inoxidable |
| | Tazas medidoras |
| | Cucharas medidoras |
| | Balanzas para pesar ingredientes y controlar porciones |
| | Tablas para picar |
| | Peladores de hoja móvil para pelar frutas y verduras |
| | Cucharas de metal y madera, para revolver |
| | Tenedores de cocina para voltear carnes |
| | Pinzas de acero inoxidable |
| | Espátulas |
| | Abrelatas |
| Licuidoras. | |

| Utensilios | Descripción |
|------------------|--------------------------------|
| Ollas y sartenes | Ollas de distintos tamaños. |
| | Sartenes. |
| | Molde de madera para homear. |
| | Molde de cerámica para homear. |

| Utensilios | Descripción |
|------------|------------------|
| Varios | Set cuchillos |
| | Horno |
| | Horno microondas |
| | Congeladora |

Fuente: Elaboración propia (2015).

4.2.2. Área del salón

Dado que la pizzería busca reflejar un estilo italiano clásico, el mobiliario transmite comodidad y adaptabilidad. En ese sentido, las mesas seleccionadas no se encuentran ancladas para permitir variar la distribución del espacio. Asimismo, las sillas brindan comodidad por su diseño ergonómico sin descuidar una apariencia minimalista que otorgue un estilo moderno al ambiente.

El mobiliario incluye muebles decorativos, que al mismo tiempo son utilitarios, debido a que se almacena el menaje y mantelería, también se incluye elementos decorativos andinos y floreros.

4.2.3. Área de almacén

Está construida con materiales resistentes y adecuados para la conservación de alimentos, que no generan sustancias tóxicas ni permiten la formación de hongos. Los pisos son de material no absorbente y antideslizante, y las paredes están cubiertas de materiales fáciles de limpiar y desinfectar. Asimismo, se encuentran estantes móviles de aluminio inoxidable para los insumos.

4.2.4. Área del personal

Se acondiciona un área especial en la segunda planta para que el personal pueda reunirse y coordinar diariamente las actividades a realizar durante el horario de trabajo. Estas reuniones se realizan al empezar la jornada laboral.

4.2.5. Áreas verdes y estacionamiento

Las áreas verdes tienen una limpieza diaria y un mantenimiento semanal, con la finalidad de mantener la armonía en el local. Asimismo, el local tiene cinco espacios para estacionar y adicionalmente se brinda el servicio de *valet parking* para comodidad del cliente.

4.2.6. Área de desechos

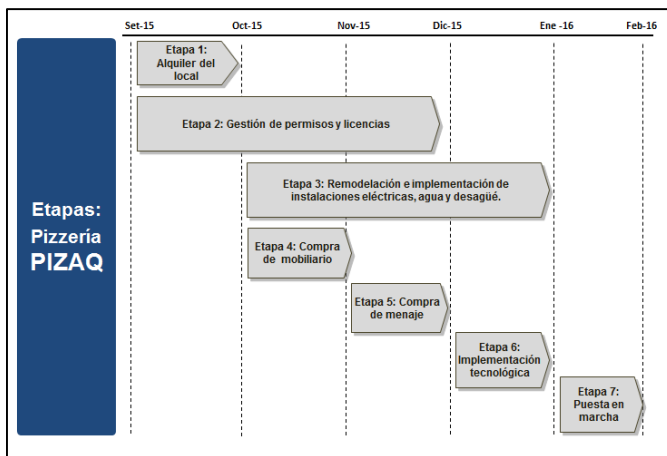
Lugar donde se almacenan los residuos propios de la actividad. El sistema de recolección de basura en el distrito es diario, por lo cual no existe acumulación mayor a la generada en el día.

5. Programación de las operaciones de la empresa

En el gráfico 9 se observa el cronograma de implementación, donde se indican las principales actividades a realizar durante los seis primeros meses. Se considera como actividades clave la remodelación del restaurante, incluyendo la construcción del horno de barro, el equipamiento y la inauguración de la pizzería.

Estas actividades se planifican en siete etapas.

Gráfico 9. Cronograma de implementación –Pizaq



Fuente: Elaboración propia (2015).

A continuación se detalla las etapas del plan de operaciones:

- Alquiler del local, en esta etapa se realiza la búsqueda, selección del local y negociación con el proveedor dentro del distrito de Miraflores de acuerdo a lo evidenciado por el estudio de mercado como mejor ubicación. La duración planificada para esta etapa es de 1 mes.
- Gestión de permisos y licencias, durante esta etapa se solicita la autorización para funcionamiento a la municipalidad (licencia de funcionamiento), además de los permisos Indeci y Digesa. Finalmente, se realizara la inscripción de la marca en Indecopi. La duración planificada para esta etapa es de 3 meses.
- Remodelación e implementación de instalaciones eléctricas, agua y desagüe, dentro de esta etapa se encuentra las siguientes actividades: empalme a red de agua-desagüe, cableado general, enchape de piso, instalación de fuselaje, instalación de carpintería, pintado general e instalación del logo. La duración planificada para esta etapa es de 3 meses. El proveedor seleccionado para esta etapa es la empresa Rio bravo sac.

- Compra de mobiliario, en esta etapa se evalúa la mejor cotización con los proveedores seleccionados. La duración planificada para esta etapa es de 1 mes.
- Compra de menaje, en esta etapa se evalúa la mejor cotización con los proveedores seleccionados. La duración planificada para esta etapa es de 1 mes.
- Implementación tecnológica, la duración planificada para esta etapa es de 1 mes.
- Puesta en marcha, durante esta etapa se abastecerá de materia prima a la pizzería para la apertura. La duración planificada para esta etapa es de 1 mes.

Se ha elaborado un diagrama de gant, con una frecuencia de seguimiento semanal, el cual se encuentra detallado en el anexo 7.

6. Actividades preoperativas

De acuerdo con Evans y Lindsay (2008), para obtener la elaboración de un producto en óptimas condiciones se debe tener en cuenta las siguientes actividades preoperativas:

32. Implementación y remodelación de instalaciones. Se construye un horno de barro para la elaboración de las pizzas, además se realiza la remodelación de las instalaciones eléctricas, agua y desagüe.
33. Pruebas de inspección de los equipos. Se realizan pruebas de elaboración de pizzas para determinar la temperatura óptima del horno en el proceso de cocción.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

De acuerdo con el presupuesto, se determina una inversión inicial de S/. 394.242; la principal inversión corresponde al activo fijo de la pizzería, que representa el 87% de la inversión total.

Tabla 27. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

| Inversión total | Monto | % |
|--------------------|-------------------|----------------|
| Activo fijo | 343,173.15 | 87.05% |
| Activo intangible | 11,069.00 | 2.81% |
| Capital de trabajo | 40,000.00 | 10.15% |
| Total | 394,242.15 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Parte importante de la inversión en activo fijo está representada por el mobiliario, los utensilios y las remodelaciones; mientras que el activo intangible está conformado por los sistemas

informáticos de la administración de la pizzería y el trabajo de un diseñador de interiores que aportará el estilo único del local.

Tabla 28. Detalle del presupuesto de inversión y capital de trabajo

| Activo fijo | Total | Activo fijo | Total |
|---|---------------|---|----------------|
| Cocina | 21,342 | Áreas administrativas y Almacén | 33,096 |
| Cocina y Campana extractora | 9,843 | PC Core I3 4GB | 11,804 |
| Congeladora | 1,499 | Mobiliario | 6,292 |
| Equipos diversos (licadora, batidora, mezcladora, m | 5,000 | Estanteria movil (Cotizado UNIÓN) | 10,000 |
| Utensilios e implementos (ollas, sartenes, cuchillos, | 5,000 | Espejos - decoración | 5,000 |
| Salón y Terraza | 52,126 | Reformas | 234,152 |
| Mesas | 11,050 | Instalaciones electricas, agua y desague | 103,790 |
| Sillas | 5,440 | Licencias de Funcionamiento y Permisos Munc. | 20,093 |
| Muebles decorativos | 7,000 | Acabados | 47,769 |
| Cuadros decorativos | 3,200 | Garantía 2 meses | 25,000 |
| Menaje | 3,600 | Alquiler tiempo remodelación | 37,500 |
| Equipos de sonido y parlantes (BOSE) | 10,000 | Intangible | 11,069 |
| Kit 4 Camaras Hit Vision (inc: 1 tubular, 2 Domo 1 | 1,300 | Software Pack Trinetrest MYPE (01 Licencia pu | 8,125 |
| Impresoras ticketera | 3,084 | Instalacion | 1,700 |
| PC Core I3 4GB (Caja) | 1,476 | Licencia MS Microsoft Windows | 384 |
| Calefactores | 5,976 | Estabilizador de corriente | 700 |
| Bar | 2,458 | Licencia Antivirus | 160 |
| Cristaleria | 1,958 | Capital de Trabajo | 40,000 |
| Otros utensilios de bar | 500 | Capital de Trabajo 1er y 2do mes | 40,000 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos del área de Recursos Humanos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 29. Objetivos del plan de Recursos Humanos

| Objetivos | Indicador | Corto Plazo 2016 | Mediano Plazo 2017-2018 | Largo Plazo 2019-2020 |
|----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|
| Planilla de Desempeño | Sobre 100 puntos | 70 puntos | 80 puntos | 95 puntos |
| Capacitación del personal. | Nº de capacitaciones | 1 | 1 | 2 |
| Incremento de remuneración | % | - | 5% | 7% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Estructura organizacional

La estructura es de una organización empresarial (Mintznerg 1991), simple y burocrática con personal reducido, donde existen dos áreas: Administración y Operaciones. El ápice estratégico está conformado por el directorio, que son los propietarios del negocio y la Gerencia General, compuesta por una sola persona. La línea media está compuesta por el chef ejecutivo y el chef de operaciones; el núcleo de operaciones está constituido por los mozos, recepcionistas, cajeros y ayudantes de cocina.

3. Estrategias de administración de Recursos Humanos

Está orientada a la estrategia de la empresa, por lo cual el área de Recursos Humanos tiene como función identificar y apoyar formas de facultar a los colaboradores para que brinden un mejor servicio al cliente. De acuerdo con ello, la administración estratégica de estos recursos es fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la empresa (Snell y Bohlander 2013).

3.1. Reclutamiento, selección y evaluación

El capital humano es un factor crucial y fundamental en este negocio, por lo que la estrategia de reclutamiento, selección y evaluación a utilizar es el *outsourcing*⁶. No obstante, los chefs son elegidos directamente por el directorio y el gerente general es uno de los propietarios del negocio.

La empresa seleccionada para este proceso es Adecco *Consulting*, que tiene la misión de reclutar las posiciones operativas bajo la aprobación de la línea media ya contratada.

3.2. Contratación

Dado que el gerente general es uno de los dueños, su proceso de contratación es directo. Para los puestos de la línea operativa y las futuras contrataciones es el gerente general quien se encarga de realizar los contratos.

3.3. Inducción

Este proceso es realizado por el jefe inmediato y tiene las siguientes etapas: (1) presentación con colaboradores actuales, (2) esquema del proceso de capacitación, (3) entrega del reglamento de asistencia, conducta y apariencia, (4) explicación detallada de las funciones, responsabilidades, beneficios y planilla de evaluación del puesto, (5) entrega del reglamento de seguridad, y (6) explicación de la estructura organizacional y los objetivos estratégicos.

3.4. Capacitación

El programa de capacitación se brinda una vez al año, durante el mes de enero, y es responsabilidad del gerente general. Se hace uso de la metodología de capacitación cruzada⁷, enfoque bajo el cual los colaboradores aprenden a realizar diferentes trabajos operativos, lo que permite flexibilidad de puestos y personal altamente motivado.

3.5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realiza una vez al año durante el mes de noviembre, bajo el método por objetivos. El encargado de organizar el proceso es el gerente general; sin embargo, la

⁶ De acuerdo con Snell y Bohlander (2013), el *outsourcing* es la “práctica de contratar a una empresa externa para realizar la función de reclutamiento”.

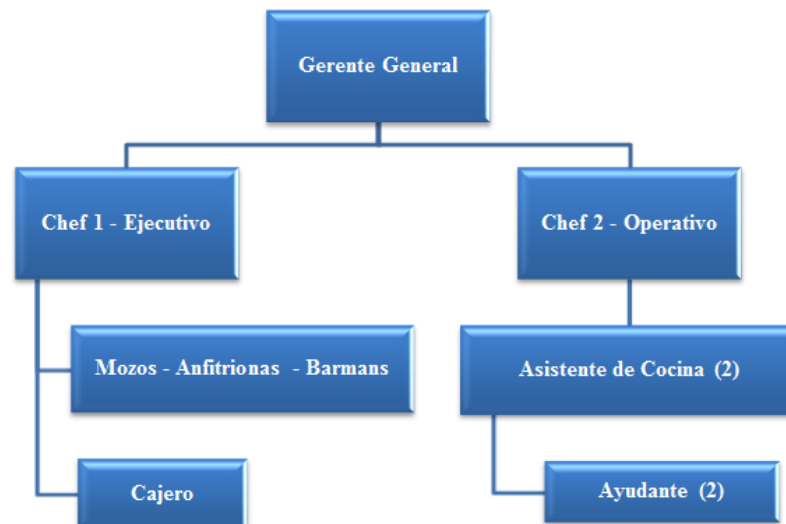
⁷ Capacitación cruzada: proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos en una organización (Snell y Bohlander 2013).

evaluación es realizada por el jefe inmediato de cada posición⁸ y está dirigida a colaboradores con una antigüedad mayor a un año.

3.6. Motivación

Uno de los objetivos de sobrevivencia de la organización es fidelizar a los colaboradores brindándoles capacitaciones, salarios competitivos y los beneficios de ley. Asimismo, para respaldar este enfoque y que los colaboradores se sientan motivados, se establece los siguientes beneficios adicionales: (1) día libre por cumpleaños, (2) almuerzo de celebración por el día del trabajo, y (3) canasta navideña y vale de pavo de 10 kg de San Fernando.

Gráfico 10. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2015).

4. Objetivos de personal, funciones y perfiles

El sistema de análisis funcional es el método utilizado para diseñar los puestos que se requieren para la puesta en marcha del negocio, como se observa en la tabla 29, por medio de este método se realiza un inventario de diferentes tipos de funciones o actividades de trabajo propias de la posición (Snell y Bohlander 2013).

⁸ Evaluación por parte del supervisor o del gerente: evaluación de desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior (Snell y Bohlander 2013).

Tabla 30. Objetivos, funciones y perfiles

| Puesto | Objetivo principal | Funciones específicas | Requisitos | Competencias principales | Sueldo |
|----------------------------|---|---|--|---|-----------|
| Gerente general | Velar por la planificación estratégica de la empresa | Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos. Representante legal y financiero. Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Control de gastos y elaboración de presupuestos anualmente. Revisión y coordinación de servicios de intermediación. Elaboración de estados financieros y reportes específicos. Declaraciones mensuales y pagos de PDT a Sunat. Cálculo de las nóminas del personal. | Bachiller o titulado en Administración, Economía o Finanzas Maestría en Administración, Finanzas, Economía o afines Experiencia en administración de locales de servicio (restaurantes) de mínimo 5 años Dominio del idioma inglés | Liderazgo Orientación a clientes Orientación a resultados Pensamiento Estratégico Relaciones interpersonales Negociación Resolución de problemas | S/. 8.500 |
| Chef 1 - Ejecutivo | Supervisar y ejecutar el correcto funcionamiento de las instalaciones del restaurante | Encargado del personal del restaurante y del clima laboral. Ejecutar el proceso de apertura y cierre del restaurante. Representante de la marca frente al cliente. Seguimiento contable y de caja chica. Garantizar las normas de sanidad y seguridad del local. Recepción de insumos, control de inventarios, de calidad y mermas. | Técnica o universitaria en gastronomía Experiencia mínima de 3 años preparación de pizzas y/o gastronomía italiana. | Liderazgo Atención al detalle Manejo de problemas Organización y planificación Comunicación a todo nivel Relaciones interpersonales Trabajo bajo presión. | S/. 7.500 |
| Chef 2 - Operativo | Elaboración de platos ofrecidos en la carta cumpliendo los estándares de calidad en el proceso de producción | Mantener el inventario de los insumos y control de calidad. Programar, delegar y supervisar las actividades que se realizan para la presentación de los alimentos. Mantener los estándares de higiene y limpieza en el área de cocina. Preparación de platos. Encargado del personal de cocina. | Técnica o universitaria en gastronomía Experiencia mínima de 3 años preparación de pizzas y/o gastronomía italiana | Liderazgo Orientación al cliente Innovación Trabajo en equipo Organización Resolución de problemas | S/. 7.500 |
| Asistente de cocina | Brindar apoyo en el cumplimiento de las funciones del chef principal | Apoyo a los cocineros en la elaboración de los platos Aseguramiento del óptimo estado de conservación de los ingredientes Mantener limpia el área de trabajo | Egresado o estudiante de últimos ciclos de la carrera técnica de cocina Experiencia previa de 1 año en restaurantes | Proactividad. Trabajo bajo presión Comunicación a todo nivel. | S/. 1.250 |
| Mozos | Realizar la atención, toma de pedido, facturación y cierre del servicio de acuerdo a las normas establecidas por la empresa | Atención integral a los clientes en la toma de pedidos, registro en el sistema y confirmación a cocina Verificar la conformidad del servicio Entregar los pedidos a los clientes con la mayor rapidez y cortesía posible Realizar el cobro de las cuentas Mostrar siempre amabilidad a los clientes y llamar al supervisor en las situaciones difíciles Recojo de menaje utilizado en las mesas | Estudios secundarios culminados Deseable contar con algún tipo de estudio técnico (no indispensable) Disponibilidad para trabajar en horario partido Contar con carnet de sanidad Manejo de POS Experiencia previa de 2 años en restaurantes. | Trabajo en equipo Proactividad. Organización y planificación Orientación al cliente | S/. 1.000 |
| Anfitrionas | Atender cordialmente a los clientes y ubicarlos en su mesa respectiva | Recibir y ubicar a los clientes en las mesas Confirmar reservas Avisar al mesero encargado de la mesa | Estudios secundarios culminados Deseable contar con algún tipo de estudio técnico (no indispensable) Inglés a nivel intermedio Experiencia previa de 1 año en restaurantes | Comunicación a todo nivel Organización y planificación. Proactividad | S/. 750 |
| Cajeros | Registrar el ingreso y salida de dinero de se produce en la actividad | Elaboración de cuentas Cuadre de caja diario Reporte de ingresos por modalidad (tarjetas de crédito, débito y efectivo) a la administración | Estudios secundarios culminados Deseable contar con algún tipo de estudio técnico (no indispensable) Experiencia previa de 1 año en restaurantes Microsoft Office mínimo a nivel intermedio | Comunicación a todo nivel Organización y planificación Proactividad | S/. 1.000 |
| Barman | Proporcionar los servicios de bar a los clientes. | Elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para los clientes. Requerimiento semanal de insumos e ingredientes | Bachiller en Administración, Hotelería y Turismo y/o Restaurantes Experiencia en la industria de restaurantes mayor a 2 años | Comunicación a todo nivel Organización y planificación Proactividad | S/. 1.500 |
| Ayudante de cocina | Brindar apoyo en el cumplimiento de las funciones del Chef principal y asistente de cocina | Apoyo en las actividades de cocina en general. Limpieza del área de trabajo | Estudios secundarios culminados Deseable contar con algún tipo de estudio técnico (no indispensable) Experiencia previa de 1 año en restaurantes | Comunicación a todo nivel Organización y planificación Proactividad | S/. 900 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

5. Cronograma de implementación y presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 31. Cronograma y presupuestos de Recursos Humanos (en S/.)

| Concepto | Descripción | Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | Año 0 | Año 1 | | | | | | | | | | | | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| | | I. Etapa Pre operativa | II. Etapa de lanzamiento | | | | | | III. Etapa de crecimiento | | | | | | IV. Etapa de Mantenimiento | | | | |
| | | dic-15 | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sept-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | Total 2016 | Total 2017 | Total 2018 | Total 2019 | Total 2020 |
| Reclutamiento y selección del personas | Tercerizado a través de Adecco | 27.520 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación | Firma de contratos | 850 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inducción | Horas de inducción y recursos utilizados | | 5.436 | | | | | | | | | | | 5.436 | 1.900 | 1.900 | 1.900 | 1.900 | |
| Capacitación | Terciarizado a través de Adecco | | 5.100 | | | | | | | | | | | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | |
| Evaluación de desempeño | Evaluación anual, dentro del horario laboral con cada colaborador El feedback será de 30 minutos por parte del gerente general fuera del restaurante | | | | | | | | | | | | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | |
| Motivación | Día libre por cumpleaños | | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 1.215 | 1.215 | 1.215 | 1.215 | 1.215 | |
| | Día del trabajador | | | | | | 1.108 | | | | | | | 1.108 | 1.108 | 1.108 | 1.108 | 1.108 | |
| | Canasta navideña y vale de pavo | | | | | | | | | | | | 2.070 | 2.070 | 2.070 | 2.070 | 2.070 | 2.070 | |
| Total (sin IGV) | | 28.370 | | | | | | | | | | | | 15.729 | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 12.193 | |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos financieros se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 32. Objetivos del plan financiero

| Objetivo | Herramienta de medición | Indicador | Corto Plazo 2016 | Mediano Plazo 2017-2018 | Largo Plazo 2019-2020 |
|----------|---|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|
| EBITDA | Estado de Resultados | EBITDA/ Utilidad Neta | - | Utilidad > S/. 300 M | Utilidad >S/. 400 M |
| ROA | Estado de Resultados y Flujo de Caja | Utilidad Neta/inversión | - | 30% | 35% |
| ROE | Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera | Utilidad Neta/ Patrimonio Promedio | - | 35% | 40% |
| PBDE | Flujo de Caja | Nº años para recuperar la inversión | Tercer Año (2018) | | |

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Supuestos y políticas

Los supuestos y políticas del presente plan de negocios son los siguientes:

34. La empresa empieza su funcionamiento operativo desde enero del 2016.

35. La evaluación financiera se realiza por un periodo de 5 años, expresado en nuevos soles.

36. Se considera que los gastos preoperativos se realizan en el último cuatrimestre del 2015.

37. Las ventas siguen la siguiente transición:

- Mes 1-3 al 40% de la capacidad a utilizar
- Mes 3-4 al 60% de la capacidad a utilizar
- Mes 4-10 al 80% de la capacidad a utilizar
- Mes 11-hacia delante al 100% de la capacidad a utilizar

38. La planilla conformada por 33 colaboradores, tiene los siguientes beneficios de ley: 14 sueldos, Essalud y gratificaciones.

39. Los costos asociados al reclutamiento del personal están considerados como costos de implementación e inversión.

40. El costo de la póliza considera un seguro contra todo tipo de riesgo.

41. El impuesto a la renta decrece de 28% en el 2016 a 26% en el 2019 según la ley.

42. Se asume que el IGV se mantiene en su nivel actual de 18%.

43. Se asume un costo de oportunidad de 13,7%, de acuerdo a metodología del modelo CAPM

$$K_e = 5\% + 2,5\% + 0,72 * (1 + 0\% * (1 - 36\%)) * 1,27 + 1\% + 1\% = 13,7\%$$

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Los presupuestos de materia prima, mano de obra y costos indirectos y gastos generales se detallan en las siguientes tres tablas.

Tabla 33. Presupuesto de materia prima y materiales (expresado en nuevos soles)

| Materia prima y materiales | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Materia prima | 375,869 | 500,009 | 523,823 | 548,792 | 565,255 |
| Materiales | 9,720 | 10,012 | 10,312 | 10,621 | 10,940 |
| Total materia prima y materiales | 385,589 | 500,009 | 523,823 | 548,792 | 565,255 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla 34. Presupuesto de mano de obra directa (expresado en nuevos soles)

| Mano de obra directa | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Remuneración bruta | 408,600 | 418,815 | 429,285 | 440,018 | 451,018 |
| Gratificaciones | 59,800 | 61,295 | 62,827 | 64,398 | 66,008 |
| Total sueldo | 468,400 | 480,110 | 492,113 | 504,416 | 517,026 |
| CTS | 34,050 | 34,901 | 35,774 | 36,668 | 37,585 |
| Essalud | 32,292 | 33,099 | 33,927 | 34,775 | 35,644 |
| Total mano de obra directa | 534,742 | 548,111 | 561,813 | 575,859 | 590,255 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla 35. Presupuesto costos indirectos y gastos generales (expresado en nuevos soles)

| Costos indirectos y gastos generales | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Luz y Agua | 47,400 | 48,822 | 50,287 | 51,795 | 53,349 |
| Alquiler | 150,000 | 154,500 | 159,135 | 163,909 | 168,826 |
| Mant. Instalaciones/Seguros | 26,000 | 26,780 | 27,583 | 28,411 | 29,263 |
| Vigilancia/Valet Parking | 48,000 | 49,440 | 50,923 | 52,451 | 54,024 |
| Depreciación | 16,229 | 16,229 | 16,229 | 16,229 | 16,229 |
| Otros Gastos de personal | 15,729 | 12,193 | 12,193 | 12,193 | 12,193 |
| Marketing | 119,500 | 123,085 | 126,778 | 130,581 | 134,498 |
| Total costos indirectos y gastos gen | 422,858 | 431,049 | 443,128 | 455,569 | 468,384 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Respecto al análisis de punto de equilibrio, se determina que Pizaq supera los niveles mínimos de venta y unidades producidas, según lo considerado en la proyección de ventas del negocio.

Tabla 36. Análisis del punto de equilibrio (expresado en nuevos soles y unidades)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costos Fijos | 732,142 | 751,433 | 771,235 | 791,563 | 812,431 |
| Margen de Contribución | 74.3% | 70.5% | 72.8% | 74.8% | 77.1% |
| Punto de Equilibrio (S/.) | 986,012 | 1,065,379 | 1,060,082 | 1,058,175 | 1,053,804 |
| Punto de Equilibrio (unidades) | 15,406 | 16,162 | 15,613 | 15,131 | 14,630 |
| Punto de Equilibrio (unidades x día) | 43 | 45 | 43 | 42 | 41 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

4. Estados financieros y flujo de caja

El estado de resultados se visualiza en la tabla 37, con un margen bruto cerca del 75% al término del tercer año, siendo este atractivo para cubrir con los gastos operativos incurridos. Finalmente, se obtiene un EBIT de 26% al cierre del 2018 y un margen neto de 17%.

Tabla 37. Estados de resultados (expresado nuevos en soles)

| Estado de resultados (expresado en soles) | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Concepto | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| Ventas | 1,497,600 | 2,073,600 | 2,177,280 | 2,286,144 | 2,377,590 |
| Costo de Ventas | 318,269 | 508,001 | 532,054 | 557,270 | 573,988 |
| Utilidad bruta | 1,179,331 | 1,565,599 | 1,645,226 | 1,728,874 | 1,803,601 |
| Gastos administrativos | 903,732 | 836,353 | 855,494 | 875,141 | 895,307 |
| Gastos de ventas | 218,738 | 221,387 | 228,030 | 238,944 | 246,194 |
| Utilidad operativa | 56,860 | 507,859 | 561,702 | 614,789 | 662,100 |
| Gastos financieros | - | 34,000 | 27,386 | 19,647 | 10,593 |
| Utilidad antes de impuestos | 56,860 | 473,859 | 534,316 | 595,142 | 651,507 |
| Impuesto a la renta | -15,921 | -127,942 | -144,265 | -154,737 | -169,392 |
| Utilidad neta | 40,940 | 345,917 | 390,051 | 440,405 | 482,115 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

En el balance general (tabla 38) se aprecia que la principal cuenta del activo es caja y banco, debido a que la facturación de la empresa es al contado; asimismo, no existe una elevada inversión en activo fijo a consecuencia del bajo costo de implementación para la puesta en marcha del negocio en comparación a otras industrias.

Tabla 38. Balance general (expresado en nuevos soles)

| Estado de situación financiera (expresado en soles) | | | | | |
|---|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activo | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| Activo corriente | 243,281 | 599,840 | 878,982 | 1,200,449 | 1,550,748 |
| Caja y Bancos | 175,961 | 530,501 | 807,562 | 1,126,886 | 1,474,978 |
| Existencias | 67,320 | 69,340 | 71,420 | 73,562 | 75,769 |
| Activo no corriente | 495,906 | 446,398 | 511,829 | 581,624 | 655,450 |
| Inm.maq.y equipo | 319,471 | 319,471 | 319,471 | 319,471 | 319,471 |
| Deprec.acumulada | -16,229 | -32,458 | -48,688 | -64,917 | -81,146 |
| Otros activos | 192,664 | 159,385 | 241,045 | 327,070 | 417,124 |
| Total Activo | 739,187 | 1,046,238 | 1,390,811 | 1,782,073 | 2,206,197 |
| Pasivo corriente | 3,838 | 3,878 | 3,921 | 8,037 | 12,359 |
| Proveedores | 3,838 | 3,878 | 3,921 | 8,037 | 12,359 |
| Pasivo no corriente | 215,921 | 177,014 | 131,494 | 78,234 | 15,921 |
| Otros pasivos | 215,921 | 177,014 | 131,494 | 78,234 | 15,921 |
| Total Pasivo | 219,759 | 180,893 | 135,414 | 86,271 | 28,280 |
| Patrimonio | 519,429 | 865,346 | 1,255,397 | 1,695,802 | 2,177,917 |
| Capital social | 478,489 | 478,489 | 478,489 | 478,489 | 478,489 |
| Resultados acumulados | - | 40,940 | 386,857 | 776,908 | 1,217,313 |
| Resultado del ejercicio | 40,940 | 345,917 | 390,051 | 440,405 | 482,115 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 739,187 | 1,046,238 | 1,390,811 | 1,782,073 | 2,206,197 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Se obtiene un flujo de caja operativo negativo en el primer año, principalmente por el crecimiento paulatino de las ventas cuyo margen no logra compensar del todo los costos fijos. Sin embargo, a partir del segundo año el flujo de caja operativo tiene un margen de 25%, debido a la mejora de las ventas a consecuencia del plan de marketing y posicionamiento de la marca. Cabe resaltar que el flujo de caja operativo incluye el 18% del IGV.

Tabla 39. Flujo de caja operativo (expresado en nuevos soles)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | 1,497,600 | 2,073,600 | 2,177,280 | 2,286,144 | 2,377,590 |
| Egresos | -1,430,906 | -1,564,941 | -1,743,973 | -1,808,485 | -1,868,612 |
| Flujo de caja operativo | 66,694 | 508,659 | 433,307 | 477,659 | 508,977 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

La tabla 40 muestra el flujo de capital, el cual está determinado principalmente por las obras civiles y remodelación del local, seguido por el equipamiento del restaurante. Asimismo, se ha estimado una inversión de mantenimiento del 25% cada año sobre la base de remodelación, equipos y mobiliarios así como gastos preoperativos.

Tabla 40. Flujo de capital (expresado en nuevos soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Trámites de Constitución y licencia | 20,093 | | | | | |
| Remodelación y Obras Civiles | 174,293 | | | | | |
| Gastos Pre-Operativos | 62,500 | | | | | |
| Equipo/Mobiliario/Otros | 120,091 | | | | | |
| Reclutamiento de Personal | 20,440 | | | | | |
| Marketing | 60,588 | | | | | |
| Mantenimiento | | 90,733 | 90,733 | 90,733 | 90,733 | 90,733 |
| Flujo de capital | 458,004 | 90,733 | 90,733 | 90,733 | 90,733 | 90,733 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla 41. Flujo de caja económico (expresado en nuevos soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flujo de caja operativo | | 66,694 | 508,659 | 433,307 | 477,659 | 508,977 |
| Flujo de capital | -458,004 | -90,733 | -90,733 | -90,733 | -90,733 | -90,733 |
| Flujo de caja económico | -458,004 | -24,039 | 417,926 | 342,574 | 386,926 | 418,244 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Pizaq solicitará un préstamo en el año 2016 para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. La cuota mensual es fija, con un plazo de 4 años y tasa de interés de 17% anual.

Tabla 42. Flujo de servicio de la deuda (expresado en nuevos soles)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Deuda | 200,000 | | | | |
| Amortización | | -38,907 | -45,521 | -53,259 | -62,313 |
| Gastos Financieros | | -34,000 | -27,386 | -19,647 | -10,593 |
| Beneficio Tributario | | 9,520 | 7,394 | 5,305 | 2,754 |
| Servicio de deuda | 200,000 | -63,387 | -65,512 | -67,602 | -70,152 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla 43. Flujo de caja financiero (expresado en nuevos soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flujo de caja económico | -458,004 | -24,039 | 417,926 | 342,574 | 386,926 | 418,244 |
| Servicio de deuda | | 200,000 | -63,387 | -65,512 | -67,602 | -70,152 |
| Flujo de caja financiero | -458,004 | 175,961 | 354,539 | 277,062 | 319,324 | 348,092 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Se descuenta el flujo de caja económico con el COK de 13,7% y se obtiene un VAN positivo y una TIR de 60%. La metodología utilizada para estimar el COK es la de Goldman Global

Emerging Markets Model $Cost\ of\ Equity = Risk\ Free\ Rate + Sovereign\ Yield\ Spread + (Modified\ Beta * U.S.\ Equity\ Risk\ Premium)$.

Finalmente, para el flujo de caja financiero se hace uso del WACC de 13% y se obtiene un VAN positivo y una TIR de 66%. Así, se concluye que el presente plan de negocio es atractivo.

Tabla 44. Resultados económicos y financieros (expresado en nuevos soles y porcentajes)

| | Economico | Financiero |
|-----|---------------|---------------|
| VAN | S/. 1,637,328 | S/. 1,679,745 |
| TIR | 60% | 66% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

5. Estructura del financiamiento

Los socios fundadores aportan el capital necesario para la puesta en marcha del negocio por un monto de S/. 510.800.

Asimismo, se considera un endeudamiento por S/. 200.000 con la finalidad de que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla 45. Estructura de financiamiento (expresado en nuevos soles y porcentajes)

| Concepto | Monto | Peso |
|-------------------|----------------|-------------|
| Préstamo | 200,000 | 28% |
| Aporte de capital | 510800 | 72% |
| Total | 710,800 | 100% |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Ante alguna contingencia, como primera instancia se deberá realizar un aporte adicional de capital. En caso de que los socios no puedan afrontar el requerimiento de liquidez solicitado, se buscará socios estratégicos para el fortaleciendo el negocio; como una alternativa se optará por acceder a un crédito bancario, debido a que los socios prefieren obtener el retorno total del negocio y no compartirlo con las entidades financieras. Es importante mencionar que no se repartirán dividendos en los primeros cinco años de evaluación del proyecto.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se realizó un análisis para evaluar la sensibilidad del flujo financiero según los clientes atendidos por día; para que el retorno del proyecto sea favorable, en promedio se debe atender por lo menos 193 clientes por día, lo que significa vender, en promedio, 290 platos al día.

En cuanto a la sensibilidad de precio, la VAN se convierte en cero cuando el precio por plato es de S/. 51.00. Se concluye que el presente plan de negocio es más sensible al precio que a la cantidad vendida.

7. Planes de contingencia

44. Escasez de talento humano. Retener al personal clave con mayores ingresos o capacitaciones.

45. Disminución en las ventas. Disminuir los costos fijos e inversión en activo fijo, el cual será dirigido a promociones que busquen incentivar la asistencia de clientes.

46. Desperfectos en la producción. Existe un riesgo en el proceso de elaboración de pizzas en horno de barro, debido a que la pizzería solo cuenta con una unidad, por lo que se realizará un mantenimiento preventivo con una frecuencia mensual con la finalidad de prevenir.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, exhibe 20 factores determinantes de éxito, 12 de los cuales representan oportunidades y 8, amenazas. Luego de la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, el número resultante es de 3,42, superior al promedio 2,5, con lo cual se demuestra que el macroentorno es favorable para el desarrollo del presente plan de negocios, siempre y cuando se potencialicen las oportunidades y se neutralicen las amenazas.

En el análisis del microentorno, se determina que Pizaq resulta atractivo para su implementación con una puntuación ponderada de 3,31. La fuerza predominante es la amenaza de servicios sustitutos, debido al sector al que se encuentra dirigido (A-B), la gran oferta existente y la elasticidad de la demanda.

El estudio de mercado evidenció que el 48% de los participantes manifestó que definitivamente visitarían la pizzería, un puntaje mayor en 29% de la puntuación del competidor más cercano.

El plan de marketing está enfocado en establecer estrategias que generen un vínculo directo entre los clientes y la pizzería, motivo por el cual se debe priorizar las acciones basadas en redes sociales y actividades de *merchandising*.

Los planes operativos de las diferentes áreas se encuentran alineados con los objetivos estratégicos. De acuerdo con el análisis del macroentorno, Pizaq se encuentra preparado para aprovechar las fortalezas y oportunidades que se le presentan de acuerdo con su capacidad operativa.

Finalmente, tomando en cuenta los puntos antes mencionados y el soporte del análisis financiero, se recomienda la implementación del presente plan de negocio.

Bibliografía

Apega (2010). “El Boom de la Gastronomía peruana, su impacto económico y social”. Sección publicaciones. En: *Apega*. 1 de setiembre del 2013. Fecha de consulta: 22/07/2015. <http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf>.

Asociación Peruana de Gastronomía (2013). “El Boom Gastronómico Peruano 2013”. En: *Apega*. 23 de setiembre del 2013. Fecha de consulta: 22/07/2015. <http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf>.

Concha, Pedro Franco (2013). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Concha, Pedro Franco (2013). *Evaluación de Estados Financieros*. 4ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

El Comercio (2014). “Perú fue elegido como el mejor destino culinario del 2014”. Sección Gastronomía. En: *Diario El Comercio*. 8 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 3/6/2014. <<http://peru21.pe/actualidad/peru-fue-elegido-mejor-destino-culinario-mundo-world-travel-awards-2206047>>.

Evans, James y Lindsay, William (2008). *Administración y control de calidad*. 7ª ed. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2008). *Administración estratégica*. 7ª ed. México: Cengage Learning Editores.

Ipsos Perú (2015). “Perfiles Zonales de la Gran Lima”. Sección. En: *Ipsos Apoyo opinión y mercado*. 1 de marzo del 2012. Fecha de consulta 3/03/2015. <http://www.ipsos.pe/MKT_Data_PZ_2012?page=1>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª ed. México: Prentice Hall.

Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. 3ª ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Prentice Hall.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). *Marketing Estratégico en la Empresa peruana*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. 12ª ed. Barcelona: Grupo Planeta.

Sainz de Vicuña, Jose María (2004). *El Plan de Marketing en la Práctica*. 9ª ed. España: ESIC Editorial.

Sánchez Herrera, Joaquín (2009). *La creación de un sistema de evaluación estratégica de la empresa aplicable a las decisiones de inversión en mercados financieros*. 9ª ed. Madrid: ESIC Editorial.

Snell, Scott A. y Bohlander, George W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16ª ed. México: Cengage Learning Editores.

Anexos

Anexo 1. Relación de expertos

| | Nombre | Profesión /Posición | Empresa |
|----|-------------------|---|--------------------------|
| 1 | Javier Ampuero | Chef – Profesor | Le CordonBleu |
| 2 | Carlo García | Chef Ejecutivo | Bravo Restobar |
| 3 | Aron Chlimper | Chef | IKA Restaurante |
| 4 | Diego Macedo | Inversionista – Barman | Coctelería Española |
| 5 | Oscar Sarmiento | Diseñador Industrial | Kunan |
| 6 | Diana Macedo | Gerente | Restaurante Museo Larco |
| 7 | Ramón Uceda | Gerente - Dueño | Restaurante El Roble |
| 8 | Rubén Chiarella | Chef - Dueño | Pizzería La Boca |
| 9 | Liliana Hernández | Arquitecta de Interiores | Trabajador Independiente |
| 10 | Walter Bravo | Experto en implementación de restaurantes | Trabajador Independiente |

Anexo 2. Entrevista a expertos

El plan de negocios a desarrollar consiste en evaluar la factibilidad de implementar un restaurante pizzería fusión Ítalo-Andino, bajo el concepto de elaborar artesanalmente pizzas al estilo italiano utilizando insumos andinos con estándares de un restaurante de primera clase (4 tenedores).

Respecto a la industria

1. ¿Qué expectativas tiene sobre crecimiento de la gastronomía peruana? ¿Cree que es sostenible en el tiempo?
2. ¿Crees que la actual situación política y económica del país es favorable para el desarrollo de la industria gastronómica?
3. ¿Existe algún nicho de mercado aun no explotado? Es decir, ¿alguna oportunidad de negocio?
4. ¿Qué barreras de entrada tiene la industria gastronómica en nuestro país?
5. ¿Quiénes son los principales grupos de interés (stakeholders) que intervienen en la industria?

Respecto al cliente

6. ¿Cuáles son las principales características del consumidor que visita tu restaurante? (nivel socioeconómico aproximado, edades, con o sin familia)
7. ¿Cuáles son los factores de éxito para satisfacer a un cliente de NSA A y B?
8. ¿Qué es lo que más valoran cantidad o calidad-precio?
9. ¿Cuál es el porcentaje entre comensales peruanos y extranjeros?
10. ¿Es importante invertir en agencias de publicidad y comunicación para fidelizar a los clientes o como se logra?, ¿Es una tarea difícil cuando se “habla” de un restaurante?

Respecto al plan de negocio

11. ¿Te parece innovadora y atractiva la fusión entre la gastronomía italiana y andina?
12. ¿Consideras que una pizzería fusión italo-andina tendría éxito en Lima?
13. A tu parecer, ¿el horno artesanal de barro sería un atractivo diferenciador?
14. Según tu experiencia, ¿a quienes debería estar dirigido (sector socioeconómico, edades, familiar, ejecutivos o extranjeros)?
15. ¿El factor distancia en Lima Moderna (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y la Molina) influye en la elección del cliente al momento de seleccionar un restaurante?
16. ¿Qué opinas de que el local se encuentre ubicado en el distrito de Miraflores?
17. Bajo el concepto de pizzería, ¿Qué horario de atención propones?
18. ¿Estarías dispuesto a invertir en nuestra propuesta?

19. ¿Qué recomendaciones nos darías para mejorar el proyecto?
20. ¿Cuál es el grado de aceptación de los clientes por consumir productos orgánicos en un restaurante? ¿Alto, Bajo o Indiferente?
21. ¿Consideras importante la relación con los proveedores? ¿Es fundamental algún tipo de alianza estratégica?
22. De acuerdo a nuestro concepto de negocio, ¿Quién crees que será nuestro principal competidor, las trattorias o la comida fusión? ¿Hacia cuál de ellos nos deberíamos enfocar?

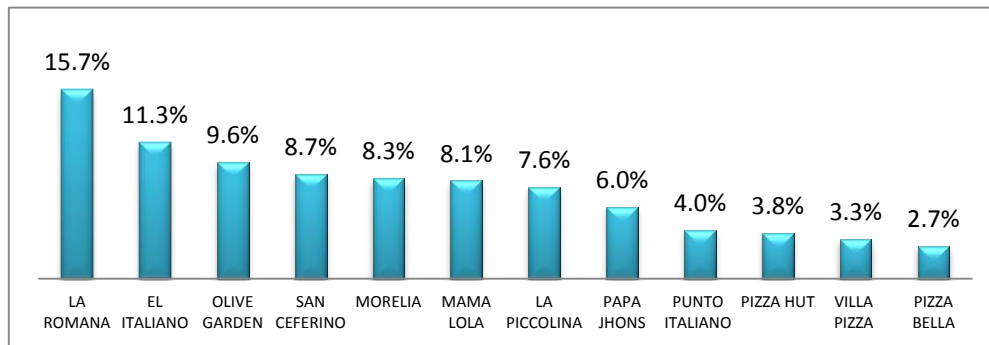
Anexo 3. Análisis de resultados del estudio de mercado

1. Mercado de pizzerías

Al indagar entre los participantes sobre que Pizzerías del mercado, que no pertenezcan al sector “FastFood”, encontramos que en las pizzerías que han logrado un buen posicionamiento entre los encuestados fueron: La Romana (15,70%) y El Italiano (11,30%), siendo las mujeres las que mostraron una mayor recordación de ambas marcas, no se halló diferencias significativas por edad.

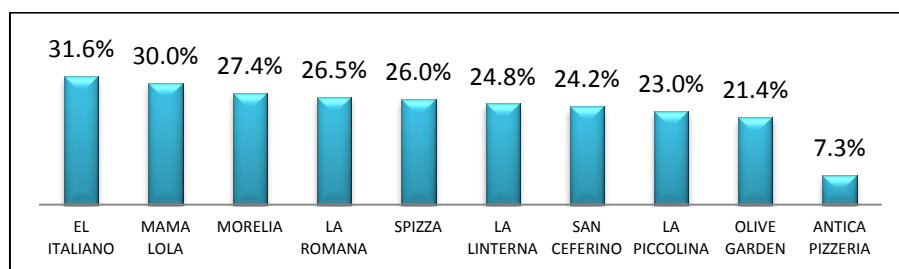
Haciendo un análisis por lugar de residencia, encontramos que La Romana fue más recordada por los residentes de La Molina (15,45%), en tanto que El Italiano fue recordado por los que viven en el distrito de San Borja (33,80%).

Pregunta 1. ¿Qué pizzería recuerda, que no sean las de cadena, en este momento? – 1era Mención



En términos globales, respecto a la recordación de Pizzería, encontramos que las cinco pizzerías que han logrado un mejor posicionamiento son: El Italiano (31,60%), Mama Lola (30,00%) Morelia (27,40%) La Romana y Spizza (26,00% respectivamente), le siguen muy cerca La Linterna (24,80%), y San Ceferino (24,20%).

Pregunta 1. ¿Qué pizzería recuerda, que no sean las de cadena, en este momento? – Total de Menciones



Haciendo un análisis por género edad y lugar de residencia, encontramos que El Italiano (31,60%) logra mayores porcentajes de recordación entre las personas mayores de 35 a 44 años (35,10%), las mujeres (34,80%) y los residentes en San Borja, Miraflores y San Isidro en porcentajes superiores al 40%.

Mama Lola (30,00%) está mejor posicionada en el NSE Medio Típico (34,90%) entre las personas de 25 a 44 años (65,20%), los hombres (32,00%) y los residentes de Surco (41,60%).

Morelia (27,30%) fue más recordado por el NSE Medio Alto (30,40%), las personas de 35 a 44 años de edad (31,80%) y por los residentes de Miraflores (46,80%), San Borja (39,00%) y le sigue Surco (27,30%)

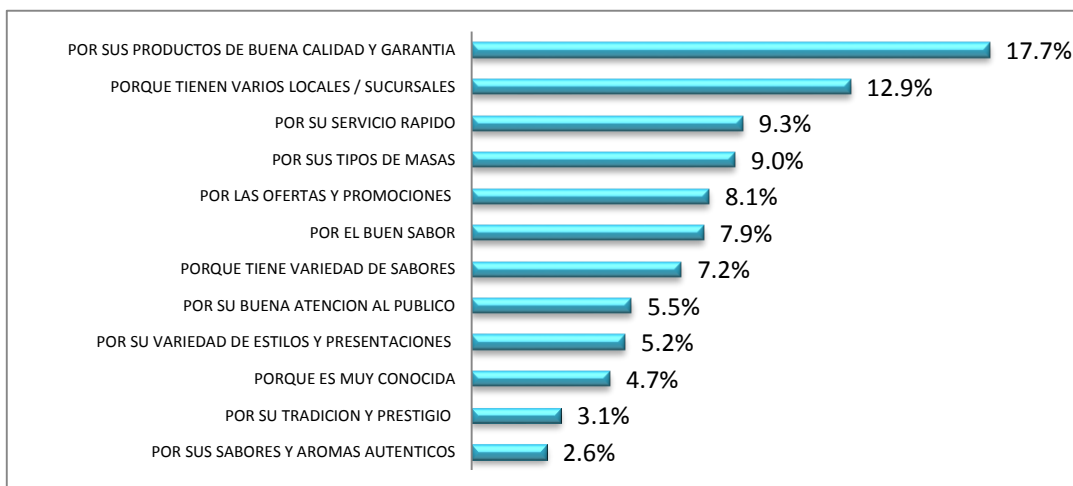
2. Hábitos de consumo en restaurantes de pizzería

2.1 Servicio de pizzería más usado

En relación al restaurante pizzería que se utiliza con mayor frecuencia, encontramos que los participantes en general utilizan los servicios de las pizzerías de cadena, siendo Pizza Hut la más solicitada (48,40%), sin encontrarse diferencias significativas por estrato social, edad ni lugar de residencia. La segunda pizzería utilizada es Papa John's (18,90%) donde destacan los hombres (21,20%) y los residentes de Miraflores (26,00%).

Respecto a cuales son las razones por las que usa los servicios de una pizzería más que otras, encontramos que la principal razón es la buena calidad y garantía de los productos (17,70%) siendo las personas de 35 a 40 años edad, los hombres (23,90%) y los residentes de Surco (28,60%) los que logran la mayor incidencia. Un segundo aspecto que toman en consideración es la facilidad del acceso al servicio (12,90%), donde destacan las persona de 45 a 55 años de edad (20,50%), las mujeres (16,90%) y los residentes de Surco (15,60%) y La Molina (14,10%).

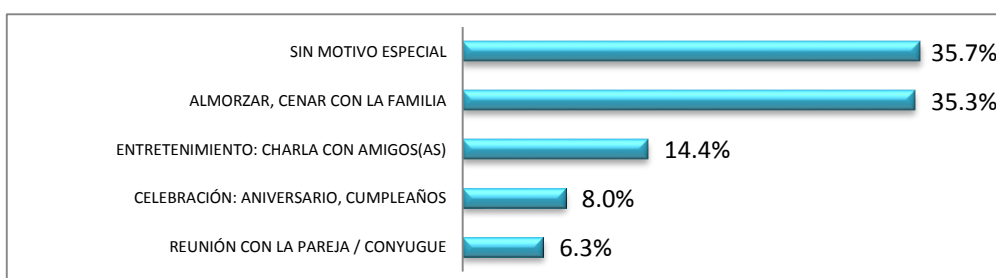
Pregunta 3. ¿Por qué es tu pizzería habitual?



3. Ocasión de consumo

Al indagar entre los participantes sobre las ocasiones en las que visita un restaurante pizzería, hallamos que más de la tercera parte de los participantes (35,70%) declara que no existe un motivo especial para consumir Pizza, quienes logran la mayor representatividad es el NSE Medio Típico (46,60%), las personas de 25 a 34 años de edad (41,00%) y los residentes de Surco (74,00%); en tanto que un 35,30% lo consume para compartir con las familia, quienes logran la mayor incidencia son las personas de 45 a 55 años de edad (72,40%) las mujeres (41,20%) y los residentes de La molina (84,60%).

Pregunta 7. ¿En qué ocasiones usted asiste a una pizzería?

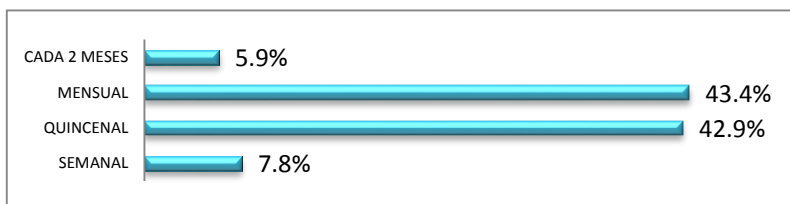


4. Frecuencia de consumo

Respecto a la frecuencia con la que se consume pizza, encontramos que los participantes suelen hacerlos mensual un 43,40% o quincenalmente 42,90%.

Aquellos que consumen mensualmente son las personas mayores de 45 años, no se halló diferencias significativas por estrato social, ni género, pero si por lugar de residencia, destacando en porcentajes superiores al 47% los distritos de Miraflores, San isidro, San Borja y La Molina. Los que consumen pizza quincenalmente son las personas del NSE Medio Típico (46,1%), las 35 a 44 años de edad (49,6%) y los residentes en San Isidro, Surco y La Molina en porcentajes superiores al 46%.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia asiste a una pizzería?



5. Momento de consumo

En relación a que día de la semana y cuál es el mejor momento para consumir una pizza, encontramos que para los encuestados no existe un día especial para su consumo, debido a que la frecuencia de consumo durante la semana es 28,70% y los fines de semana 24,90%, sin embargo hallamos que un 18,50% de los participantes declara que cualquier día es bueno para consumir pizza.

Al hacer un análisis por estrato social, identificamos que el mayor consumo de pizza durante la semana y los fines de semana la realiza el NSE Medio Típico (59,00%).

Entre las personas que consumen pizza durante la semana, destacan las mayores de 45 años (50,90%), los hombres (30,10%) y los residentes en La Molina (52,60%), San Isidro (32,50%) San Borja (31,20%) y Miraflores (28,60%).

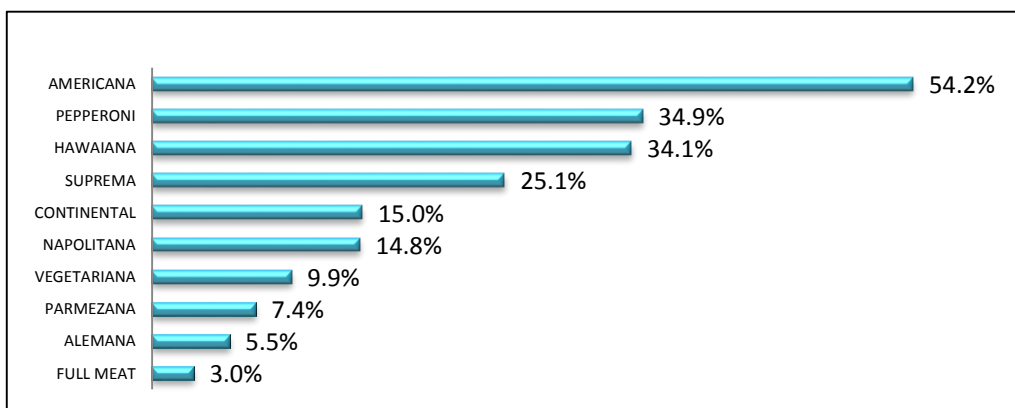
Por otro lado, los que consumen pizza los fines de semana, son las personas de 35 a 44 años de edad (28,80%), seguido por las de 25 a 34 años de edad (23,10%) y los residentes en Surco (28,60%) y Miraflores (24,70%).

Es importante mencionar que según los resultados de la encuesta el mejor momento para consumir pizza es generalmente en el horario de tarde - noche, es decir a partir de 18:00 horas.

6. Tipo de pizzas que se consumen

Al indagar entre los participantes que tipo de pizzas consumen, hallamos que la más consumida es la Pizza Americana con un 54,20%, seguida por la Pepperoni y Hawaiana (34,90% y 34,10% respectivamente) y finalmente la Suprema con un 25,10%.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de pizzas consume?



La Pizza Americana es más consumida por las personas de 25 a 44 años de edad, en porcentajes superiores al 50.00%, y los residentes en Surco y Miraflores (71,4% y 50,6% respectivamente), no se halló diferencias por estrato social.

La Pizza Pepperoni y la Hawaiana, son consumidas por la mayoría de los encuestados, dado que no se halló diferencias significativas por estrato social, género ni edad, solo destacaron entre los residentes La Molina, Miraflores y Surco en porcentajes superiores al 32,00%.

7. Gasto promedio en pizza por persona

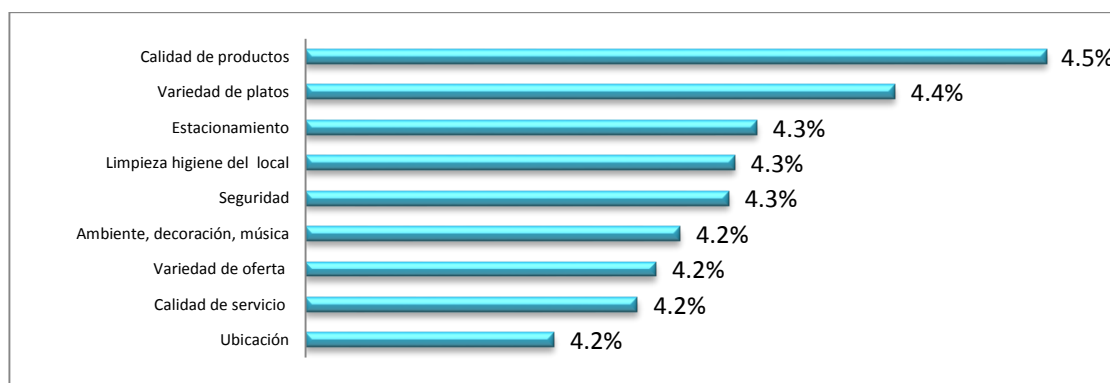
Un 49,80% de los encuestados manifiesta que gasta en promedio S/. 16,00 a S/. 30,00 por vez, hallándose la mayor incidencia en el NSE Medio Típico (57,30%), y entre los residentes de La Molina (60,30%) y San Isidro (55,80%), no se halló diferencias significativas por género ni edad.

Un 44,4% de los encuestados gasta de S/. 31,00 a S/. 50,00 por vez, logrando la mayor representatividad el NSE Medio Alto (51,30%), y los residentes en Miraflores, Surco y San Isidro (53,20%, 48,10% y 44,20% respectivamente).

8. Factores de elección de servicio

A los encuestados se les solicito que indicaran que factores eran los más importantes, al momento de elegir una pizzería, encontramos que todos los factores evaluados son importantes, sin embargo destacaron ligeramente, la calidad de los productos (4,21 puntos), variedad de platos (4,37 puntos) y que el local tenga estacionamiento (4,29 puntos).

Pregunta 9. Califique los siguientes aspectos, utilizará una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, al momento de decidir por una pizzería



9. Evaluación del concepto

La totalidad de encuestados (98,80%) considero que la idea de negocio propuesta asegura el éxito del nuevo restaurante pizzería.

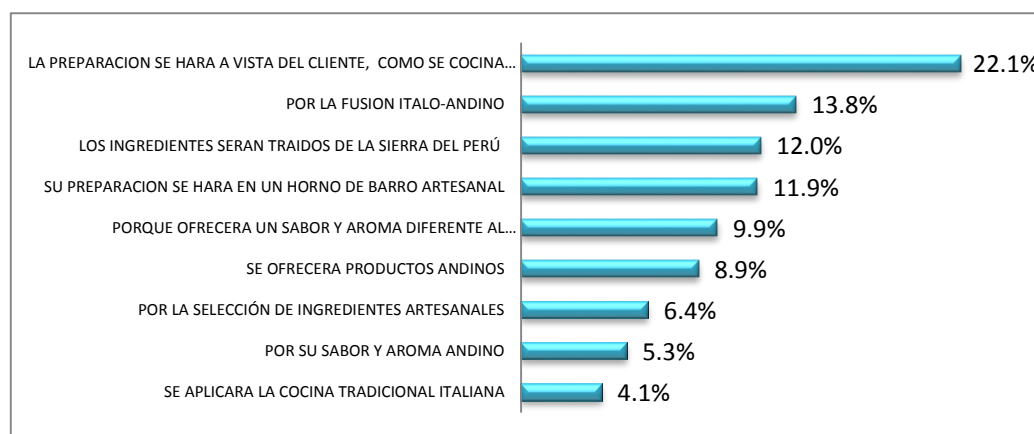
9.1 Aspectos positivos

Al indagar entre los participantes que aspectos positivos hallan en el nuevo servicio encontramos los siguientes, “ver la preparación de la pizza y como se cocina en el horno de barro” (22,10%),

este aspecto fue mejor percibido por el NSE Medio Típico (24,70%), las personas de 45 a 54 años de edad (29,50%) y por los residentes de Miraflores (51,30%).

Un segundo aspecto que fue calificado de positivo fue la “Fusión italo-andino” (13,80%), siendo los residentes de San Borja y San Isidro los que logran la mayor incidencia (24,70% y 22,10% respectivamente), no se halló diferencias significativas por género ni edad.

Pregunta 10.1. ¿Qué aspectos positivos encuentran en esta idea de negocio?



Un tercer aspecto positivo fue que los ingredientes provengan de la sierra (12,00%), siendo las personas de 25 a 34 años y las de 44 a 55 años de edad y el grupo de mujeres los que más lo valoran (12,80% y 16,20% respectivamente), no se halló diferencias significativas por estrato social.

Un cuarto aspecto positivo fue que la preparación se realice en un horno artesanal (11,90%), siendo las personas de 35 a 44 años y las de 45 a 54 años de edad y los residentes de Surco y La Molina.

Finalmente un 9,90% señaló como positivo el hecho que se ofrezca un nuevo sabor y aroma a la pizza, hallándose la mayor incidencia en el NSE Medio Típico (12,30%), en las personas de 35 a 44 años de edad, (12,70%) no se halló diferencias significativas por género ni lugar de residencia.

9.2 Aspectos negativos

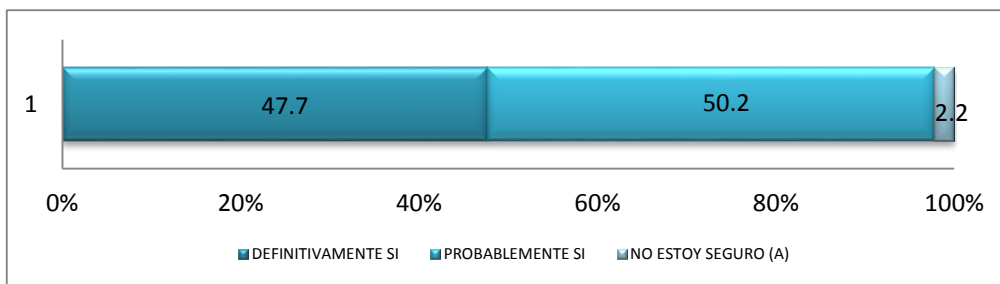
Respecto a si hallaron algún aspecto negativo en la nueva propuesta, se obtuvo que un 85,80% de los participantes no encontraron aspectos negativos en la idea del nuevo servicio.

10. Disponibilidad de compra del nuevo servicio

Frente a la alternativa de asistir al nuevo restaurante pizzería, encontramos que un 47,70% de los encuestados definitivamente usarían el servicio.

Haciendo un análisis por las variables del mercado, hallamos que el NSE Medio Alto destaca (51,20%) y las personas que residen en San Isidro (55,80%) y Miraflores (50,60%).

Pregunta 12. ¿Usted asistiría a esta pizzería?

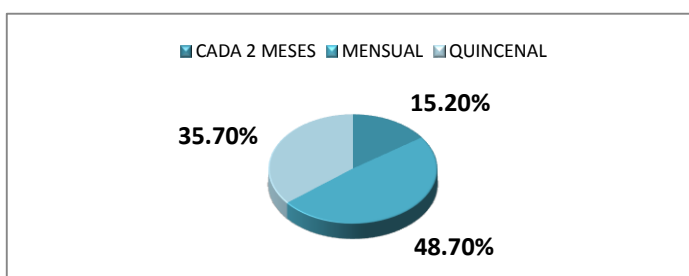


Las principales razones para hacer uso del nuevo servicio fue el deseo de probar productos andinos (15,00%) y por sus ingredientes (10,80%) y por ofrecer algo novedoso y fuera de los común (9,20%).

11. Frecuencia de uso

En relación a la frecuencia con la que asistirían al nuevo restaurante pizzería, encontramos que un 48,70% asistiría mensualmente, logrando la mayor representatividad las personas del NSE Medio Típico (56,60%), las personas de 25 a 34 años y 45 a 55 años de edad en porcentajes superiores al 50%, entre hombres (51,30%) y los residentes de La Molina (71,6%) y San Isidro (55,80%).

Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia asistiría a esta pizzería?



Un 35.70% asistiría quincenalmente dándose la mayor incidencia entre los participantes del NSE Medio Alto (41,30%), las personas de 35 a 44 años de edad (43,00%), las mujeres (41,60%) y los residentes en Miraflores (62,30%).

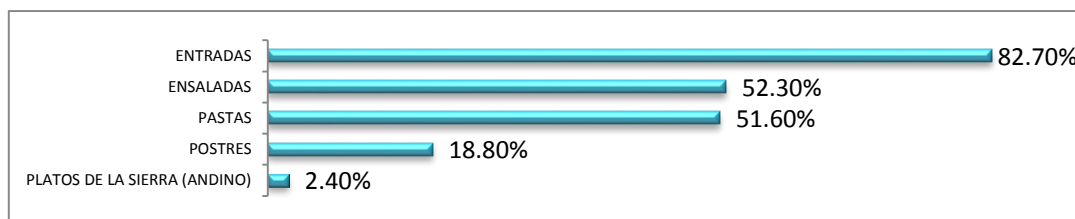
12. ¿Qué platos complementarios consumiría?

Al indagar entre los participantes que otros platos complementarios consumirían en el nuevo restaurante pizzería, hallamos que un 82,70% consumiría “entradas”, un 52,30% “ensaladas”, “pastas” (51,60%) y un 18,80% consumiría “postres.”

El grupo que consumiría Entradas la mayor incidencia se da el NSE Medio Típico (90,9%) entre las personas de 25 a 44 años de edad y los residentes de La Molina, Surco y San Borja, en porcentajes superiores al 80%.

Las pastas y ensaladas logran la mayor representatividad en el NSE Medio Alto en porcentajes superiores al 54%, entre las personas de 25 a 44 años de edad, en porcentajes superiores al 48%, en el grupo de hombres, en porcentajes superiores al 54% y entre los residentes de San Borja, San Isidro, Miraflores y Surco, en porcentajes superiores al 53%.

Pregunta 14. ¿Aparte de la pizza, qué otros platos o complementos consumiría?



13. Ubicación del servicio

En relación a la ubicación de la nueva pizzería en el distrito de Miraflores, hallamos que todos los participantes estuvieron de acuerdo con la ubicación del servicio, sin embargo los puntos identificados como los más favorables fue muy amplio, un 7,10% sugirió el Ovalo Gutiérrez, un 6,80%, la Av. Pardo y le sigue Av. Larco y Av. Benavides (5,50%).

14. Características esperadas en un restaurante gourmet

Las características esperadas por los encuestados en un restaurante gourmet, se detallan a continuación:

Pregunta 15. De las siguientes características ¿Cuáles considera adecuadas para un restaurante gourmet?



Frente a la posibilidad de que los participantes preparen su propia pizza, encontramos que a la totalidad de participantes le pareció bastante atractiva esta alternativa.

15. Gasto promedio en el nuevo servicio

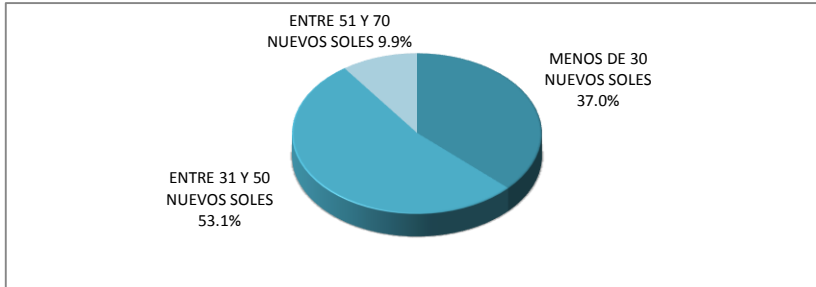
Respecto a cuanto estarían dispuestos a pagar, por persona, en el nuevo restaurante pizzería, encontramos que más de la mitad de los encuestados (53,60%) declaran que gastarían de S/. 31,00 a S/. 50,00, en tanto un 37,00% gastaría menos de S/. 30,00.

El grupo que declaró la mayor disponibilidad de gasto por persona, es el NSE Medio Alto (55,60%) y las mujeres (58,00%) y los residentes de San Borja (76,60%), no se halló diferencias por edad.

Aquellos que gastarían un menor monto (37,00%), el grupo que logró la mayor incidencia es el NSE Medio Típico (45,90%), las personas menores de 44 años en porcentajes superiores del 35,00%, los hombres (39,20%) y los residentes en La Molina (60,80%).

Solo un 9,90% de los participantes está dispuesto a gastar hasta S/. 70,00, siendo la mayor representatividad en el NSE Medio Alto (15,90%), las personas mayores de 44 a 55 años de edad (14,20%) y los residentes en Miraflores y San Isidro (24,70% y 22,10% respectivamente).

Pregunta 18. ¿Cuál sería el gasto promedio de consumo por persona cuando asista a esta nueva pizzería?



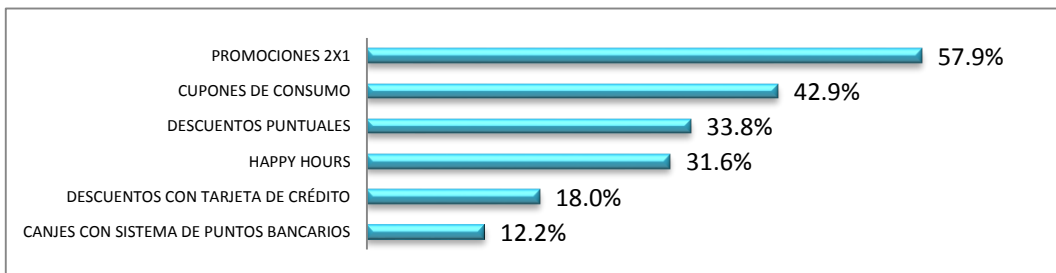
16. Promoción para el nuevo servicio

16.1 Promociones

Entre las promociones propuestas, para el nuevo servicio de pizzería, encontramos que más de la mitad de los participantes escogieron la promoción 2x1 (57,90%), le sigue cupones de consumo (42,90%), descuentos puntuales (33,80%) y *happy hours* (31,60%).

Las promoción 2x1 es más preferida por el NSE Medio Típico (63,2%), las mujeres (62,7%) y los residentes en La Molina y Surco (88,5% y 63,6%).

Pregunta 19. Promociones que le gustaría recibir de un restaurante gourmet

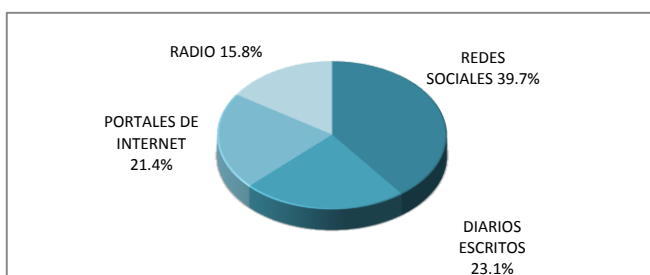


16.2 Medio de comunicación para publicitar

Al indagar entre los participantes que medio de comunicación es el más adecuado para dar a conocer el nuevo servicio de pizzería, hallamos que un 39,70% eligió las Redes Sociales, los que acumulan los mayores porcentajes de representatividad es el NSE Medio Típico (46,80%), las personas mayores de 45 años (60,30%) y los residentes de La Molina (98,70%).

Un 23,10% considera que los diarios son los medios más adecuados, siendo el NSE Medio Alto (28,60%), las personas de 25 a 34 años (27,90%), los hombres (24,80%) y un 21,40% portales de internet, los que logran la mayor incidencia, no se halló diferencias por distrito de residencia.

Pregunta 20. ¿Qué medio de comunicación considera más cercano a usted en su día a día?



En relación a que medio se debe emplear para contactar a los participantes, más de la mitad de estos, prefieren el e-mail; un 26,90% vía teléfono y un 19,70% por correo.

17. Asociación de nombre

Respecto a qué asociación los participantes la palabra “Pizaq”, encontramos que un 52,10% lo asocia a restaurante de pizzas, en tanto un 38,00% lo asocia a un guerrero inca. No se halló diferencias significativas por estrato social, genero, edad, ni lugar de residencia.

Anexo 4. Modelo Canvas para el negocio



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Anexo 5. Ficha técnica del producto

| Especificaciones técnicas | | | |
|---------------------------|--|-------|-------------|
| Producto | Pizza | | |
| Diseño | Masa delgada cortada en porciones triangulares | | |
| Tamaño por unidad | Mediana | 35 cm | 8 porciones |
| Ancho de masa | 10 mm | | |
| Pizza | Tipo | | Costo S/. |
| | Pizaq: Mozzarella, queso andino, jamón andino, champiñones, pimientos y eneldo | | 14.59 |
| | Capresse: Mozzarella, tomate, queso andino y albahaca de la huerta | | 10.79 |
| | Napolitana: Mozzarella, tomate, queso andino, perejil, ajo y estragón | | 11.79 |
| | Vegetariana: Queso mozzarella, tomate, aceitunas, cebolla, champiñones y ajedrea | | 12.59 |
| | Cuatro quesos: Variedad de quesos andinos | | 9.79 |
| | Rustica: Mozzarella, queso andino, jamón andino y aneto | | 12.79 |
| | Carbonara: Mozzarella, queso andino, tocino y huevo | | 11.69 |
| | Carpaccio: Mozzarella, queso andino y carpaccio de lomo | | 11.79 |
| | Porto fino: Mozzarella, queso andino y prosciutto | | 11.79 |
| | Elección libre: Mozzarella, queso andino e ingredientes seleccionados por el cliente | | 14.59 |
| Tiempo de cocción aprox. | 5 min | | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Anexo 6. Plan de compras – pizza mediana

| Materia prima, insumo ó requerimiento | Unidad | Cantidad | Presentación |
|---------------------------------------|--------|----------|--------------|
| Materia prima | | | |
| Aceite | cm3 | 10 | botella |
| Harina | gr | 333 | Costal |
| Leche | cm3 | 133 | Bolsa |
| Levadura | gr | 40 | Caja |
| Sal | gr | 0.66 | Bolsa |
| Mozzarella | gr | 300 | Bloque |
| Queso andino | gr | 300 | Bloque |
| Jamon andino | gr | 250 | Bloque |
| Champignones | gr | 100 | Caja |
| Pimientos | gr | 0.5 | Bolsa |
| Tomate | gr | 60 | Bolsa |
| Albahaca | gr | 50 | Bolsa |
| Perejil | gr | 50 | Bolsa |
| Ajo | gr | 50 | Bolsa |
| Aceituna | gr | 100 | Bolsa |
| Tocino | gr | 50 | Bloque |
| Huevo | gr | 0.5 | Bolsa |
| Carpaccio lomo | gr | 50 | Bloque |
| Prosciuto | gr | 50 | Bloque |
| Requerimiento | | | |
| Asistente cocina | ud | 1 | |
| Insumos | | | |
| Gas | gl | 0.39 | balón |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Anexo 7. Plan detallado de operaciones

| Actividad | sep-15 | | | | oct-15 | | | | nov-15 | | | | dic-15 | | | | ene-16 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Día 01-07 | Día 08-15 | Día 16-21 | Día 22-30 | Día 01-07 | Día 08-15 | Día 16-21 | Día 22-31 | Día 01-07 | Día 08-15 | Día 16-21 | Día 22-30 | Día 01-07 | Día 08-15 | Día 16-21 | Día 22-31 | Día 01-07 |
| 1) Alquiler del local | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Busqueda del local | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Negociación con proveedor | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma de contrato | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| 2) Gestión de permisos y licencias | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud de licencia de funcionamiento | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Emisión de licencia | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Ingreso de expediente - Indeci | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | |
| Ingreso de expediente - Digesa | | | | | | | X | X | | | | | | | | | |
| Inscripción Indecopi | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | |
| 3) Remodelación e implementación de instalaciones eléctricas, agua y desagüe | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empalme a red de agua-desague | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Cableado general | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | |
| Enchape de piso | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | |
| Instalación de fuselaje | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | | | |
| Instalación de carpintería | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Pintado general | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Instalación de logo | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 4) Compra de mobiliario | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de mobiliario | | | | | X | X | | | | | | | | | | | |
| Negociación con proveedor | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Firma de contrato | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| 5) Compra de menaje | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de menaje | | | | | | | | | X | X | | | | | | | |
| Negociación con proveedor | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Firma de contrato | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| 6) Implementación tecnológica | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de software | | | | | | | | | | X | X | | | | | | |
| Negociación con proveedor | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| Firma de contrato | | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| Implementación de equipos | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | |
| 7) Puesta en marcha | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abastecimiento y puesta en marcha de la pizzeria | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X |
| Apertura | | | | | | | | | | | | | | | | | X |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Nota biográfica

Daniela Díaz Rozas

Nació en Cusco, el 19 de mayo de 1987. Economista egresada de la Universidad de Piura – Campus Lima. Cuenta con un diplomado en Seguros de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de ocho años de experiencia en el sector financiero, principalmente en el sector seguros. Ha trabajado en empresas como Pacífico Seguros. Actualmente, desempeña el cargo de Broker de reaseguros facultativos en Aon Benfield.

Eliana Patricia Merino Castro

Nació en Piura, el 13 de febrero de 1987. Economista egresada de la Universidad Nacional de Piura.

Tiene más de ocho años de experiencia en el sector financiero, principalmente en la banca privada. Ha trabajado en empresas como el Banco de Crédito. Actualmente, desempeña el cargo de Consultor de recursos humanos especializado en finanzas y contabilidad en Adeco Consulting S.A.

Guillermo Salas Hidalgo

Nació en Lima, el 1 de diciembre de 1978. Contador Público egresado de la Universidad de Lima. Miembro del Colegio de Contadores de Lima.

Tiene más de diez años de experiencia en el sector financiero, principalmente en la banca privada. Ha trabajado en empresas como Citibank N.A., Ernst and Young, Sodimac S.A., Banco de Crédito del Perú y Empresa Financiera Edyficar S.A. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de contabilidad central de Mibanco, Banco de la microempresa, principal subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.