



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE GASTRONOMÍA
Y ENTRETENIMIENTO GPROJECT”**

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

Presentado por

Sr. Marco Antonio Agapito Yamo

Sr. André Bilder Ackerman

Sr. Rolando Moisés Carrazco Cuadros

Sr. Hugo Ángel Inga Osorio

Sr. Frank Erick Lope Díaz

Sr. Armando Oliver Moyonero Jordán

Asesor: Profesor Jordi Vinaixa

2016

A nuestras familias

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo crear un modelo de negocio innovador con proyección de desarrollo en el Perú.

Hoy en día, la gastronomía en el país está en auge y es reconocida a nivel mundial. Asimismo, la cantidad de espectáculos y eventos artísticos en Lima se van incrementando año tras año. Es así, que nace GProject, un ambicioso proyecto que fusiona genuinamente la gastronomía y el entretenimiento, para provocar la imaginación, los sentidos y las emociones en una experiencia multisensorial única.

El evento ofrecido por GProject reunirá gastronomía de alta calidad y un espectáculo artístico irrepetible e itinerante, generando una expectativa futura en los asistentes y brindando un servicio altamente diferenciado. Se espera que con el posicionamiento de la marca se consolide como el referente en el entretenimiento gastronómico.

A fin de validar el modelo de negocio e identificar las características de los potenciales clientes, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A y B, entre 25 y 54 años de edad, se utilizaron encuestas y entrevistas a profundidad como herramientas de contraste. El resultado confirma el gran interés en el proyecto y otros importantes *insights* que ratifican la viabilidad del modelo de negocio en el tiempo.

Finalmente, se elaboró un modelo financiero que valida la rentabilidad del proyecto, el que presenta un VAN económico de S/. 487.438, una recuperación de la inversión en 2.5 años y una tasa interna de retorno económica de 43%.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de gráficos..... | x |
| Índice de anexos..... | xi |
| | |
| Capítulo I. Introducción..... | 1 |
| 1. Antecedentes..... | 1 |
| 2. Concepto de negocio..... | 2 |
| | |
| Capítulo II. Análisis de la oportunidad..... | 4 |
| 1. El cliente y el mercado..... | 4 |
| 1.1 Descripción de la necesidad..... | 4 |
| 1.2 El cliente: Descripción y variables claves..... | 4 |
| 2. La ventana de oportunidad..... | 5 |
| 2.1 El sector..... | 5 |
| 2.2 El mercado..... | 7 |
| 2.3 Adecuación en el tiempo..... | 8 |
| | |
| Capítulo III. El modelo de negocio (<i>Business Model Canvas</i>)..... | 10 |
| 1. Propuesta de valor..... | 10 |
| 1.1 La oferta: El producto/servicio..... | 10 |
| 1.2 Elementos claves de diferenciación..... | 10 |
| 1.3 Características claves..... | 10 |
| 2. Segmento de mercado seleccionado..... | 11 |
| 3. Canales..... | 11 |
| 3.1 Comunicación..... | 11 |
| 3.2 Venta..... | 11 |
| 3.3 Distribución..... | 11 |
| 4. Relación con los clientes..... | 11 |
| 4.1 Adquisición..... | 11 |
| 4.2 Fidelización y retención..... | 11 |
| 4.3 Tipos de relación..... | 11 |
| 5. Fuentes de ingresos..... | 12 |
| 5.1 Principales..... | 12 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 Secundarias..... | 12 |
| 5.3 Futuras..... | 12 |
| 5.4 Potenciales y poco fiables | 13 |
| 6. Recursos claves..... | 13 |
| 6.1 Financieros..... | 13 |
| 6.2 Físicos..... | 13 |
| 6.3 Humanos..... | 13 |
| 6.4 Intelectuales..... | 13 |
| 7. Actividades claves | 14 |
| 7.1 Proceso creativo | 14 |
| 7.2 Alquiler de local..... | 14 |
| 7.3 Gestión del talento | 14 |
| 7.4 Gestión de recursos y materiales..... | 14 |
| 7.5 Gestión del proceso gastronómico | 14 |
| 7.6 Gestión del proceso del entretenimiento | 14 |
| 8. Alianzas claves..... | 14 |
| 9. Estructura de costos | 14 |
| 9.1 Costos fijos..... | 14 |
| 9.2 Costos variables | 15 |
| Capítulo IV. Validación del modelo de negocio..... | 18 |
| 1. Investigación de mercado | 18 |
| 1.1 Validación por encuestas..... | 18 |
| 1.2 Validación por entrevistas..... | 19 |
| 1.3 Validación por modelos análogos | 20 |
| 2. Identificación de las incertidumbres más relevantes..... | 22 |
| 3. Producto mínimo viable (PMV)..... | 22 |
| 4. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano y largo plazo | 23 |
| 4.1 Ventajas competitivas a mediano plazo | 23 |
| 4.2 Ventajas competitivas a largo plazo..... | 23 |
| Capítulo V. Plan estratégico..... | 24 |
| 1. Visión..... | 24 |
| 2. Misión..... | 24 |
| 3. Valores..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Objetivos estratégicos a 5 años | 24 |
| 5. Matriz FODA..... | 25 |
| Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> | 26 |
| 1. Objetivos del Plan de <i>marketing</i> | 26 |
| 1.1 Corto plazo (1 año) | 26 |
| 1.2 Mediano plazo (3 años)..... | 26 |
| 1.3 Largo plazo (5 años) | 26 |
| 2. Estrategias de <i>marketing</i> | 26 |
| 2.1 Segmentación..... | 26 |
| 2.2 Lanzamiento..... | 27 |
| 2.3 Posicionamiento | 27 |
| 2.4 Marca..... | 27 |
| 2.5 Servicio..... | 28 |
| 2.6 Relacionamiento..... | 28 |
| 2.7 Diferenciación..... | 29 |
| 2.8 Responsabilidad social empresarial | 29 |
| 3. <i>Marketing mix</i> | 29 |
| 3.1 Producto..... | 29 |
| 3.2 Precio..... | 30 |
| 3.3 Promoción..... | 31 |
| 3.4 Distribución..... | 32 |
| 4. Previsión y plan de ventas..... | 32 |
| 4.1 Estimación del costo de adquisición de clientes (CAC) | 33 |
| 4.2 Estimación del valor del ciclo de vida del cliente (CLTV, por sus siglas en inglés) | 33 |
| Capítulo VII. Plan de operaciones..... | 34 |
| 1. Objetivos del Plan de operaciones | 34 |
| 1.1 Generales..... | 34 |
| 1.2 Específicos..... | 34 |
| 2. Procesos operacionales | 34 |
| 2.1 Generación de concepto | 34 |
| 2.2 Estimación de recursos..... | 35 |
| 2.3 Evaluación de costos | 35 |
| 2.4 Inicio de producción..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5 Puesta en marcha..... | 37 |
| 2.6 Evaluación de resultados..... | 37 |
| 3. Gestión de los procesos operacionales..... | 38 |
| 4. Descripción de las operaciones..... | 38 |
| 4.1 Trabajos preliminares..... | 38 |
| 4.2 Trabajos previos al desarrollo de cada evento..... | 39 |
| 4.3 Durante el desarrollo de un evento..... | 39 |
| 4.4 Trabajos posteriores al desarrollo de un evento..... | 41 |
| 5. Subcontratación estructural..... | 41 |
| 6. Localización, infraestructura y “ <i>layout</i> ”..... | 42 |
| 7. Riesgos y planes de contingencia..... | 42 |
| 8. Aspectos legales..... | 43 |
| 8.1 Registros de la empresa y los trabajadores..... | 43 |
| 8.2 Permisos y licencias de funcionamiento..... | 44 |
| 9. Gantt de implementación..... | 46 |
| | |
| Capítulo VIII. Plan de recursos humanos..... | 48 |
| 1. Proceso de reclutamiento del personal..... | 48 |
| 2. Modalidades de contrato..... | 48 |
| 3. Proceso de incorporación del personal nuevo..... | 48 |
| 4. Denominación de puestos, organización y gastos..... | 49 |
| | |
| Capítulo IX. Plan financiero..... | 50 |
| 1. Supuestos financieros..... | 50 |
| 2. Ganancias y pérdidas..... | 51 |
| 3. Previsiones de inversión..... | 53 |
| 4. Análisis de sensibilidad..... | 54 |
| 5. Fuentes de financiamiento..... | 55 |
| 5.1 Aporte de los accionistas..... | 55 |
| 5.2 Préstamo de terceros..... | 55 |
| 6. Viabilidad financiera..... | 56 |
| 7. Valoración de la nueva empresa..... | 57 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 58 |
| Conclusiones..... | 58 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Recomendaciones..... | 58 |
| Bibliografía..... | 59 |
| Anexos..... | 61 |
| Notas biográficas..... | 79 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Evolución del índice mensual de producción nacional..... | 5 |
| Tabla 2. | Cantidad de restaurantes en Perú..... | 6 |
| Tabla 3. | GProject versus competidores | 7 |
| Tabla 4. | Cantidad de hogares y habitantes en Lima Metropolitana..... | 7 |
| Tabla 5. | Ingresos mensuales (S/.) por nivel socioeconómico..... | 8 |
| Tabla 6. | Gasto (S/.) por nivel socioeconómico..... | 8 |
| Tabla 7. | Eventos a realizar por GProject..... | 23 |
| Tabla 8. | Variables de segmentación | 26 |
| Tabla 9. | Acciones de lanzamiento | 27 |
| Tabla 10. | Inversión anual de publicidad en medios digitales | 31 |
| Tabla 11. | Inversión anual de publicidad en revistas..... | 31 |
| Tabla 12. | Plan de ventas | 32 |
| Tabla 13. | Matriz de gestión de procesos operacionales..... | 38 |
| Tabla 14. | Requisitos, costos y plazos de trámites municipales | 45 |
| Tabla 15. | Denominación de puestos, organización y gastos | 49 |
| Tabla 16. | Cálculo del Impuesto a la Renta..... | 51 |
| Tabla 17. | Estado de resultados proyectado..... | 51 |
| Tabla 18. | Análisis vertical | 52 |
| Tabla 19. | Principales supuestos de ingresos..... | 52 |
| Tabla 20. | Ingresos de GProject..... | 53 |
| Tabla 21. | Costo de ventas..... | 53 |
| Tabla 22. | Gastos de operación..... | 53 |
| Tabla 23. | Inversión inicial (CAPEX) | 54 |
| Tabla 24. | Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN económico..... | 54 |
| Tabla 25. | Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN económico..... | 55 |
| Tabla 26. | Financiamiento | 56 |
| Tabla 27. | Flujo de caja | 56 |
| Tabla 28. | Punto de equilibrio | 56 |
| Tabla 29. | Indicadores financieros..... | 57 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Distribución geográfica de restaurantes..... | 6 |
| Gráfico 2. | <i>Business Model Canvas</i> GProject..... | 16 |
| Gráfico 3. | Cadena de valor GProject..... | 17 |
| Gráfico 4. | Cálculo del tamaño de la muestra..... | 18 |
| Gráfico 5. | Composición de logo..... | 27 |
| Gráfico 6. | Mapa de proceso de producción..... | 38 |
| Gráfico 7. | Gantt de implementación..... | 47 |
| Gráfico 8. | Organigrama..... | 49 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|----|
| Anexo 1. | Encuesta..... | 62 |
| Anexo 2. | Resultados de la encuesta | 64 |
| Anexo 3. | Transcripción de entrevistas a profundidad..... | 66 |
| Anexo 4. | Matriz de riesgos y planes de contingencias..... | 71 |
| Anexo 5. | Perfiles de puestos | 72 |
| Anexo 6. | Cálculo detallado del IGV | 73 |
| Anexo 7. | Estado de resultados | 73 |
| Anexo 8. | Análisis vertical detallado | 74 |
| Anexo 9. | Costo de ventas detallado | 74 |
| Anexo 10. | Gasto de operación detallado..... | 75 |
| Anexo 11. | Inversión | 75 |
| Anexo 12. | Cálculo del COK vía CAPM y cálculo del WACC..... | 76 |
| Anexo 13. | EMBIG (Aproximación de riesgo país Perú) | 76 |
| Anexo 14. | Beta desapalancado de países emergentes según sector | 77 |
| Anexo 15. | Rendimientos promedios del mercado y tasa libre de riesgo de EE.UU. | 78 |

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Hay pocas cosas sobre las que los peruanos se pueden poner de acuerdo. Sin duda, una de ellas es la calidad de su comida. Al igual que el fútbol en Argentina, la comida en Perú desata pasiones.

La idea del negocio nace cuando los miembros del grupo de la maestría se reunían en la terraza del departamento de uno de ellos para cocinar y compartir un momento alegre. Es ahí cuando surge el proyecto: replicar a otra escala este tipo de eventos de manera que puedan convertirse en un negocio.

Precisamente, uno de los personajes más queridos y respetados en el país es el renombrado cocinero Gastón Acurio debido a que es el artífice del actual *boom* gastronómico peruano. Acurio, quien ha sido voceado incluso como candidato presidencial, es propietario de varias marcas de restaurantes de comida peruana, las cuales han logrado internacionalizarse a través de más de treinta restaurantes repartidos en once países del mundo.

Gracias al posicionamiento de Acurio, el cocinero pasó de ser visto como un obrero, a ser visto como un artista. Los niños en el Perú ya no quieren ser solo ingenieros o bomberos, quieren ser chefs. Esta coyuntura, sumada al crecimiento sostenido de la economía del Perú durante los últimos 15 años, ha dado lugar a una revolución gastronómica que se traduce en la apertura de miles de nuevos restaurantes en todo el país.

Además de los propios peruanos, cada vez son más los turistas que vienen al Perú a hacer turismo gastronómico. Es decir, vienen con el fin específico de probar la comida peruana y comer en los diversos restaurantes de Lima y provincias. En la lista 2015 de los “50 Best” de la prestigiosa revista británica “*Restaurant*” estuvieron presentes tres restaurantes peruanos: Central, restaurante de Virgilio Martínez, se ubicó en el cuarto puesto. El Perú, más que nunca, se ubica en el centro de la movida gastronómica internacional. Esta explosión de nuevos restaurantes ha traído consigo también un incremento de la oferta educativa gastronómica. Son cada vez más las escuelas de cocina que se abren en el país, a tal punto que la famosa y más grande institución educativa gastronómica del mundo *Le Cordon Bleu* tiene en el Perú su única filial latinoamericana, la cual cuenta con carreras técnicas y universitarias con títulos a nombre de la nación. Además, se han abierto muchos otros institutos de los cuales egresan anualmente numerosos chefs al mercado laboral. Sin embargo, es notorio que la cantidad de egresados supera con creces a la cantidad de puestos de trabajo que la industria demanda.

Específicamente en Lima se está incubando también una revolución cultural. Hace varios años, los teatros estaban vacíos y los espectáculos musicales que se anunciaban terminaban por cancelarse por falta de público o garantías en términos de seguridad. Sin embargo, hoy la oferta de entretenimiento y de actividades culturales es cada vez mayor, por ejemplo, el año 2010 se remodeló completamente el MALI (Museo de Arte de Lima); Mario Testino, famoso fotógrafo peruano de celebridades, abrió su propio museo, MATE, en 2012; y el MAC (Museo de Arte Contemporáneo) abrió sus puertas en el año 2013. Asimismo, muchas muestras itinerantes, circos, espectáculos y conciertos multitudinarios han desfilado por Lima en los últimos años. La capital del país se ha convertido en una de las ciudades más visitadas de Latinoamérica en 2014, según el índice anual de ciudades globales de destino de *Mastercard* (Diario Gestión 2015).

Es por todo lo expuesto que el desarrollo de negocios que fusionen el entretenimiento con la gastronomía, ofreciendo alternativas novedosas, se perfila como una opción muy atractiva y viable. Mejor aún, si el modelo de negocio puede romper con los paradigmas y superar las barreras inmobiliarias de falta de espacio y elevados precios de alquiler en Lima.

2. Concepto de negocio

• ¿Qué es GProject?

GProject será una empresa dedicada a la producción de eventos culinarios del tipo “*pop up restaurants*” en los que se ofrecerá al público una experiencia gastronómica distinta a la que se ofrece normalmente en un restaurante. Se tratará de eventos que consten de pocas funciones en las que el chef de turno y el equipo de GProject se inspirarán en un tema y plantearán una serie de actividades multisensoriales a los participantes en los que se fusionen el arte y la gastronomía.

• ¿Quiénes se espera participen de la experiencia GProject?

Toda persona que tenga curiosidad por experimentar algo nuevo es un potencial cliente de GProject. Se espera que sean personas de entre los 25 y 54 años de edad, de nivel socioeconómico alto y con gustos y preferencias especialmente orientados a este tipo de actividades.

• ¿Cómo está planteado el negocio?

Lo primero es desarrollar una idea para cada función sobre la que girará toda la temática del evento, desde la comida hasta la vestimenta, decoración y el espectáculo central. La empresa se encargará de buscar los locales donde se desarrollarán los eventos. Estos locales no necesariamente serán restaurantes, sino locales sub-utilizados en los que se pueda desarrollar la idea planteada por el chef y el director para ese evento específico. Estos locales podrán ser

terrazas, parques, casas deshabitadas, jardines privados, tiendas, colegios, etc. Luego, la empresa producirá el evento en su totalidad, encargándose de todos sus aspectos.

En el capítulo I se realiza la introducción que incluye los antecedentes del *boom* gastronómico en el Perú y el concepto de negocio. En el capítulo II se desarrolla el análisis de la oportunidad de negocio donde se describe al cliente y mercado potencial. Posteriormente, en el capítulo III se describe el modelo de negocio, el cual incluye la propuesta de valor, canales y relaciones con clientes.

En el capítulo IV se realiza una investigación de mercados para validar el modelo de negocio, el cual contiene encuestas y entrevistas. A continuación, en el capítulo V se postula el plan estratégico que incluye la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y matriz FODA.

El Plan de *marketing* se presenta en el capítulo VI, mientras que los planes de operaciones y recursos humanos se desarrollan en los capítulos VII y VIII, respectivamente.

Finalmente, en el capítulo IX se elabora el plan financiero, para culminar con las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado luego de la investigación.

Capítulo II. Análisis de la oportunidad

1. El cliente y el mercado

1.1 Descripción de la necesidad

En Lima, el mercado cultural y de entretenimiento, a pesar de que está creciendo de manera acelerada, es todavía incipiente. Por lo tanto, la oferta de alternativas de entretenimiento fuera de lo común todavía no está desarrollada, a su vez que existe una demanda por este tipo de experiencias. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en el gran éxito que han tenido eventos como *Cirque du Soleil* o *Fuerza Bruta*. Ambos son eventos diferentes, que mezclan distintos tipos de arte y *performance*. Si a esto se le suma la pasión de los peruanos por la comida, se encuentra la necesidad de ofrecer una alternativa diferente de entretenimiento gastronómico.

El principal obstáculo de esta revolución gastronómica y cultural en el Perú viene por el lado inmobiliario. Dada la cantidad de nuevos restaurantes, galerías, bares y cafés, Lima está experimentando un incremento exorbitante en los precios de los alquileres y venta del suelo en los distritos de moda. Asimismo, debido a la falta de planificación urbana y la poca visión de las autoridades municipales, son cada vez más escasos los espacios comerciales donde se pueden desarrollar propuestas gastronómicas o culturales.

Esta necesidad de experiencias culinarias distintas se ve entonces limitada por la falta de espacios y por el elevado costo de los alquileres en zonas *premium* de Lima. Se debe superar este problema con propuestas de negocio innovadoras que redefinan la composición del costo fijo del alquiler de los locales para realizar los eventos.

Finalmente, existe también el problema de la falta de oportunidades laborales para aquellos jóvenes que se gradúan de las diversas escuelas de cocina del país. Asimismo, hoy en día es difícil para los artistas noveles encontrar lugares para expresar arte en sus diversas formas. Ante estos retos y oportunidades, GProject pretende convertirse en una alternativa laboral para todos aquellos nuevos cocineros y artistas que quieren mostrar su talento.

1.2 El cliente: Descripción y variables claves

a. Perfil del cliente

El perfil del cliente objetivo es el de una persona que gusta de la gastronomía *premium*, asiste por lo menos una vez a la semana a un restaurante y su tique promedio de gasto es de S/. 150 (US\$ 50).

Tiene un ingreso promedio mensual familiar por encima de los S/. 10.000 (US\$ 3.300), gusta del cine, el teatro, espectáculos musicales, actividades al aire libre y acude a estos eventos cada tres meses en promedio.

b. Variables claves

- Gasto promedio en restaurantes.
- Frecuencia de visita a restaurantes.
- Factores de elección de restaurantes.
- Tipo de comida preferida.
- Frecuencia de asistencia a espectáculos culturales.
- Gasto promedio en espectáculos culturales.

2. La ventana de oportunidad

2.1 El sector

a. Descripción de la gastronomía peruana

La industria de “alojamiento y restaurantes” en el Perú registra una tendencia de crecimiento sostenido, a tal punto que al 2014 superó el ritmo de expansión del PBI.

Tabla 1. Evolución del índice mensual de producción nacional

| | Ponderación | Variación porcentual | | |
|---|---------------|----------------------|-------------|--------------------------------------|
| | | 2014 / 2013 | | Mar 13 - Feb 14 / Mar 12 - Feb 13 |
| | | Feb | Ene-Feb | |
| Economía Total | 100,00 | 5,72 | 4,97 | 5,56 |
| Derechos de importación y otros impuestos a productos | 8,29 | 1,51 | 1,29 | 3,48 |
| Total industrias (producción) | 91,71 | 6,13 | 5,33 | 5,75 |
| Agropecuaria | 5,97 | -0,62 | 0,67 | 0,78 |
| Pesca | 0,74 | 18,16 | -4,75 | 14,71 |
| Minería e hidrocarburos | 14,36 | 7,92 | 6,72 | 5,59 |
| Manufactura | 16,52 | 5,96 | 3,02 | 5,25 |
| Electricidad, gas y agua | 1,72 | 6,20 | 5,61 | 5,63 |
| Construcción | 5,10 | 9,78 | 6,53 | 7,37 |
| Comercio | 10,18 | 5,26 | 4,98 | 5,77 |
| Transportes, almacenamiento, correo y mensajería | 4,97 | 3,28 | 3,78 | 5,66 |
| Alojamiento y restaurantes | 2,86 | 5,21 | 6,16 | 6,33 |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información | 2,66 | 6,66 | 6,39 | 7,92 |
| Financiero y seguros | 3,22 | 13,95 | 13,91 | 11,48 |
| Servicios prestados a empresas | 4,24 | 7,36 | 7,45 | 6,20 |
| Administración Pública, Defensa y otros | 4,29 | 4,14 | 4,31 | 5,03 |
| Otros servicios | 14,89 | 5,25 | 5,48 | 4,82 |

Fuente: INEI (2014). (Año base 2007).

El aporte de la gastronomía a la economía peruana durante el 2011 fue de S/. 45.000 millones (US\$ 15.000 millones). Dicho monto se distribuye: 96% en los consumidores nacionales y 4% en los turistas internacionales (gasto en alimentación). Para el 2013, esta cifra alcanzó los S/. 50.000 millones (US\$ 16.500 millones). Por otro lado, se estima que para el 2015 el PBI de restaurantes será de S/. 13.400 millones (aproximadamente US\$ 4.300 millones).

En cuanto a la población económicamente activa (PEA), el 7% se encuentra en el sector de alojamiento y restaurantes. En el 2010, dicho sector estaba conformado por 379.800 peruanos. De acuerdo al Estudio de la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) del 2013, aproximadamente 334.200 peruanos trabajaron en la actividad de restaurantes (sin incluir hoteles), lo cual representó el 6% de la PEA de dicho año (APEGA 2013). Asimismo, se estima que 150.000 trabajadores estuvieron localizados en Lima. El 79% de la PEA en el sector alojamiento y restaurantes se encuentra en empresas que operan en la informalidad. Por otro lado, se estima que 31.500 trabajadores de Lima se encuentran en condiciones formales en la actividad de restaurantes.

b. Información relevante asociada al sector

De acuerdo al estudio de APEGA (2013), la evolución del número de restaurantes en Perú es:

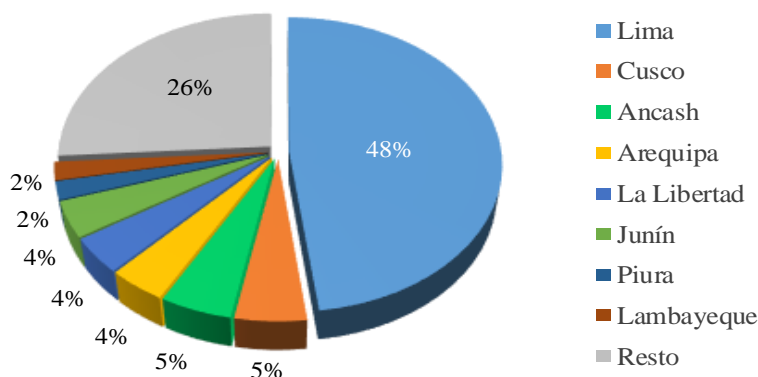
Tabla 2. Cantidad de restaurantes en Perú

| Año | Cantidad |
|------|----------|
| 2001 | 40.000 |
| 2005 | 45.000 |
| 2009 | 66.000 |
| 2011 | 77.500 |
| 2013 | 90.000 |

Fuente: APEGA (2013).

Por otro lado, según la Cámara de Comercio e Industria de Lima (CCL), solo el 1,5% de restaurantes a nivel nacional está dentro de la categoría de 1 a 5 tenedores (Semana Económica 2012). En cuanto a la distribución geográfica de restaurantes en el territorio nacional, esta se divide de la siguiente manera:

Gráfico 1. Distribución geográfica de restaurantes



Fuente: Cámara de Comercio de Lima, 2011.

c. Identificación de competidores

De acuerdo al modelo de negocio planteado, se identificaron algunos restaurantes y/o modelos de negocios en Perú con un servicio similar.

Tabla 3. GProject versus competidores

| | GProject | Pop-up Restaurantes | La Dama Juana Restaurante | Brisas del Títicaca | Restaurante Turístico Sachún |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Público objetivo | A, B+ | A, B | A, B+ | B, C | B |
| Procedencia del público | Local (Predominancia) | Local (Predominancia) | Local + Extranjero | Local + Extranjero | Local (Predominancia) |
| Distrito de local | Variable | Variable | Barranco | Cercado | Miraflores |
| Tipo del local | Fija e itinerante | Itinerante | Fija | Fija | Fija |
| Show que ofrecen | Show temático y artístico cambiante | Show temático y artístico cambiante | Show de música y danzas típicas | Show de música y danzas típicas | Show de música y danzas típicas |
| Capacidad del local | 30-50 personas | 20-40 personas | 200-300 personas | 300-400 personas | 200-300 personas |

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.2 El mercado

El gasto en la gastronomía no solo se ha incrementado entre los peruanos, sino que viene ganando terreno entre las actividades preferidas por los turistas que visitan el país. Así por ejemplo, el gasto en restaurantes de los peruanos registra un crecimiento importante, pasó de S/. 69 (US\$ 23) en 2012 a S/. 87 (US\$ 29) en 2013 según la Cámara Nacional de Turismo – Canatur (Gestión 2013). Este incremento en parte puede explicarse por el alza de los precios, pero también se debe a un aumento de la demanda, principalmente en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B+. El número de hogares que se tiene en Lima Metropolitana en estos segmentos es de aproximadamente 565.000 con 2,2 millones de habitantes:

Tabla 4. Cantidad de hogares y habitantes en Lima Metropolitana

| | Hogares | | | | | Habitantes | | | | |
|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|---|
| | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | |
| NSE A | 70.055 | 105.180 | 122.079 | 116.853 | ↓ | 292.917 | 448.506 | 460.271 | 428.578 | ↓ |
| NSE B | 255.023 | 352.509 | 434.321 | 448.333 | ↑ | 1.044.174 | 1.398.981 | 1.754.784 | 1.792.235 | ↑ |
| NSE C | 655.517 | 804.109 | 901.509 | 970.593 | ↑ | 2.587.636 | 3.442.763 | 3.912.306 | 4.207.857 | ↑ |
| NSE D | 781.569 | 773.485 | 711.347 | 624.804 | ↓ | 3.251.110 | 3.085.303 | 2.790.395 | 2.454.583 | ↓ |
| NSE E | 313.954 | 204.869 | 178.424 | 224.166 | ↑ | 1.303.988 | 774.217 | 671.229 | 857.156 | ↑ |
| | 2.076.118 | 2.240.152 | 2.347.680 | 2.384.749 | ↑ | 8.479.825 | 9.149.770 | 9.588.985 | 9.740.410 | ↑ |

Fuente: Ipsos Perú (2014). Estadística Poblacional.

↑ Disminución respecto al 2013 ↓ Aumento respecto 2013

El crecimiento del país ha permitido que las familias cuenten con un mayor ingreso, lo cual se puede observar en los distintos niveles socioeconómicos (NSE); a continuación se muestra la evolución del ingreso mensual por NSE.

Tabla 5. Ingresos mensuales (S/.) por nivel socioeconómico

| NSE | 2005 | 2010 | 2012 | 2013 |
|--------------|-------|--------|--------|--------|
| NSE A | 8.435 | 11.168 | 10.896 | 11.395 |
| NSE B | 3.848 | 4.721 | 5.324 | 5.519 |
| NSE C | 2.387 | 3.104 | 3.377 | 3.422 |
| NSE D | 1.545 | 1.957 | 2.045 | 2.167 |
| NSE E | 1.048 | 1.303 | 1.436 | 1.466 |

Fuente: INEI (2015). ENAHO 2005, 2010, 2012 y 2013.

Del total de sus ingresos, las familias del nivel socioeconómico A destinan el 14% para gastos en alimentos y 9% para actividades de esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza. Para las familias del nivel socioeconómico B, 27% y 9%, respectivamente. Finalmente, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), el gasto en comida de turistas extranjeros ha pasado de 5% en el 2009 a 10% en el 2014, esto significa que, de un estimado de gasto por persona que asciende a US\$ 1.000, US\$ 100 son invertidos en alimentación durante una estancia promedio de 10 días (PromPerú 2010, 2014). Con una base de 3,5 millones de turistas extranjeros que arribaron al Perú en 2014, el gasto total estimado en comida asciende a US\$ 350 millones por año.

Tabla 6. Gasto (S/.) por nivel socioeconómico

| Rubros | Gasto S/. | | | | |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E |
| Alimentos y bebidas | 1,585 | 1,472 | 1,276 | 1,002 | 854 |
| Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda | 1,583 | 1,086 | 597 | 373 | 203 |
| Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza | 996 | 519 | 230 | 108 | 68 |
| Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos | 588 | 358 | 230 | 152 | 90 |
| Transporte y comunicaciones | 1,152 | 408 | 162 | 76 | 48 |
| Vestido y calzado | 262 | 140 | 95 | 67 | 56 |
| Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda | 605 | 137 | 62 | 44 | 36 |
| Equipamiento del hogar | 184 | 64 | 29 | 14 | 9 |
| Otros bienes y servicios | 282 | 152 | 105 | 71 | 60 |
| Disponible para otros rubros | 4,158 | 1,184 | 637 | 259 | 41 |

Fuente: INEI (ENAHO 2005, 2010, 2012 y 2013). Elaboración propia 2015.

2.3 Adecuación en el tiempo

El análisis sobre la adecuación en el tiempo y su impacto en el negocio se realizará en términos de la posible demanda y la estacionalidad. De acuerdo a las características del mercado local, la demanda estaría sujeta a estacionalidad durante el verano, puesto que la mayoría de las personas del mercado objetivo viajan a los balnearios del sur de Lima durante los fines de semana. Asimismo, esto fue corroborado con una entrevista realizada al dueño de un conocido restaurante limeño, dirigido al mismo segmento que GProject. El entrevistado mencionó que la demanda limeña tiene marcadas estacionalidades, donde los meses bajos del año son enero y febrero. Los meses de mayor afluencia son marzo, julio y diciembre. Esto era previsible puesto que en julio y diciembre se tienen los ingresos adicionales por las gratificaciones, mientras que en marzo se dan los repartos de utilidades (ver el anexo 3).

Vale la pena analizar el caso de los balnearios del sur, el más conocido es el del *boulevard* de “Asia”, en el kilómetro 97,5 al sur de Lima, donde se encuentran tiendas de ropa de marcas exclusivas, reconocidos restaurantes de primer nivel, concesionarios de autos de lujo, joyería de alta gama, discotecas de moda, entre otros. Es conocido que todo lo que se vende en “Asia”, tiene un sobreprecio. Por citar un ejemplo: la entrada a una discoteca bordea los S/. 200 (US\$ 63) sin contar el consumo dentro del local. La estacionalidad durante el verano se resuelve sin problemas, puesto que al ser un restaurante itinerante, se podría trasladar hacia las playas del sur. Por tanto, la versatilidad de la propuesta se vuelve una fortaleza y una ventaja competitiva frente a los otros restaurantes convencionales.

Por el lado de los turistas, que conforman un potencial mercado, se entrevistó al dueño de un restaurante que está dentro de los top 10 de los más votados de Lima en *Tripadvisor*. Él manifestó que los turistas se incrementan en julio, que es la época de vacaciones en colegios y universidades en el hemisferio norte. Asimismo indicó que hay una estacionalidad que depende de los grandes eventos mundiales. Por ejemplo, la demanda de años pasados se vio afectada por la Copa Mundial de Fútbol y la Copa América. Ante esta información se puede plantear que durante julio, los eventos de GProject deberían girar en torno a la temática peruana, dado que es el mes patrio y es el mes en el que se observa un incremento de turistas.

Asimismo, la demanda podría tener cierta estacionalidad durante la época de circos en Lima, tales como el *Cirque de Soleil* o La Tarumba, los cuales normalmente se presentan entre julio y setiembre, puesto que se tratarían de productos sustitutos imperfectos a la oferta de GProject. Esto también puede ser resuelto ya que en cualquier caso GProject, debido a su versatilidad, podría plantear eventos similares, con énfasis en temáticas circenses con un estilo propio y con un gran despliegue publicitario en los medios. En líneas generales, se puede desprender que el éxito de GProject, dado el público al cual se está enfocando, dependerá no solo de una buena relación precio-calidad, donde por ejemplo el buen sabor es un factor estándar, sino de que sus eventos estén de moda. Si es que GProject deja de estar en boca de todos, perderá vigencia y no será sostenible en el tiempo. Es por ello que los gastos en medios y la renovación de los eventos (en edición limitada) son factores claves para su éxito.

Capítulo III. El modelo de negocio (*Business Model Canvas*)

1. Propuesta de valor

1.1 La oferta: El producto/servicio

“Brindar una experiencia multisensorial única y exclusiva donde se fusiona la gastronomía y el entretenimiento a través de puestas en escena itinerantes que se renuevan constantemente”.

1.2 Elementos claves de diferenciación

- a. **Experiencia multisensorial:** A diferencia de un restaurante tradicional (solamente se hace énfasis en el gusto), los eventos desarrollados por GProject buscarán apelar a todos los sentidos de los participantes. Se pensará en los olores, en la escenografía, en la música y hasta en el tacto.
- b. **Espectáculos únicos y exclusivos:** Los eventos tendrán ediciones limitadas que consistirán de pocas funciones, únicas e irrepetibles. Además, serán exclusivos por la cantidad limitada de participantes.
- c. **Fusión de gastronomía y entretenimiento:** Tradicionalmente los eventos culturales y de entretenimiento no están vinculados a la gastronomía y viceversa. Sin embargo, GProject unirá los dos conceptos y desarrollará propuestas en las que ambos estén presentes.
- d. **Puestas en escena itinerantes:** Los eventos que desarrollará GProject cambiarán de locación constantemente. Este se convertirá en un factor diferencial determinante ya que permitirá potenciar la creatividad de los eventos adaptándolos a los conceptos definidos y al lugar donde se desarrollen. Además permitirá flexibilizar la ubicación ante la estacionalidad de la propuesta.

1.3 Características claves

- a. **Frecuencia:** Se estima generar un tema bimestralmente, lo que permitirá renovar constantemente el formato, generando expectativa en el cliente.
- b. **Ambientación:** La vestimenta del personal, decoración, ambiente y menú estarán asociados al tema seleccionado.
- c. **Exclusividad:** Los eventos tendrán una cantidad limitada de participantes por cada fecha. Inicialmente se estima un promedio de cincuenta y cinco personas, con una duración del evento de hasta tres horas.
- d. **Tipos de experiencia:** Social: Se pondrá énfasis al relacionamiento entre las participantes, por ejemplo actividades lúdicas, en equipos o parejas. Sensorial: Se pondrá énfasis a la experiencia individual de cada participante.
- e. **Tipos de temática:** Cultural o histórica: Asociados a temas literarios, música, pintura o historia. Para adeptos: Asociados a películas, comics, bandas musicales que hayan marcado un

hito y tengan un grupo de seguidores importante. Viajes en el tiempo: Asociados a épocas como las décadas de 1980, 1990, etc.

2. Segmento de mercado seleccionado

Residentes de la ciudad de Lima, entre 25 y 54 años, hombres y mujeres, de los NSE A y B+.

3. Canales

3.1 Comunicación: Publicidad ATL: paneles, vallas y anuncios en revistas para el segmento como *Cosas y Asia Sur*. Publicidad en medios digitales: Google y Facebook. Generación de contenido en redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube. Acciones de *marketing* directo: cartas y folletos.

3.2 Venta: El principal canal de venta será Teleticket, esta empresa ofrece los servicios de venta presencial en sus más de 30 puntos de venta en la ciudad de Lima dentro de los Supermercados Wong y Metro, además de venta *on-line* y la impresión de los tiques de acceso al evento con medidas de seguridad para evitar su falsificación.

3.3 Distribución: GProject tendrá un canal de distribución directo por el servicio que ofrece, se entrega sin intermediarios al consumidor en los eventos a organizar.

4. Relación con los clientes

Se trabajará en la construcción de una base de datos sólida para poder fidelizar a los clientes a través de una estrategia CRM (*Customer Relationship Management*), tomando en cuenta los gustos, preferencias e información específica soportada en una plataforma ERP.

4.1 Adquisición: Captura de datos a través *landing page* insertos en la página web y redes sociales.

4.2 Fidelización y retención: Se han previsto tres acciones para maximizar la relación con los clientes: Programas de descuento especial, sistema de cliente frecuente e invitaciones directas en fechas especiales como cumpleaños o de acuerdo a sus gustos y preferencias previamente identificados.

4.3 Tipos de relación

- Presencial a través de *marketing* directo y en sala.
- Automatizada a través de la interacción en redes sociales y de venta a través de Teleticket.

5. Fuentes de ingreso

5.1 Principales

- a. **Venta de entradas al evento:** Las cuales incluirán la comida y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Se estima que el valor promedio del tique será de S/. 190 (US\$ 63,3). Este ingreso será la principal fuente generadora de flujo de caja para GProject. Se podrá ir adecuando en función al espectáculo, tipo de comida y maridaje a presentar. El tique se podrá comprar vía Teleticket o en el mismo local.
- b. **Venta de bebidas:** Bebidas alcohólicas y no alcohólicas extras que no se encuentren cubiertos en el pago de la entrada. El cobro será en efectivo o con tarjeta de crédito/débito.

5.2 Secundarias

- a. **Catering para eventos:** Se espera que GProject sea reconocida como una marca consolidada en la realización de eventos de entretenimiento gastronómico y en consecuencia consiga también ingresos por la organización de eventos privados para empresas o personas. Esta se espera que sea una fuente adicional generadora de ingresos. La forma de cobro sería vía transferencia bancaria o cheque.
- b. **Ingresos por ventas de *merchandising*:** Se espera que GProject se consolide como una marca de moda y se puedan vender mandiles, posavasos, vasos, polos, pulseras, salsas especiales, entre otros, con el logotipo de GProject. Este *merchandising* será parte del concepto de experiencia que se pretende trasladar a los clientes. En la medida que la marca se consolide, estos ingresos podrían tomar importancia, como la tiene los ingresos generados en este rubro por marcas como por ejemplo *Hard Rock Café*. Estos artículos podrán comprarse en el local. La forma de cobro será en efectivo o con tarjeta de crédito/débito.
- c. **Comisión de artistas por colocar arte en el restaurante:** Se atraerá a personas que estén interesadas en un concepto novedoso. Así, GProject se transforma en una galería-vitrina para que artistas plásticos, pintores, escritores, fotógrafos, músicos, entre otros, puedan utilizar el espacio para dar a conocer su arte a través del cobro de una comisión fija. La forma de cobro será en efectivo o vía transferencia bancaria.
- d. **Venta de publicidad en la página web:** Al ser una página web con alto tráfico y con contenidos que se renovarían constantemente, se espera que existan proveedores y empresas que compartan el mismo público objetivo y que estén interesados en realizar publicidad en ella. Estos ingresos serán una fuente secundaria. La forma de cobro será vía transferencia bancaria.

5.3 Futuras

En el siguiente paso (no forma parte de este estudio) se espera que la marca pueda estandarizarse

y luego ser franquiciada, con lo que la empresa cobraría un derecho de ingreso, regalías por las ventas y una comisión por el *marketing* que sería centralizado en GProject. Esta potencial fuente de ingresos podría ser muy importante y a la vez ayudaría en el crecimiento de la marca. La forma de pago sería vía transferencia bancaria.

5.4 Potenciales y poco fiables

Donaciones de fundaciones que buscan apoyar los talentos de chefs y artistas en la ciudad. Se sabe que existen empresas que están en constante apoyo de los nuevos talentos y de ideas disruptivas que generen impacto positivo en la sociedad, tales como Fundación Backus, Fundación Telefónica, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Fondo para la Innovación Ciencia y Tecnología (FINCyT). Esta fuente de ingresos será muy esporádica y poco fiable. Para efectos del presente estudio, estos ingresos no serán considerados como parte del análisis financiero ni operacional.

6. Recursos claves

6.1 Financieros: Se destinará una partida para el capital de trabajo inicial en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), insumos, menaje y vajilla inicial, adelantos de alquiler, gastos pre-operacionales, entre otros.

6.2 Físicos

- a. **Local:** Dependerá del concepto del evento, buscado con anticipación y rentado para tal efecto.
- b. **Equipamiento de cocina:** Esto incluye todos los muebles de cocina, equipos de refrigeración, entre otros. Se debe recordar que estos equipos deben ser versátiles, móviles e incluso deben tener la capacidad de poder trabajar con fuentes de energía alternativas.
- c. **Muebles de sala y bar:** Adquirir mesas, sillas, aire acondicionado e implementos de bar. Se debe considerar que deben ser elegantes y versátiles, pero a la vez de fácil transporte.
- d. **Unidad de transporte:** Ante la itinerancia, GProject comprará una *mini van* para el transporte de los equipos.
- e. **Equipos de cómputo:** Esto involucra compra de computadoras e impresoras.

6.3 Humanos: Equipo de cocina, responsables de la preparación del menú. Equipo de producción, responsables de la puesta en marcha. Equipo creativo, responsables de la generación de las ideas, *feedback* de clientes.

6.4 Intelectuales: Marca y derechos, mantener la imagen reforzando la marca. *Software* de caja.

7. Actividades claves

7.1 Proceso creativo: Identificar y generar nuevas ideas y realizar el planeamiento inicial.

7.2 Alquiler de local: Identificar ubicaciones potenciales, realizar trámites y conseguir licencias.

7.3 Gestión del talento: Selección, entrenamiento y retención del talento humano.

7.4 Gestión de recursos y materiales: Coordinación con proveedores para realizar compras y entregas a tiempo.

7.5 Gestión del proceso gastronómico: Elaboración del menú, dimensionamiento por la cantidad de comensales, listado de ingredientes, planificación de la preparación, servicio y atención al comensal.

7.6 Gestión del proceso de entretenimiento: Diseño del ambiente y planificación de la puesta en escena.

8. Alianzas claves

- Dueño del local donde se brindará el evento.
- Proveedores de decoración, para la creación de los distintos escenarios.
- Proveedores de alimentos y bebidas.
- Agencia de publicidad digital.
- Personajes reconocidos (*socialités*).
- Teleticket.

9. Estructura de costos

9.1 Costos fijos

- a. Alquiler de local:** El alquiler del establecimiento para los eventos será de mínimo dos meses. Si bien es cierto, se trata de un periodo corto, el alquiler no estará en función de la realización de los eventos, por lo que se considera fijo. Además, dado que se requieren locales no solo en Lima, sino también en los balnearios, será de vital importancia tener como proveedor algún corredor de inmuebles.
- b. Sueldos:** Los sueldos del cocinero y de sus asistentes, el sueldo del productor, de los mozos, el sueldo del personal administrativo y personal de limpieza.
- c. Escenografía y ambientación:** Dado que cada evento contará con decoración ad hoc a la

temática, se prevé el alquiler de equipos, luces y materiales por evento. Asimismo, la contratación de un DJ si fuera el caso.

- d. Publicidad:** Uno de los componentes de éxito de GProject es que sus eventos estén de moda, sean tendencia, por ello, el gasto de publicidad no puede ser austero; la inversión en publicidad estará dirigida a medios ATL, BTL y digitales. Se contará con los servicios de una agencia digital para las acciones de *community management*.
- e. Servicio de atención al cliente:** GProject planificará su siguiente evento teniendo en consideración las recomendaciones y sugerencias de los clientes actuales. Se estimulará además que estos recomienden GProject a un amigo. Es por esto que brindar un servicio de calidad y fidelizar a los clientes será vital a fin de que sean una fuerza importante de comunicación.
- f. Adecuaciones en los locales:** Instalaciones de luminarias, ajustes en los servicios higiénicos, adecuaciones en cocina, sala, etc. Se debe recordar que los eventos ser realizarán en lugares que no necesariamente son cocinas o restaurantes. Como el local será alquilado, no se puede considerar como una inversión.
- g. Impuestos:** Los impuestos serán considerados como un gasto fijo en el modelamiento financiero durante los cinco años de evaluación del proyecto.
- h. Servicios varios:** Entre los servicios diversos que son fijos e importantes se puede considerar internet, *hosting* de la página web, servicio de *valet parking*, reposición de menaje, servicio de consultoría legal, contable, agua, energía, teléfonos, entre otros.

9.2 Costos variables

- a. Alimentos, bebidas y otros insumos:** Se debe comprar de manera recurrente todos los alimentos y bebidas para los eventos de GProject. Dado que se trata de una experiencia itinerante, se evitarán manejar *stocks* de estos insumos.
- b. Comisión de Teleticket:** Se pretende que la experiencia de los eventos de GProject esté asociada a entretenimiento, por lo que se buscará realizar una alianza para que las entradas se comercialicen vía Teleticket.

Gráfico 2. Business Model Canvas GProject

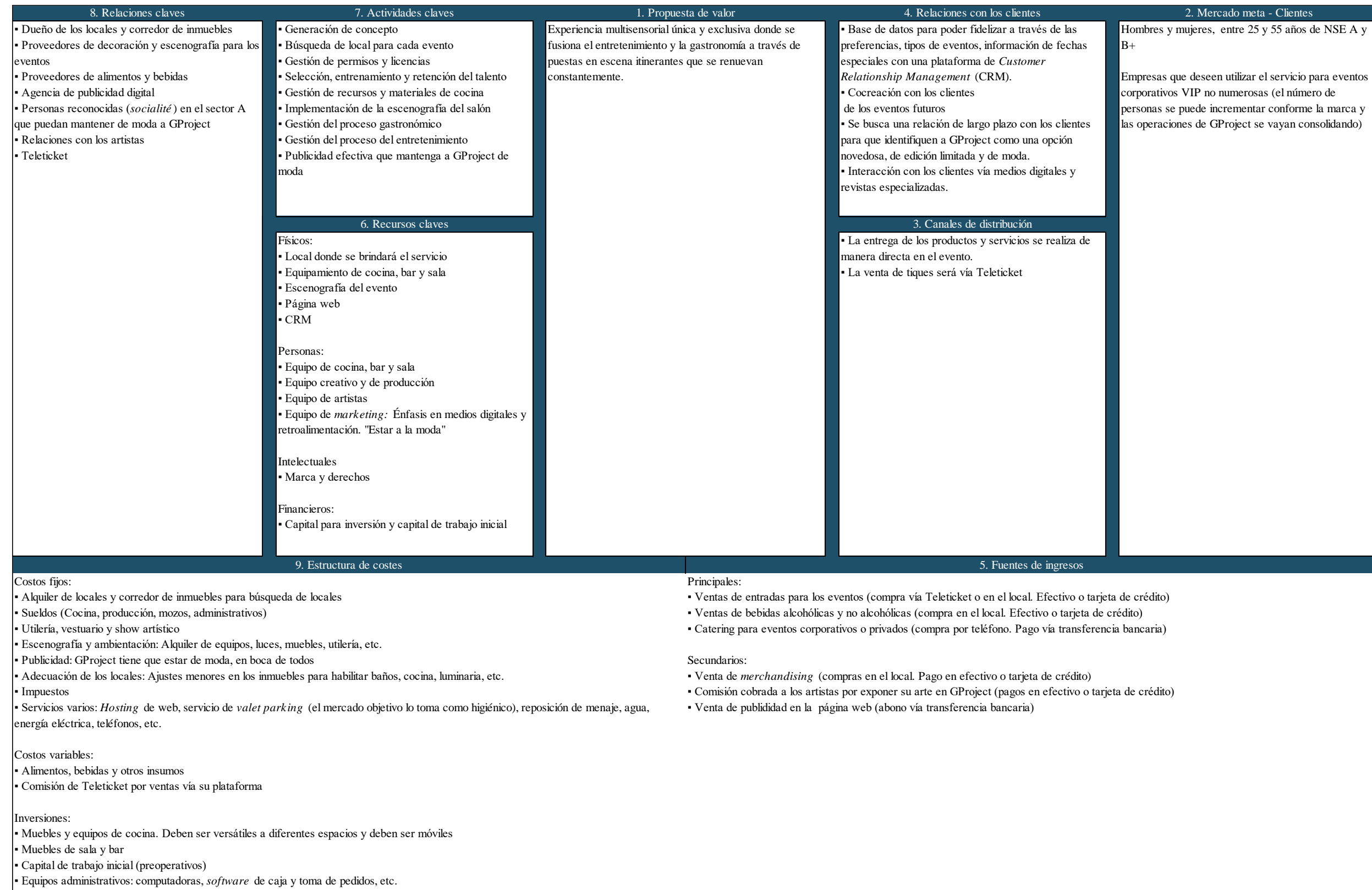


Gráfico 3. Cadena de valor GProject

| | | | | | |
|-------------------------|--|---|---|---|--|
| Infraestructura | Administración general, planificación, contabilidad y finanzas, soporte legal, control de calidad. | | | | |
| Recursos Humanos | Selección de personal con vocación de servicio y amor al arte. Contratación, desarrollo, políticas de sueldos. Capacitación de actores para atender a mesa y manejar crisis. Ambiente inspirador para crear puestas en escena y menús fuera de lo común de forma colectiva con el productor (todas las ideas son bienvenidas). | | | | |
| Tecnología | Creación de cocina e implementos de cocina móvil. Sistemas informáticos para la toma de pedidos en sala, medios de pago, manejos de <i>stocks</i> y cobranzas. Tecnología para potenciar <i>marketing</i> (por ejemplo mensajes de texto) y redes sociales. Mejoras y uso de tecnología para incrementar la experiencia intersensorial del cliente (por ejemplo luces, vídeo). Captación de retroalimentación de clientes para la siguiente puesta en escena mediante bases de datos. | | | | |
| Compras | Compra de alimentos y bebidas. Relación con proveedores y auspiciadores. Alquileres de inmuebles, mobiliarios y vestuarios para espectáculos. Compra de implementos y mobiliario de cocina. Políticas de compra. Rotación de <i>stocks</i> . Contratación de servicios tercerizados (por ejemplo el <i>valet parking</i> , licor, etc.) | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación y selección de local • Manipulación de materias primas - cocina • Almacenamiento de materias primas - cocina • Conservación de materias primas - cocina • Control de inventarios de materias primas - cocina • Devolución de mercadería materia prima - cocina • Definición de implementos de cocina móvil • Definición/ubicación de mobiliario de sala de restaurante • Definición de vestuarios y maquillaje | <ul style="list-style-type: none"> • Definición, preparación y presentación de comida acorde al espectáculo • Limpieza de cocina • Control de calidad de platos • Preparación a tiempo de los platos • Limpieza de la sala • Mantenimiento del restaurante y mobiliario • <i>Barman</i> • Elaboración de libreto. • Diseño de escenografía. • Práctica de puesta en escena • Acondicionamiento del escenario | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Valet parking</i> • Bienvenida del anfitrión • Toma de pedidos por el mozo • Nivel de atención y servicio en la sala • Entrega de comida en tiempo adecuado y con temperatura y limpieza estándar • Escenario limpio y correctamente adecuado | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Promoción • Política de precios • Selección de mercado objetivo • <i>Merchandising</i> • Manejo de medios y redes sociales especializados en gastronomía y espectáculos (<i>community manager</i>) • Relación con Teleticket | <ul style="list-style-type: none"> • Política de fidelización - muy importante el <i>marketing</i> boca a boca • Base de datos de clientes • Adecuación del producto/espectáculo con información de clientes • Reclamos - Manejo de crisis • Envío de ofertas especiales a clientes existentes • Política de satisfacción garantizada o <i>cash back</i> |
| | Logística interna | Operaciones / Producción | Logística externa | Ventas y marketing | Postventa |

MARGEN

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo IV. Validación del modelo de negocio

1. Investigación mercado

1.1 Validación por encuestas

a. Definición de la población objetivo

La población objetivo del proyecto son las personas residentes en zonas urbanas en la ciudad de Lima, mayores de 24 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, económicamente activos, con interés en gastronomía y eventos culturales.

b. Definición del tamaño de la muestra (n)

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza de 90% ($k=1,65$) y un margen de error de 5%. La cantidad de encuestas necesarias es de 272 como mínimo.

Gráfico 4. Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

z: 1,65 (con nivel de confianza al 90%)

p: 0,5 es la probabilidad de que el evento ocurra.

q: (1- p) es la probabilidad de que el evento no ocurra.

e: 5% es el error permitido

Fuente: Sapag Chain, Nassir y Sapang Chain Reinaldo (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos.

c. Presentación e interpretación de resultados

Se realizó un total de 375 encuestas, de las cuales 6 fueron inválidas y 79 incompletas, resultando 290 encuestas válidas. Las encuestas se realizaron a través de la plataforma *SurveyMonkey.net*, desde el 24 de julio al 9 de agosto de 2015 (ver el anexo 1).

Los principales resultados de la investigación de mercado, sobre la base de las encuestas válidas, fueron los siguientes (el detalle puede ser revisado en el anexo 2):

- El 56% se encuentra entre los 20 y 34 años de edad y el 40% entre 35 a 54 años de edad.
- El 52% son varones y el 48% son mujeres.

Con el fin de identificar el NSE de los encuestados, se realizaron 6 preguntas de control, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 39% pertenece al NSE A1, el 40% al NSE A2 y el 21% al NSE B. Dichos NSE se establecen según la fórmula estándar establecida por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).

Con respecto a las preferencias de consumo en restaurantes:

- El 79% asiste a un restaurante una o más veces a la semana.
- El 56% gasta entre S/. 51 y S/. 100 (US\$ 17 y US\$ 33) por persona y por vez.
- Las ocasiones preferidas son los almuerzos de fines de semana, sin embargo, los almuerzos durante la semana y las cenas los fines de semana gozan también de una importante preferencia.
- La mayoría elige ir, en orden de preferencia, en pareja, en familia y con amigos.
- Los elementos más valorados al momento de elegir un restaurante son en primer lugar, buena sazón, seguido por una buena atención y un ambiente agradable.
- Existe una marcada preferencia por la comida marina, la comida criolla y la comida fusión.

En cuanto a las preferencias de asistencia a espectáculos:

- El 58% asiste por lo menos una o dos veces al mes.
- El 51% gasta entre S/. 51 y S/. 100 (US\$ 17 y US\$ 33) por persona y por vez.
- La mayoría prefiere asistir, en orden de preferencia, en pareja, con amigos y en familia.
- Los principales medios a través de los cuales se enteran de este tipo de eventos son: digitales, diarios o revistas y a través de amigos o conocidos.

Finalmente, con respecto a los resultados del concepto de GProject:

- Al 79% de los encuestados le agrada la propuesta de GProject: Le agrada mucho 37% y le agrada 42%.
- El 71% estaría dispuesto a pagar por adelantado.
- La mayoría prefiere eventos de corte musical, danzas y teatro (en ese orden).

1.2 Validación por entrevistas

a. Potenciales clientes

Se evaluó vía entrevistas personales a profundidad. La principal conclusión fue que la idea de GProject sí es una propuesta atractiva. Además se obtuvo retroalimentación sobre las ideas de eventos. Los puntos a destacar de las entrevistas fueron que el *show* artístico no debe ser invasivo y que GProject debe estar de moda.

b. Proveedores

Se entrevistó a un corredor inmobiliario, a un productor de eventos y a un artista. Por parte del corredor inmobiliario hubo interés y manifestó que vio factible el alquilar inmuebles por periodos cortos y además se mostró interesado en poder ofrecer sus servicios de corretaje. Por el lado del productor, se obtuvo información valiosa en cuanto a la forma de trabajo de una empresa productora y se pudo validar la operatividad de GProject. Finalmente, el artista mostró interés en tener una alternativa de trabajo estable en un local, así como la posibilidad de contar con una vitrina en la cual pueda exponer su arte.

c. Competidores

Se entrevistó a propietarios y administradores de restaurantes que presentan tanto comida, como danzas peruanas. De esta forma se validó que los negocios existentes han sido exitosos básicamente por su orientación al público turístico más que al local. La carta es sencilla y no muy variada pues se enfocan más en los espectáculos. Finalmente, hacen una discriminación en los ingresos, puesto que cobran entrada y el pago por la comida es un ingreso adicional.

d. Sustitutos

Se entrevistó a dos propietarios de restaurantes conocidos en Lima. Hubo interés en la propuesta de fusionar gastronomía y arte como un nuevo concepto en Lima. Para mayor detalle de las entrevistas se puede revisar el anexo 3.

1.3 Validación por modelos análogos

GProject posee dos elementos principales, la gastronomía y el entretenimiento. En el mercado peruano existen modelos de negocios exitosos no solo por la cantidad de clientes que poseen sino por el tiempo que tienen en el mercado ofreciendo una propuesta similar.

Como ejemplos de negocios operando en el Perú, se mencionan los siguientes:

- Brisas del Titicaca – Lima.
- Peña Turística La Candelaria – Lima.
- Restaurant Turístico Sachún – Lima.
- La Dama Juana – Lima.
- Kilimanjaro – Lima.
- Chelsea – Trujillo.
- Canana – Trujillo.

Entre las coincidencias de estos modelos de negocio con GProject se tienen las fuentes de ingreso: restaurante, tienda - *souvenirs* y eventos corporativos o fiestas privadas. Los negocios locales existentes, tanto en Lima (Brisas del Titicaca, Peña Turística la Candelaria, Restaurant Turístico Sachún) como en provincia, incluyen bailes típicos regionales y folclóricos. GProject al igual que estos negocios plantea interactuar con el cliente durante la experiencia ofrecida.

- **Brisas del Titicaca**

Es una empresa exitosa porque fue capaz de mezclar la gastronomía con danzas típicas de todas las regiones del Perú, principalmente de la región Puno. Empezó hace 50 años en el mercado ofreciendo espectáculos solamente y fue recién hace 13 años que comenzó con este nuevo concepto (Gastronomía - Espectáculos, Danzas). Tiene un local con capacidad para 200 personas y atiende 6 días a la semana en los siguientes horarios:

- Martes y miércoles: 9:00 p.m. - 12:30 a.m.
- Jueves: 9:45 p.m. - 1:30 a.m.
- Viernes y sábados: 10:00 p.m. – 2:00 a.m.

Lo que mejor funciona son sus *shows* variados de danzas típicas de todas las regiones del Perú, sobre todo de Puno. Las danzas de esta zona tienen como característica principal su fuerza y coloridos trajes, ofreciendo un espectáculo refinado y de calidad. La atención al público es diligente y servicial; es evidente el esmero del personal por hacer sentir bien al comensal.

La oferta está dividida en ingreso y consumo, los precios son accesibles:

- Precios de entrada, ofrece dos precios: una general y una VIP, la diferencia es que esta última ofrece mesas más cercanas al escenario.
- Precios del restaurante:
 - Costo promedio de entrada US\$ 13,00.
 - Costo promedio de plato de fondo, se tiene de dos precios: US\$ 8,00 y US\$ 15,00.

- **Peña Turística la Candelaria**

El concepto es el mismo, Gastronomía - Espectáculo con danzas de la costa, sierra y selva del Perú, similar a Brisas del Titicaca. Esta empresa viene funcionando hace 15 años. A diferencia de la anterior que la atención es de 6 días a la semana, Candelaria lo hace 2 días por semana: viernes y sábados en el siguiente horario:

- 8:00 p.m. - 03:00 a.m.

Lo que más destaca es la ubicación del local, pues está en Barranco (distrito que fue elegido entre los 25 distritos más *hipster* del mundo (según una lista elaborada por el portal Yahoo)¹.

- Precios de entrada:
 - Entrada normal - Costo US\$ 13,00.
 - Entrada preferencial - Costo US\$ 20,00.
 - Entrada VIP Normal - Costo US\$ 16,00.
 - Entrada VIP Preferencial - Costo US\$ 24,00.

Otro dato importante sobre estas empresas es el uso de Teleticket para la venta de entradas de manera presencial y en su respectiva plataforma electrónica.

Con estos antecedentes ha sido posible validar de manera preliminar el posible éxito del modelo de negocio de GProject.

2. Identificación de las incertidumbres más relevantes

Con la investigación de mercado se ha logrado validar los siguientes datos:

- Segmento de cliente objetivo.
- Gasto promedio en restaurantes.
- Frecuencia de visita a restaurantes.
- Elementos para elección de restaurantes.
- Tipo de comida.
- Frecuencia de asistencia a espectáculos culturales.
- Gasto promedio en espectáculos culturales.

3. Producto mínimo viable (PMV)

Antes de iniciar los trabajos pre-operativos para echar a andar el proyecto, se desarrollará un producto mínimo viable (PMV) que servirá para probar el servicio con consumidores reales. El PMV, en este caso, se tratará de un paquete de 4 eventos pequeños dirigidos a entre 15 y 20 personas en el que se ofrecerán menús y espectáculos diferentes en cada uno de ellos. Estos 4 eventos se efectuarán durante 4 fines de semana seguidos y con comensales que cumplan con el perfil de los clientes de GProject. Estos PMV se realizarán en locales de propiedad de los socios por lo que no existirá un costo de alquiler. Los demás costos asociados serán los de la materia prima, el pago a un chef que se encargará de realizar el servicio, un mozo, el pago a los artistas y el alquiler de las vajillas. Todos estos costos correrán por cuenta de la empresa.

¹ Diario Perú21 (2015).

Los 4 eventos a realizarse serán los siguientes:

Tabla 7. Eventos a realizar por GProject

| | Evento 1 | Evento 2 | Evento 3 | Evento 4 |
|----------|--------------|----------|---------------|----------|
| Temática | Noche Mágica | Cabaret | Circo gourmet | Aquarium |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Los recursos y costos para cada uno de los PMV son los siguientes:

- Materia prima (20 comensales) = S/. 830 (según coste de ventas del modelo).
- Chef y ayudante = S/. 400.
- Mozo = S/. 200.
- Artistas = S/. 650.
- Ambientación = S/. 200.
- Alquiler de vajillas = S/. 180.
- Agua, luz y gas = S/. 40.
- **Total por evento (Inc. IGV) = S/. 2.500 (US\$ 833).**

4. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano y largo plazo

4.1 Ventajas competitivas a mediano plazo

- Espectáculos únicos y exclusivos.
- Fusión de experiencia gastronómica y artística en un mismo lugar.
- Estrategia de fidelización post-venta.
- Excelente calidad de servicio y personal con habilidades artísticas.

4.2 Ventajas competitivas a largo plazo

- Espectáculos totalmente innovadores que se cambian bimestralmente.
- Auge y continuo crecimiento de la gastronomía peruana.
- Peruanos y extranjeros con mayor interés por el arte año tras año.
- Contacto personalizado con clientes frecuentes para retenerlos a largo plazo.

Capítulo V. Plan estratégico

1. Visión

Ser la marca referente en el entretenimiento gastronómico.

2. Misión

Nos dedicamos a la creación, producción y realización de eventos itinerantes de entretenimiento gastronómico, provocando la imaginación, los sentidos y las emociones en una experiencia multisensorial única.

3. Valores

• Innovación

Ampliar los límites de lo posible, explorando, experimentando y aprendiendo para alcanzar propuestas novedosas y creativas que consoliden el éxito de GProject.

• Excelencia

Todo colaborador de GProject está dedicado a sorprender al cliente, brindando un servicio de excelencia en todo momento y lugar.

• Trabajo en equipo

Reconocer e incentivar la contribución de cada colaborador miembro de GProject, para alcanzar el objetivo que nos une, convencidos de que juntos lograremos resultados extraordinarios.

• Sentido del humor

En GProject disfrutamos lo que hacemos y nos reímos de nosotros mismos.

4. Objetivos estratégicos a 5 años

- Generar un total de ventas por S/. 14,85 MM en los primeros 5 años.
- Alcanzar una tasa interna de retorno financiera (TIRE) no menor a 20%.
- Mantener el costo de ventas total en un promedio anual no mayor al 65% de los ingresos.
- Obtener un índice de satisfacción del cliente entre bueno y muy bueno.
- Lograr una alta productividad de los colaboradores a través de modelos que generen desarrollo y crecimiento basados en entrenamiento y formación.

5. Matriz FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en el modelo de negocio al utilizar espacios subutilizados. 2. GProject pone en valor y en vitrina el arte de jóvenes talentos. 3. Versatilidad del modelo que permite la itinerancia entre diferentes distritos. 4. Espectáculos variados de edición limitada, lo cual hace que no sea repetitivo. 5. Interacción con los clientes para formular los siguientes espectáculos. 6. Oferta al cliente que consiste en la combinación de gastronomía y entretenimiento. 7. Experiencia multisensorial única. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de un productor de espectáculos. 2. Dependencia de locales subutilizados dispuestos a alquilar por cortos periodos de tiempo. 3. Altos costos logísticos de acuerdo al modelo itinerante. 4. Altos costos y dependencia del proveedor de la escenografía. 5. Incorporar en la cadena de valor a personal artístico que no necesariamente se adecua a horarios rígidos. |
| Oportunidades | F - O | D - O |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de negocio poco explotado. 2. Crecimiento sostenido en el mercado de la gastronomía y el entretenimiento. 3. Creciente interés por actividades artísticas en Lima. 4. Interés existente por parte de compañías consolidadas en establecer alianzas estratégicas (BBVA – La Tarumba - Telefónica) con proyectos innovadores con gastronomía o arte. 5. Mayor oferta de profesionales especializados en gastronomía. 6. Demanda de mejores ofertas laborales a profesionales del arte en el Perú. 7. Reconocimiento de Perú como destino gastronómico. 8. De acuerdo a la encuesta, alta aceptación de la oferta que fusiona gastronomía y entrenamiento. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas estratégicas con escuelas de cocina para captar estudiantes y formarlos en el concepto de GProject (F2 - O5). 2. Exponer el modelo a posibles compañías interesadas para establecer convenios o alianzas (F6 - O4). 3. Evaluar periódicamente, a través de los medios digitales, las tendencias de entretenimiento de Lima para orientar las ofertas del proyecto (F1 - O3). 4. Elaborar un calendario de zonas que son tendencias de entretenimiento para desplazar el modelo de proyecto a dichas zonas (F3 - O3). 5. Generar data que permita analizar las sugerencias para los siguientes espectáculos y evaluar la satisfacción del cliente con el evento (F5 - O8). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a los aliados estratégicos que pueden ayudar a financiar el modelo o proporcionar materiales e insumos (O4 - D3). 2. Implementar un ambiente de trabajo atractivo para el artista que incluya el contacto directo con el cliente con el objetivo de incrementar la fidelización del artista con el proyecto (O6 - D5). |
| Amenazas | F - A | D - A |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación para licencias de permisos en locales itinerantes aún inexistente. 2. Inestabilidad política y económica por elecciones presidenciales. 3. Creciente inseguridad ciudadana. 4. Dificultad para concretar alquileres por temporadas cortas: días o semanas. 5. Incremento de precios de alquiler ante escasez de locales comerciales disponibles en la zona de interés. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un listado de las zonas peligrosas para evitar montar el proyecto en dichas zonas (F3 - A3). 2. Generar un mapa de espacios potenciales por zonas (colegios, parques, terrenos, casas en venta) para realizar ofertas de alquiler por tiempos limitados (F3 - A4). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar restaurantes sin atención nocturna como potenciales proveedores de locales para proyectos (D2 - A5). 2. Identificar locales disponibles en alquiler o venta para rentarlos por evento, ofreciendo ingresos no esperados por los propietarios (D2 - A5). |

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Objetivos del Plan de *marketing*

1.1 Corto plazo (1 año)

- Registrar ventas por S/. 2,7 MM (US\$ 0,9 MM) en el primer año.
- Crecer 3.5% en ventas anualmente, supuesto conservador sobre la base del consumo interno del Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Consolidar el posicionamiento de la marca.
- Ejecutar un programa de fidelización de clientes.
- Desarrollar un sistema de retroalimentación de los clientes generando nuevos conceptos e ideas.
- Implementar un sistema de incentivos, premiando la excelencia en el servicio al cliente.

1.2 Mediano plazo (3 años)

- Abrir una línea de *catering* para el segmento corporativo.
- Tener un incremento en las ventas totales de 8.4% versus el primer año.
- Consolidar el programa de fidelización de clientes en un sistema CRM.
- Mantener una alta presencia en redes sociales.

1.3 Largo plazo (5 años)

- Lograr crecer en ventas 17% respecto al primer año, alcanzando S/. 3,2 MM (US\$ 1,0 MM).
- Preparar el plan de internacionalización.

2. Estrategias de *marketing*

2.1 Segmentación

Según la investigación de mercado, se encontraron 4 tipos de clientes a quienes se dirigirá la estrategia de *marketing* diferenciando sus gustos y preferencias, entre ellos se encuentran los ejecutivos, parejas, grupos de amigos y familias.

Tabla 8. Variables de segmentación

| Base de Segmentación | Descripción | Categorías |
|-------------------------------|----------------------|--|
| Geográfica | Local | Distritos de Lima Metropolitana |
| Demográfica | Nivel Socioeconómico | A y B+ |
| | Edad | Entre 25 y 54 años |
| | Sexo | Indistinto |
| | Nivel de Estudios | Superior |
| Psicográfica | Personalidad | Extrovertidos, sociables |
| | Estilo de Vida | Asiste de manera frecuente a restaurantes |
| | | Asiste de manera frecuente a espectáculos |
| | | Es miembro de redes sociales |
| Se reúne con familia y amigos | | |
| Conductiva | Beneficios deseados | Buena sazón, buena atención y ambiente agradable |
| | Tasa de uso | Un consumo por mes |

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.2 Lanzamiento

Para conseguir la afluencia deseada de público, se implementará una campaña intriga de 2 meses antes del lanzamiento, para ello se desplegarán estrategias en medios ATL y digitales:

Tabla 9. Acciones de lanzamiento

| Acción | Cant. | Inversión unitaria S/. | Inversión S/. | Inversión US\$ |
|-------------------|-------|------------------------|---------------|----------------|
| Paneles | 2 | 10.500 | 42.000 | 14.000 |
| Vallas | 5 | 1.500 | 15.000 | 5.000 |
| Marketing directo | 500 | 15 | 15.000 | 5.000 |
| Facebook | 1 | 3.500 | 7.000 | 2.333 |
| Google Ads | 1 | 5.000 | 10.000 | 3.333 |
| Total | | | 89.000 | 29.667 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Se ejecutarán dos eventos *avant premier*, uno dirigido para profesionales de prensa y personajes del medio artístico y el otro dirigido a altos ejecutivos de empresas. Se garantizará cobertura de los medios en los eventos de lanzamiento para garantizar el rebote esperado.

2.3 Posicionamiento

El objetivo es posicionar la marca GProject en la mente de los consumidores como el único restaurante capaz de ofrecer una experiencia agradable con diferentes sensaciones de entretenimiento, de tal manera que sea asociado siempre a una “experiencia multisensorial única”.

Se busca que la empresa se convierta en un referente de entretenimiento y buen gusto en la ciudad, logrando que las personas se pregunten siempre “¿qué de nuevo traerá GProject?”.

2.4 Marca

La marca GProject se construirá sobre la base de la estrategia de posicionamiento, con alta presencia en medios digitales, potente posicionamiento orgánico en buscadores y una alta presencia de nombramiento en redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube. El nombre elegido para la empresa es GProject, la letra “G” hace referencia a la esencia del modelo de negocio: la gastronomía. Por otro lado, la palabra “Project” fue elegida porque se busca que cada evento sea distinto, teniendo un principio y un final, como un proyecto.

Gráfico 5. Composición de logo



Fuente: Elaboración propia 2015.

2.5 Servicio

Según los resultados de la investigación realizada, los clientes valoran en primer lugar la buena sazón, pero buscan una buena atención y ambiente agradable, por encima incluso del precio, como principal factor de decisión.

Por lo tanto, GProject tendrá como principal estrategia de servicio la visión del cliente. En primer lugar, se establecerá un perfil de las personas a contratar con cualidades específicas que garanticen su orientación al cliente y un plan de capacitación permanente a todo el personal en calidad de servicio. Por otro lado, se coordinará con el área de operaciones el diseño y aplicación de procesos para establecer pautas y protocolos de atención en cada interacción con los clientes, sean de manera presencial, telefónica o virtual. El objetivo será garantizar que en cada visita el cliente goce de una experiencia similar o mejor a la anterior.

2.6 Relacionamiento

Se buscará crear, fortalecer y conservar la relación con el cliente en el corto, mediano y largo plazo, en ese sentido se implementará una estrategia *call to action* en todos los canales de atención digital para invitar al cliente a registrar datos básicos de contacto a fin de obtener información y mayores beneficios. Se implementará un sistema que identifique a los clientes frecuentes, a fin de establecer una atención y comunicación diferenciada.

Al final del segundo año se reforzará la estrategia con la implementación de un sistema CRM, de manera que se pueda realizar seguimiento a cada cliente por sus principales variables de consumo:

- Comportamiento de compra (meses, semanas, días, hora).
- Tipo de eventos preferidos.
- Suscripciones a redes sociales.
- Medio de acceso.
- Gasto promedio y forma de pago.

Una vez identificadas las variables de consumo, se asignará un valor a cada cliente para establecer la mejor frecuencia y medio de interacción.

Asimismo, se hará seguimiento a la generación de *leads*, obteniendo un repositorio en la base de datos a fin de poder identificar a los actuales y potenciales clientes por un código único de identificación, toda persona que acceda a la web podrá aprovechar un cupón de descuento por el registro de sus datos en el sistema.

El sistema será capaz de colocar valores monetarios a las diferentes fuentes de *leads* para que puedan ser evaluadas periódicamente y ajustarse si brindan los resultados esperados. De igual manera, se buscará referencias de clientes: al terminar cada espectáculo cada cliente recibirá un cupón de descuento para regalarlo a un amigo, cuando el código del cupón sea utilizado inmediatamente el sistema asignará 50 puntos (igual a un valor de US\$ 5,00) a la cuenta de registro del cliente, quien será notificado vía correo electrónico.

Cada cliente podrá acceder sin pago al Club GProject, cuyo beneficio es generar puntos redimibles a través de las invitaciones hechas con los cupones de descuento que entregue y efectivamente utilizados por sus referidos. Los clientes frecuentes tendrán la posibilidad de participar de manera exclusiva de los estrenos cuando se renueve cada evento.

2.7 Diferenciación

- Fusión de entretenimiento y gastronomía en todas sus propuestas.
- Brindar una experiencia multisensorial, donde los eventos desarrollados buscarán apelar a todos los sentidos de los participantes.
- Espectáculos únicos con ediciones limitadas e irrepetibles, además de exclusivos, por la cantidad restringida de participantes en cada evento.
- Puestas en escena itinerantes, los eventos cambiarán de locación constantemente. Este es el factor diferencial determinante ya que permitirá potenciar la creatividad de los eventos adaptándolos a los conceptos definidos y al lugar donde se desarrollen. Además permitirá flexibilizar la ubicación ante la estacionalidad de la propuesta.

2.8 Responsabilidad social empresarial

GProject será una empresa socialmente responsable, para lo cual contará con dos objetivos:

- Cuidar y preservar el medio ambiente, ejecutando buenas prácticas para la segregación de residuos sólidos y utilización de tecnologías ecológicamente amigables.
- Brindar trabajo a jóvenes estudiantes de cocina y arte quienes no cuentan con oportunidades laborales en la coyuntura actual.

3. *Marketing mix*

3.1 Producto

Eventos temáticos de duración bimensual, donde la puesta en escena, la comida y bebidas se enmarcan en el mismo concepto y con el objetivo de entretener a los comensales mientras disfrutan de buena comida.

Existirá un equipo creativo que se reunirá con dos meses de anticipación para diseñar la temática del próximo evento. Los puntos a considerar serán:

- Temática y propuesta de entretenimiento.
- Carta de platos de entrada, fondo, postres y bebidas.
- Indumentaria del personal de servicio.
- Elección del local.
- Decoración.
- Propuesta de servicio.
- Logística de implementación.

Es importante mencionar que los productos de alimentación tendrán siempre los ingredientes más frescos, incluyendo pastas caseras, quesos importados, verduras orgánicas y carnes de primera. También se desarrollará una estrategia de presentación, donde todo sea estéticamente agradable.

La atención al cliente será la prioridad, todos los colaboradores se asegurarán de que los clientes están teniendo la experiencia de entretenimiento más agradable. Todos los candidatos a trabajar en GProject pasarán a través de un programa de selección y formación, donde solo los más aptos serán contratados. La filosofía de GProject es hacer que las cosas sucedan para hacer feliz al cliente, incluso a expensas de las ganancias a corto plazo. A largo plazo, esta inversión se verá recompensada con una base de clientes leales con un alto nivel de recomendación a su red de contactos.

Los eventos se realizarán en 6 turnos por semana, de jueves a lunes, en los siguientes horarios:

- Jueves y viernes: Cena.
- Sábado: Almuerzo y cena.
- Domingo: Almuerzo.
- Lunes: Cena (día promocional).

La capacidad máxima de cada evento será de 55 personas por turno en el primer año. A partir del segundo año se espera incursionar en la organización de eventos privados para empresas o personas. Esta se espera que sea la segunda fuente generadora de ingresos en el futuro.

3.2 Precio

- El precio del tique por evento y por persona se fijará en promedio a S/. 190 (US\$ 63).
- El precio promedio de los artículos de *merchandising* será de S/. 20 (US\$ 6).

- La comisión a artistas expositores, cuando haya galería, se fijará en S/. 350 (US\$ 116) al mes.
- El precio por servicio de *catering* dependerá del número de personas y tipo de evento a organizar. Se considerará un precio promedio de S/. 3.300 (US\$ 1.100) por evento.
- Las bebidas adicionales por *show* tendrán un costo adicional, se espera que 40% de las personas asistentes tomen bebidas adicionales.

3.3 Promoción

El principal canal de comunicación será la página web y las cuentas en redes sociales vinculadas a ella. Se pondrá en marcha un plan web 2.0 centrado en el cliente, donde este encuentre toda la información necesaria, se identifique la posibilidad de acceder a beneficios registrando sus datos en el sistema a través de una *landing page*, interactúe y sea capaz también de generar una compra redirigiéndolo a la web de Teleticket, empresa que administrará la venta de entradas.

La principal estrategia de comunicación será digital, a continuación el detalle de acciones y costos de la inversión en publicidad digital.

Tabla 10. Inversión anual de publicidad en medios digitales

| Medio digital | Formato | Secciones y segmentación | Días | Inversión S/. | Inversión US\$ |
|---------------|------------|--------------------------|------|---------------|----------------|
| Google | Adwords | <i>Keywords</i> | 300 | 12.712 | 4.237 |
| Facebook | Social Ads | <i>Target Afin</i> | 300 | 5.932 | 1.977 |
| | | | | 18.644 | 6.215 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Asimismo se implementará una campaña de relaciones públicas para el lanzamiento del proyecto en revistas dirigidas al segmento objetivo.

Tabla 11. Inversión anual de publicidad en revistas

| Revistas | Formato | Secciones y segmentación | Cantidad | CU S/. | Inversión S/. | Inversión US\$ |
|----------|---------|--------------------------|----------|--------|---------------|----------------|
| Cosas | Aviso | <i>Target afín</i> | 3 | 5.413 | 16.239 | 5.413 |
| Asia Sur | Aviso | <i>Target afín</i> | 1 | 4.100 | 4.100 | 1.367 |
| | | | | | 20.339 | 6.780 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Finalmente, y como parte del acuerdo con Teleticket, se contará con publicidad permanente durante todo el año en 10 vallas contratadas por ellos en distintos puntos estratégicos de la ciudad, el costo estará incluido dentro de la comisión que cobrará y que se detalla a continuación.

3.4 Distribución

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, donde el 71% estaría dispuesto a pagar por adelantado, se contratará a Teleticket para la venta de entradas, esta empresa cobra una comisión de 10%.

Se construirá una página web que estará en dos idiomas: español e inglés, con el objetivo de enfocarse tanto en público nacional como extranjero.

Se crearán además cuentas en redes sociales como son Facebook, Instagram y YouTube con la finalidad de hacer *community strategy* para la generación de contenido e interacción con el público objetivo. La agencia digital que se contrate llevará el control de los contenidos publicados en cada cuenta de la empresa, promocionando y registrando todos los eventos en los días específicos e interactuando con los clientes.

4. Previsión y plan de ventas

En el escenario más conservador, se proyecta una utilización del 80% del total de la capacidad del local por los 24 eventos mensuales, eso significa una asistencia promedio de 1.320 clientes mensuales, considerando un precio promedio de S/. 190 (US\$ 63), el proyecto arrojará un total en ventas en el primer año por S/. 2,7 MM (US\$ 0,9 MM).

Asimismo, se considerarán ingresos por las bebidas alcohólicas no incluidas en el costo de entrada, venta de *merchandising*, comisiones de exhibición a artistas y venta de publicidad a través de la web (Google AdSense). A partir del segundo año se considerarán además ingresos por servicio de *catering*.

Para los siguientes años se espera el siguiente comportamiento en las ventas:

Tabla 12. Plan de ventas (S/.)

| Ingresos soles (sin IGV) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas Eventos | 2,684,746 | 2,778,712 | 2,875,967 | 2,976,626 | 3,080,808 |
| Ventas Catering | - | 5,593 | 8,390 | 13,983 | 13,983 |
| Ventas Merchandising | 48,814 | 48,814 | 73,220 | 73,220 | 97,627 |
| Ventas Otros | 3,559 | 3,559 | 6,102 | 6,102 | 6,102 |
| Ventas publicidad | 8,136 | 8,136 | 12,203 | 12,203 | 12,203 |
| Ingresos Extraordinarios | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 2,745,254 | 2,844,814 | 2,975,882 | 3,082,134 | 3,210,723 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1 Estimación del costo de adquisición de clientes (CAC)

Un elemento clave es la capacidad para conseguir clientes a un costo suficientemente bajo, obteniendo un margen en el proceso.

La estrategia de *marketing* significará una inversión de S/. 84.200 (US\$ 28.066.67) en el primer año y los gastos de ventas S/. 300.960 (US\$ 100.320), por lo tanto, para poder atraer la cantidad esperada de clientes al inicio de las operaciones, el CAC promedio será de S/. 24 (US\$ 8).

4.2 Estimación del valor del ciclo de vida del cliente (CLTV, por sus siglas en inglés)

Para calcular el número de veces que un cliente en promedio asiste a GProject, se tomó como base los resultados de las encuestas, suponiendo lo siguiente:

- Porcentaje de clientes que asistirán una vez al año: 41%.
- Porcentaje de clientes que asistirán dos veces al año: 39%.
- Porcentaje de clientes que asistirán tres veces al año: 20%.

Si se ponderan los porcentajes con el número de veces que cada tipo de cliente asiste en un año, se obtiene que un cliente en promedio asiste a GProject 1,78 veces al año.

Por lo tanto, en términos anuales:

CLTV = (Ingresos medios x margen bruto medio) x ciclo vida

CLTV = [(S/. 190 x 1,78) x 35%] x 5

CLTV = S/. 591.85 (US\$ 197).

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos del Plan de operaciones

1.1 Generales

- Garantizar el correcto desarrollo del espectáculo y la puesta en marcha de los elementos claves del modelo del negocio: experiencia multisensorial, espectáculos únicos y exclusivos, fusión de gastronomía y entretenimiento y la itinerancia.
- Establecer procesos de producción eficientes y estandarizados que permitan controlar los costos sin sacrificar la calidad del servicio para lograr un alto nivel de satisfacción del cliente.

1.2 Específicos

- Lograr una eficiente gestión de la producción.
- Controlar y minimizar el número de problemas de atención y de reclamos.
- Aplicación del estándar HACCP para garantizar la calidad en la higiene de los alimentos.
- Controlar estrictamente el cumplimiento de la entrega de los servicios gastronómico y de entretenimiento, al tiempo programado del *show*, a la calidad de insumos y a los tiempos de atención al cliente en mesa.
- Trabajar con proveedores y personal de instituciones de prestigio que permitan estar a la vanguardia en innovación culinaria y de espectáculos.

2. Procesos operacionales

El modelo de operaciones de GProject se construye sobre la gestión efectiva de los procesos con énfasis en aquellos asociados a las actividades primarias de la cadena de valor. Para ello se ha definido el mapa de procesos operacionales y se ha identificado a detalle los sub-procesos y las actividades asociadas. Esta información permitirá controlar los hitos de cada fase del modelo de negocio, asimismo, evaluar riesgos y posibles cuellos de botella que pueden afectar la entrega del servicio a los clientes. Por otro lado, el análisis de los procesos ha permitido definir los recursos necesarios (ver el anexo 10) para implementar la operación.

2.1 Generación de concepto

- Análisis de tendencias y modas.
- Revisión de ideas y *feedback* con los clientes.
- Identificación de la estacionalidad.
- Definición del concepto y de los requerimientos para la puesta en marcha.

2.2 Estimación de recursos

- Dimensionamiento de los requerimientos: local, insumos, personal.
- Verificación en almacén.
- Verificación de la logística necesaria.
- Definición de la necesidad de nuevas compras.
- Costeo de productos.

2.3 Evaluación de costos

- Revisión de flujos.
- Definición del financiamiento.
- Identificación del punto de equilibrio.
- Determinación de la viabilidad.

2.4 Inicio de producción

a. Proceso de *marketing* y ventas

Este proceso se despliega a través del Plan de *marketing*, incluye las actividades de *marketing*, publicidad en medios, ventas y gestión del cobro anticipado.

b. Procesos de producción

• Gestión del local

- Identificación y alquiler.
- Obtención de los permisos.
- Acondicionamiento del área.
- Instalación del mobiliario y acondicionamiento de los servicios higiénicos.
- Coordinaciones para limpieza, seguridad y *valet parking*.

• Gestión del entretenimiento

- Decoración del ambiente.
- Acústica y musicalización del ambiente.
- Definición del guion.
- Selección final de artistas y personal para la atención.
- Definición y compra de la vestimenta del personal.
- Entrenamiento para el despliegue del *show*.

- **Gestión de cocina**
 - Definición de recetas.
 - Selección final del chef invitado y ayudantes.
 - Generación de la lista de insumos.
 - Generación de estándar de atención.
 - Definición de tipo y cantidad de vajilla necesaria y distribución en mesas.
 - Definición del plan de pre-cocinado y ensamblaje de alimentos.
 - Entrenamiento para la atención.

- **Gestión de servicio de bar**
 - Definición de bebidas alcohólicas y no alcohólicas a ofrecer.
 - Definición de bebidas calientes a ofrecer.
 - Generación de nombres y combinaciones.
 - Lista de insumos necesarios.
 - Definición de tipo y cantidad de cristalería necesaria.

- c. **Procesos de soporte**
 - **Gestión de recursos humanos**
 - Coordinación con las escuelas de cocina y arte que suministran personal.
 - Ajustar el perfil para convocatorias.
 - Convocatoria, evaluación y selección de candidatos.

 - **Gestión de almacén y logística**
 - Almacenamiento de productos perecibles y no perecibles.
 - Almacenamiento y clasificación de utilería.
 - Coordinaciones de mudanza / traslados.
 - Distribución de insumos y utilería.
 - Coordinación con almacén central y con almacenes *tercerizados*.

 - **Gestión de compras**
 - Coordinación con proveedores.
 - Compra de insumos, materiales de acuerdo al evento y en coordinación con las diferentes áreas (cocina, bar y entretenimiento).
 - Control de gastos sobre la base del presupuesto estimado.

- **Gestión de contingencias, seguridad y salud**
 - Evaluación del cuadro de riesgos asociados a cada evento.
 - Verificación de señalización de seguridad.
 - Validación del plan de evacuación para incendios y emergencias.
 - Definición del plan para atenciones médicas por accidentes e intoxicaciones.

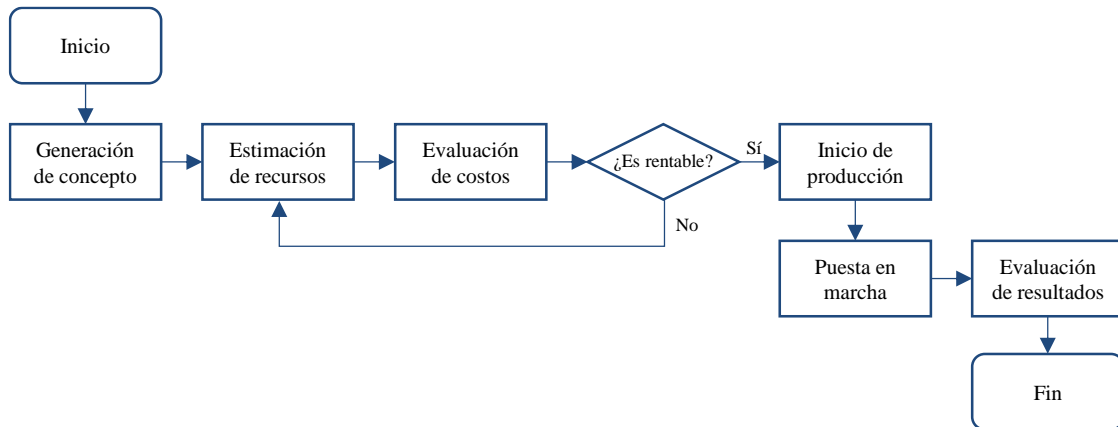
2.5 Puesta en marcha

- **Proceso de atención y servicio**
 - Verificar y preparar ambiente.
 - Recibir clientes.
 - Entregar menú definido.
 - Tomar órdenes adicionales de bebidas.
 - Servir / retirar el pedido.
 - Seguimiento al comensal.
 - Emisión de la cuenta por adicionales y propinas.
- **Proceso de producción de cocina**
 - Ensamblaje de alimentos.
 - Preparación.
 - Coordinación para el servido de platos.
 - Lavado de platos.
- **Proceso de entrega del entretenimiento**
 - Coordinación de tiempos para *show* y comida.
 - Apertura de actos.
 - Control del *show*.
 - Cierre de actos.

2.6 Evaluación de resultados

- Evaluar ingresos contra presupuesto estimado.
- Aplicar encuestas de satisfacción a los asistentes.
- Análisis de la información.
- Definición de puntos de mejora.
- Identificación de ideas para próximos eventos.

Gráfico 6. Mapa de proceso de producción



Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Gestión de los procesos operacionales

Con la finalidad de controlar los procesos operacionales y garantizar la entrega y calidad de los servicios se han identificado sus respectivos *inputs* y *outputs* y se implementarán los indicadores que se muestran a continuación:

Tabla 13. Matriz de gestión de procesos operacionales

| Proceso | Input | Output | Indicadores |
|---|---|---|--|
| 1. Generación de concepto | Tendencias | Concepto | Satisfacción de clientes |
| 2. Estimación de recursos | Concepto | Valorización del evento | Real / Presupuesto |
| 3. Evaluación de costos | Valorización del evento | Viabilidad | Real / Presupuesto |
| 4. Inicio de producción | | | |
| 4.1 Procesos de <i>marketing</i> y ventas | Viabilidad | Demanda | N° de tiques vendidos / Estimación de la demana |
| 4.2 Procesos de producción | Viabilidad | Definición de recursos y planes de acción | (Cada actividad se medirá de acuerdo a indicadores detallados en el texto) |
| 4.3 Procesos de soporte | | | |
| 5. Puesta en marcha | Definición de recursos y planes de acción | Evento (<i>show</i> + <i>cena</i>) | Cumplimiento de los tiempos y estándares |
| 6. Evaluación de resultados | Evento (<i>show</i> + <i>cena</i>) | Estadísticas de satisfacción + Plan de mejora | Ingresos / Presupuesto Satisfacción de clientes |

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Descripción de las operaciones

4.1 Trabajos preliminares

Se empezará por alquilar un pequeño espacio que sirva como almacén y oficinas en un distrito céntrico de Lima, este puede ser Lince o Surquillo, la idea es encontrar un lugar donde poder almacenar los materiales y equipos que no se estén usando en ese momento y contar con un espacio de trabajo para el equipo administrativo de la empresa.

Una vez instalados se procederá con la búsqueda de locales, la cual se hará por medio de agentes inmobiliarios, a quienes previamente se les capacitará sobre el concepto de manera que tengan muy claro lo buscado. Estos agentes cobrarán una comisión de 10% sobre el precio pactado por el alquiler mensual del local encontrado. Los locales deben ser alquilados por dos meses y dos semanas, de manera que se empiece a trabajar en su adecuación y decoración con una semana de anticipación y, luego de terminada la temporada, se disponga de una semana para limpiarlo y dejarlo tal como fue encontrado. Paralelamente se adquirirán los equipos y elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, los cuales se describen en el anexo 11.

4.2 Trabajos previos al desarrollo de cada evento

Los eventos se empezarán a concebir con dos meses de anticipación a fin de contar con el tiempo necesario para su correcta planificación. Una vez identificado el local para el desarrollo del evento pasará por la aprobación del equipo creativo.

Luego se iniciará el proceso de creación del concepto del evento, este proceso incluye la creación del menú, para lo cual se contará con un chef invitado quien colaborará con el equipo de cocina, pondrá su nombre en la carta y supervisará semanalmente el proceso de producción de cocina. Este proceso creativo no debe durar más de una semana, a continuación el equipo de producción identificará todos los materiales, equipos y personal necesarios para la realización del evento. Se desarrollará un presupuesto y este se ajustará junto con el equipo creativo para que esté dentro del costo supuesto para cada evento. Posteriormente se comprarán los materiales de utilería y se contratará al personal específico para el evento, una vez que el local esté disponible, se contará con tres días para que sea intervenido por el equipo de producción en conjunto con los subcontratistas, paralelamente, se coordinará con todos los proveedores para que conozcan y se familiaricen con el lugar.

El equipo de cocina empezará a trabajar en las bases y trabajos previos, este proceso de pre-producción tardará como máximo tres días (lunes, martes y miércoles), de manera que se pueda estrenar el espectáculo el día jueves. Una vez que el lugar esté completamente listo, se realizará un ensayo general donde participará la gerencia de la empresa para que se realicen los últimos ajustes previos al estreno.

4.3 Durante el desarrollo de un evento

Luego del ensayo general, todo estará completamente listo para estrenar el evento con público, a este estreno, se invitará a personajes de moda, líderes de opinión en el segmento, periodistas y

consumidores *premium*, además acudirán también clientes que hayan pagado su entrada. Cada temporada durará dos meses y se ofrecerán 6 eventos a la semana, siguiendo el concepto de horarios de las obras de teatro, es decir de jueves a lunes en los siguientes horarios:

- Jueves y viernes: Una función a las 8 p.m.
- Sábados: Una función a las 2 p.m. y otra a las 8 p.m.
- Domingos: Una función a las 2 p.m.
- Lunes: Una función a precios promocionales a las 8 p.m.

Durante el desarrollo de los eventos trabajarán en paralelo las siguientes áreas:

a. Cocina y bar

La preparación de las bases y la puesta a punto de los alimentos se habrán realizado con anterioridad, dado que la venta de entradas al evento se hacen por adelantado, cada día el chef de cocina sabrá exactamente cuántos platos tendrá que preparar, a su vez, el equipo del bar preparará las bebidas alcohólicas y no alcohólicas que los clientes ordenen.

El servicio de comida consistirá de los siguientes tiempos:

- Pan.
- Abreboca.
- Ensalada.
- Entrada.
- Plato de fondo.
- Postre.
- Bebidas no alcohólicas.
- Coctel y copa de vino.

b. Producción artística

El equipo de producción artística trabajará en colaboración con el paquete artístico contratado para que cuente con todas las facilidades para desarrollar el espectáculo con total normalidad.

c. Servicio de sala

El equipo de servicio de sala, liderado por el *maître*, se encargará tanto del servicio a los clientes, como de crear un ambiente acogedor y acorde con la temática del espectáculo del día. Se habrá ensayado y cada miembro tendrá muy clara su participación en el desarrollo del espectáculo.

d. Servicios de apoyo

Los servicios de apoyo tales como *valet parking*, seguridad, limpieza y mantenimiento realizarán su trabajo bajo la supervisión del jefe de producción. Se detallará en la próxima sección el trabajo de subcontratación de algunos de estos servicios.

4.4 Trabajos posteriores al desarrollo de un evento

Luego de finalizada la última función del evento del mes, se contará con dos días (martes y miércoles) para trasladar los equipos al lugar donde se desarrollará el próximo evento. Cabe señalar que previamente ya se habrá hecho la decoración y adecuación del nuevo local. Además el equipo de cocina ya habrá trabajado en la planificación y puesta a punto del menú del próximo evento. Para esto se dispone de las mañanas de los días jueves, viernes y lunes, ya que las funciones en estos días son solo por la noche. Luego de haber trasladado todo el material, se procederá a limpiar y dejar el local en iguales o mejores condiciones de como se encontró.

5. Subcontratación estructural

Con el fin de optimizar los recursos y centrarse en el *core business* de la empresa, los servicios de *valet parking*, seguridad y limpieza y mantenimiento serán subcontratados a terceros e incorporados al Plan de operaciones de GProject. Esto también tiene la ventaja de poder dimensionar estos servicios a la realidad de cada evento. Dado que los locales irán cambiando cada dos meses, algunos de ellos pueden necesitar más atención en la limpieza o pueden contar con menos facilidades para los estacionamientos.

Es importante señalar que si bien estos servicios serán subcontratados, se coordinará con cada empresa para brindar una capacitación a su personal sobre el concepto y la filosofía de GProject, además de incorporarlos en los ensayos generales para que entiendan la dinámica de trabajo.

a. *Valet parking*

Con la finalidad de facilitar la llegada y el aparcamiento de vehículos de los clientes de GProject se subcontratará a una empresa especializada en brindar servicios de *valet parking*. Dado que los encargados de brindar este servicio serán los primeros en tener contacto con los clientes, lo más importante será que brinden un servicio de calidad y que sean parte de la ambientación y temática.

b. Seguridad

Se subcontratará a una empresa para que brinde seguridad antes, durante y después de los eventos. Cuando no haya eventos se buscará evitar el robo de los bienes de propiedad de la empresa durante

el día y la noche. Durante los eventos, se redoblará la seguridad para evitar actos delincuenciales en la puerta y en el interior de los locales. Además, se coordinará con la Policía Nacional para que destaquen patrulleros con fines disuasivos durante los eventos.

c. Limpieza y mantenimiento

Se subcontratará a una empresa especializada encargada de la limpieza previa al acondicionamiento de los locales, durante los eventos, sobre todo de los servicios higiénicos, y también luego de ellos para que queden acondicionados para recibir clientes el siguiente día. La ventaja de subcontratar este servicio es contar con más o menos personas de acuerdo al tipo de local en el que se realice el evento.

6. Localización, infraestructura y “layout”

Los eventos se desarrollarán principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco y San Borja. El local elegido para cada evento será adaptado y acondicionado según el concepto de cada espectáculo. Dado que el modelo de negocio considera un local itinerante, mucha de su infraestructura será móvil y de fácil traslado. El *layout* dependerá también de las particularidades de cada local.

Para la elección de los locales se deberá tomar en cuenta el área mínima necesaria para el comedor de un restaurante. En metros cuadrados, esta se calcula multiplicando por 1,5 m² el número de comensales, por lo tanto, dado que el aforo será de 70 personas en promedio, el área de comedor tendrá que ser de aproximadamente 105 m². Luego, considerando que el común de los restaurantes usa el 40% de su área para la producción, se determina que el área total necesaria para acomodar un evento de GProject sería de 175 m² como mínimo en sala.

7. Riesgos y planes de contingencia

Los riesgos se han cuantificado sobre la base de dos factores, la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la operación. Ambos se valoraron con números del 1 al 3, donde 1 significa una baja probabilidad/bajo impacto, 2 mediana probabilidad/impacto y 3 una alta probabilidad/impacto en la operación. La probabilidad de ocurrencia (P) multiplicada por el impacto en la Operación (I) nos brinda una ponderación (PxI) que cuantifica la contingencia. Se identificó que la demora en la obtención de las licencias tiene una ponderación de 9, por lo tanto es crítica en el desarrollo de la operación. En la matriz de riesgos y contingencias se han incluido los planes de contingencia, los cuales incluyen en muchos casos procedimientos que deberán cumplirse rigurosamente y ser ensayados mediante capacitaciones y simulacros.

8. Aspectos legales

8.1 Registros de la empresa y los trabajadores

a. Elaborar la minuta de constitución

La minuta es un documento elaborado y firmado por un abogado que contiene el contrato el cual se presentará ante un notario.

Para la elaboración de la minuta se debe realizar lo siguiente:

- Registrar el nombre de la empresa “GProject”.
- Presentar copia de los documentos de identidad de los seis socios.
- Describir la actividad económica, en este caso restaurantes con espectáculos.
- El aporte de cada socio será la sexta parte del total del capital, siendo el total S/. 303.580 (US\$ 101.193), el mismo que resulta del total del CAPEX menos el préstamo asumido.
- Establecer el estatuto de la empresa. La junta general de accionistas estará conformada por los seis socios y cada uno tendrá el mismo derecho de voto. Los acuerdos y decisiones de la empresa serán determinados por mayoría.

b. Elaborar la escritura pública

La escritura pública es un documento que se presenta a la notaría y sirve para formalizar la minuta.

Para su elaboración se requiere de los siguientes documentos:

- Minuta de la constitución de la empresa GProject.
- Pago de los derechos notariales.

c. Inscribirse en el registro de personas jurídicas

Una vez que se obtenga la escritura pública de la constitución de la empresa, el notario realizará la inscripción en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).

GProject será creada como una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) por las siguientes razones:

- Los socios no responden con su patrimonio personal.
- No tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.
- Puede funcionar sin directorio.
- La titularidad de las acciones no tiene carácter público.

d. Inscribir el registro único del contribuyente (RUC)

El RUC es un registro que contiene información del contribuyente. Este registro se encuentra a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).

e. Llevar el registro de nóminas de los trabajadores

En las planillas se debe registrar las modalidades de pago, en el caso de GProject se pagará a los empleados mensualmente.

f. Registrar a los trabajadores en EsSalud

La empresa GProject deberá registrar a sus trabajadores con contrato a tiempo indeterminado y contrato sujeto a modalidad ante el Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud).

g. Registrar la marca GProject ante la autoridad competente de patentes

En el Perú este trámite se realiza ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

8.2 Permisos y licencias de funcionamiento

a. Solicitar autorización y/o permisos especiales

Las autoridades competentes requieren permisos según el área de especialización del negocio para garantizar que las prácticas sean compatibles con el interés colectivo y la comunidad.

En el caso de GProject, el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) realizará las inspecciones que certifiquen la seguridad del local, el cual debe contar con: Botiquín de emergencias, puertas de evacuación, extintores contra incendios y adecuada distribución de mesas para evitar accidentes en caso de evacuación de emergencia. Adicionalmente, todos los empleados que traten en su jornada laboral con alimentos y bebidas deben contar con carné de sanidad, el cual debe ser tramitado en la gerencia de desarrollo social de su municipalidad.

Los locales deben cumplir con todas las normas dispuestas por Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), contemplándose que:

- El responsable de recepción y almacenaje de los productos e ingredientes debe estar capacitado en higiene de alimentos y contar con estándares de calidad para descartar alimentos en caso sea necesario.
- Se debe tener en cuenta la vida útil o fecha de vencimiento de cada producto o alimento.
- Se debe contar con equipos de refrigeración adecuados para la conservación de los alimentos.
- Las carnes, pescados, mariscos, verduras, frutas deberán ser lavadas con agua potable corriente antes de su cocción o ingestión.
- El local debe tener una ventilación adecuada.
- El local debe estar ubicado en un lugar libre de malos olores u otra fuente de contaminación.

b. Solicitar autorización de licencia municipal de funcionamiento

La licencia municipal de funcionamiento es la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de actividades económicas y tiene vigencia indeterminada. En el caso de restaurantes se debe cumplir con todas las condiciones de seguridad y sanidad exigidas. La licencia otorgada es solo válida para el establecimiento por el cual se ha solicitado. Si se abre el mismo negocio en otro distrito o en el mismo distrito, se tiene que tramitar otra licencia de funcionamiento.

GProject será clasificado como categoría II (ex ante) (Portal de Servicios al ciudadano y empresas 2015) la cual contempla locales desde 100 m² a 500 m², los locales de GProject serán de aproximadamente 175m².

Tabla 14. Requisitos, costos y plazos de trámites municipales

| Distritos | Requisitos | Costo de Certificado de Inspección INDECI S/. | Tiempo |
|------------|---|---|---------------------|
| Miraflores | - Número de RUC. | 416 | 15 días hábiles. |
| San Isidro | - Certificado de inspección INDECI. | 243 | 15 días hábiles. |
| Barranco | - Plano de ubicación. | 233 | 15 días hábiles. |
| Surco | - Plan de seguridad. | 147 | 15 días hábiles. |
| San Borja | - Plan de distribución a escala. - Un estacionamiento por cada 10m ² . - Certificado vigente de medición de resistencia del pozo a tierra. | 817 | 15 días calendario. |

Fuente: Elaboración propia 2015.

El diario Gestión publicó el 24 de septiembre del 2015 que el tiempo de los trámites de licencia de funcionamiento se reducirá de 15 días hábiles a 4 días hábiles. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), esta norma no entraría en vigencia de forma inmediata, lo hará junto al nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, que debería expedirse en febrero del 2016. Esto agilizará el proceso de obtención de licencias para GProject.

Podrán otorgarse licencias que incluyan más de un giro, siempre que estos sean afines o complementarios entre sí; en el caso de GProject, será clasificado como un negocio de restaurante con espectáculo.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, la municipalidad evaluará los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de seguridad en Defensa Civil.

La propuesta de GProject es tener un local itinerante cada dos meses, entonces se debe solicitar la licencia municipal de funcionamiento con un mes de anticipación en cada distrito. Esta actividad es crítica porque puede poner en riesgo la apertura de nuevos locales.

9. Gantt de implementación

Para el inicio del plan, el chef principal y el jefe de entretenimiento deben estar contratados. El plan considera una serie de actividades asociadas a los diferentes procesos definidos. Cada actividad tiene un código que señala el proceso al cual pertenece. Las actividades claves de este plan, que afectan los tiempos del proyecto, son las siguientes:

- **Generación de conceptos**

Esta actividad definirá el tipo de evento y conceptos a realizar, incluye las características y estimación de necesidades para implementarlas.

- **Definición de guion**

Se creará el guion que a su vez definirá el perfil de personas necesarias, el tipo de alimentación, características del local y decoración.

- **Búsqueda y entrega de candidatos**

Reclutamiento de los perfiles definidos, tanto del personal a entrenar como el de cocina.

- **Solicitud y búsqueda de local**

Identificación del local para su posterior alquiler.

- **Gestión de licencia de funcionamiento**

Actividad importante para el despliegue y entrega del servicio.

- **Revisión de contingencias y seguridad**

Implementación de las diferentes acciones para prevenir contingencias y eventos de seguridad.

- **Entrenamiento general**

Prueba final del concepto a implementar para realizar los ajustes finales previos al inicio del evento.

El siguiente Gantt de implementación muestra el despliegue y la puesta en marcha de GProject.

Gráfico 7. Gantt de implementación



Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Proceso de reclutamiento del personal

Para contratar personal para GProject, se procederá de la siguiente manera:

- Establecer el perfil y requisitos de la(s) posición(es) vacante(s).
- Publicación de los requerimientos en bolsas de trabajo abiertas.
- Contactar a las escuelas de cocina y escuelas de arte para la publicación de los requerimientos en sus respectivas bolsas de trabajo internas.
- Revisión de los currículums enviados.
- Se realizarán exámenes internos de selección (psicotécnicos, razonamiento, etc.).
- Selección de la terna de postulantes con el perfil más adecuado.
- Entrevista personal a fin de verificar conocimientos y competencias.
- Selección de personal.
- Contrato con periodo de prueba de tres meses y renovaciones semestrales según desempeño.

2. Modalidades de contrato

a. Permanentes

Este tipo de contrataciones están definidas para las posiciones consideradas dentro de la empresa como “claves, de importancia y de confianza”.

b. Temporales

Este tipo de contrataciones están definidas para el personal considerado como soporte o apoyo. Estos colaboradores por política y legislación laboral peruana pasarán a contrato permanente luego de 5 años de contratación temporal.

3. Proceso de incorporación del personal nuevo

Todo colaborador nuevo, sea permanente o temporal, deberá recibir una inducción de trabajador nuevo, donde se le detallará claramente sus funciones y responsabilidades como parte del equipo de GProject. Además se le proveerá de:

- Uniforme (si corresponde) e implementos para el desempeño de sus funciones.
- Manual del empleado, donde se especifica información como:
 - Presentación del concepto y filosofía de GProject.
 - Términos del contrato del personal.
 - Obligaciones y responsabilidades del colaborador.
 - Reglamento interno.

4. Denominación de puestos, organización y gastos

A continuación se muestran la denominación de los puestos, modalidad de contratación y gasto total. El perfil de cada uno de los puestos se encuentra en el anexo 5.

Tabla 15. Denominación de puestos, organización y gastos

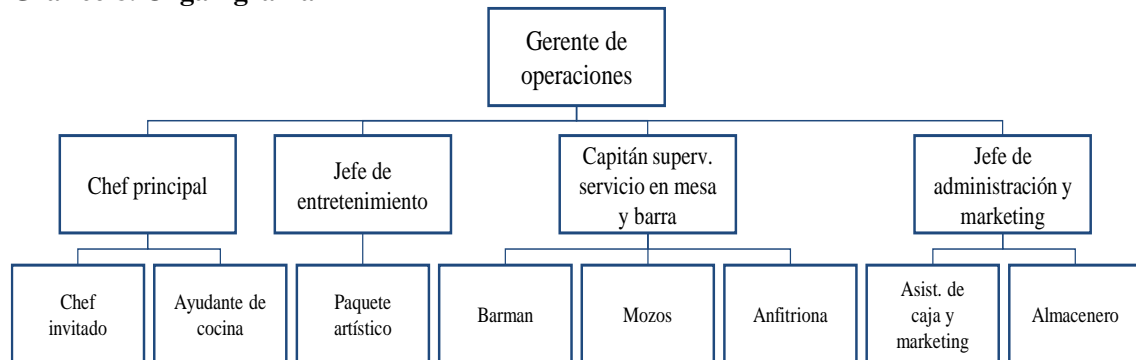
| Posición | Modalidad de contrato | Cantidad | Sueldo mensual (S/.) | Gasto de personal mensual* (S/.) | Total Gasto de Personal Mensual (S/.) | Total Gasto de Personal Mensual (US\$) |
|--|-----------------------|----------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| Gerente de operaciones | Permanente | 1 | 6,000 | 8,700 | 8,700 | 2,900 |
| Chef principal | Permanente | 1 | 5,000 | 7,250 | 7,250 | 2,417 |
| Jefe de Entretenimiento | Permanente | 1 | 4,000 | 5,800 | 5,800 | 1,933 |
| Capitán supervisión servicio en mesa y barra | Permanente | 1 | 3,500 | 5,075 | 5,075 | 1,692 |
| Jefe de Administración y Marketing | Permanente | 1 | 4,000 | 5,800 | 5,800 | 1,933 |
| Almacenero | Permanente | 1 | 3,500 | 5,075 | 5,075 | 1,692 |
| Asistente Adm. Caja y Marketing | Permanente | 1 | 2,000 | 2,900 | 2,900 | 967 |
| Chef invitado | Temporal | 1 | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 2,500 |
| Paquete artístico | Temporal | 1 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 3,333 |
| Ayudante de cocina | Temporal | 3 | 1,600 | 1,600 | 4,800 | 1,600 |
| Barman | Temporal | 1 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 833 |
| Mozos | Temporal | 5 | 1,200 | 1,200 | 6,000 | 2,000 |
| Anfitriona | Temporal | 1 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 833 |
| | | | | 65,900 | 73,900 | 24,633 |

* Incluye cargas sociales de 45% de personal permanente

Fuente: Elaboración propia 2015.

El personal estará organizado de la siguiente manera:

Gráfico 8. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos financieros

- Los ingresos provenientes de las ventas serán todos en efectivo o con tarjeta de crédito/débito; los ingresos son plenamente líquidos, por lo que no existirán cuentas por cobrar a clientes.
- La empresa reinvertirá todo el dinero necesario y no habrá repartición de dinero hasta culminar la vida útil del proyecto.
- El horizonte de evaluación es de 5 años, puesto que es el plazo máximo en el que los inversionistas desean recuperar su inversión y es el horizonte que se ha tomado como apropiado para la evaluación de un restaurante según el *benchmark* de la investigación.
- El tipo de cambio utilizado es de tres soles por un dólar norteamericano. Dado que la operación inicial se realizará en Perú, se presentan los estados financieros en la moneda local. Por otro lado, GProject no tendrá ni compras ni ventas realizadas en moneda extranjera, por lo que el tipo de cambio se utilizará con fines únicamente de presentación de cifras.
- GProject no contempla manejo de *stocks* por más de un mes dado que los productos que utiliza son todos perecibles. Por otro lado, debido a que se trata de un negocio itinerante, el manejo de la materia prima será llevado con precisión, evitando realizar compras innecesarias o manejo de grandes *stocks*. Finalmente, con la venta vía Teleticket se tendrá una idea anticipada de la cantidad de clientes que tendrá por evento, lo que también permitirá un manejo óptimo de las compras, con lo que se minimiza la necesidad de *stocks* de inventarios de productos.
- Las compras de la materia prima se realizarán en efectivo. No se considerarán líneas de crédito a fin de simplificar el análisis y hacerlo más conservador.
- Para los colaboradores que estén en la planilla de GProject, se utilizará un recargo de 45% sobre su sueldo mensual que incluye vacaciones, EsSalud, compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificaciones, entre otros beneficios e impuestos de acuerdo a ley.
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) es de 18% y se mantiene constante a lo largo de los 5 años de evaluación. Dado que el flujo de caja se construye a partir del EBITDA, el IGV no fue considerado en su elaboración.
- El Impuesto a la Renta (IR) utilizado en el modelo es de 30%, de acuerdo a la tasa vigente en el Perú. Asimismo, considera un crédito en el caso de que los gastos superen a los ingresos en un determinado periodo. Dicho crédito será empleado en el siguiente año de operaciones. Este cálculo es insumo para el flujo de caja. El cálculo se observa a continuación:

Tabla 16. Cálculo del Impuesto a la Renta

| Cálculo del Impuesto a la Renta (Nuevos Soles) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Impuesto a la renta del periodo | -39,434 | 60,932 | 85,719 | 105,547 | 137,440 |
| Saldo inicial del crédito | - | 39,434 | - | - | - |
| Crédito a favor del periodo | 39,434 | - | - | - | - |
| Crédito utilizado | - | 39,434 | - | - | - |
| Saldo final de crédito | 39,434 | - | - | - | - |
| Impuesto a pagar | - | 21,499 | 85,719 | 105,547 | 137,440 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

- La valorización del proyecto se realiza mediante el valor actual neto económico (VANE) de los flujos de caja proyectados. Para ello se calculará el costo de capital del accionista (COK) y el costo promedio del capital (WACC). La información y cálculos realizados serán desarrollados en el acápite referente a la valoración de la nueva empresa.

2. Ganancias y pérdidas

El estado de resultados proyectado se presenta continuación, el detalle se encuentra en el anexo 7. Se observa que a partir del segundo año el proyecto arroja resultados positivos netos, siendo el EBITDA de S/. 214.094 (US\$ 71.365) en el primer año y de S/. 497.423 (US\$ 165.808) en el último.

Tabla 17. Estado de resultados proyectado

| Estado de resultados proyectados (S/.) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 2,745,254 | 2,844,814 | 2,975,882 | 3,082,134 | 3,210,723 |
| Costo de Ventas | 1,815,859 | 1,841,895 | 1,876,276 | 1,903,856 | 1,908,423 |
| Ganancia (Pérdida) Bruta | 929,395 | 1,002,919 | 1,099,606 | 1,178,278 | 1,302,300 |
| Gastos de Ventas y Distribución | 326,407 | 352,537 | 371,946 | 390,830 | 415,982 |
| Gastos de Administración | 388,895 | 388,895 | 388,895 | 388,895 | 388,895 |
| Depreciación | 313,139 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | 30,508 |
| Ganancia (Pérdida) por actividades de operación | -99,045 | 230,978 | 308,257 | 368,044 | 466,914 |
| Ingresos Financieros | | | | | |
| Gastos Financieros | 32,400 | 27,871 | 22,527 | 16,221 | 8,780 |
| Resultado antes de Impuesto a las Ganancias | -131,445 | 203,107 | 285,730 | 351,823 | 458,134 |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias | - | 21,499 | 85,719 | 105,547 | 137,440 |
| Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio | -131,445 | 181,609 | 200,011 | 246,276 | 320,694 |
| EBITDA | 214,094 | 261,487 | 338,765 | 398,553 | 497,423 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Por otro lado, se realizó un análisis vertical de los resultados con el que se obtiene la tabla 18, cuya versión detallada se encuentra en el anexo 8.

El desarrollo y explicación de los supuestos para la elaboración de la demanda han sido debidamente presentados en el Plan de *marketing*, los que se resumen en la tabla 19.

Tabla 18. Análisis vertical

| Análisis vertical sobre ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costo de Ventas | 66% | 65% | 63% | 62% | 59% |
| Ganancia (Pérdida) Bruta | 34% | 35% | 37% | 38% | 41% |
| Gastos de Ventas y Distribución | 12% | 12% | 12% | 13% | 13% |
| Gastos de Administración | 14% | 14% | 13% | 13% | 12% |
| Depreciación | 11% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Ganancia (Pérdida) por actividades de operación | -4% | 8% | 10% | 12% | 15% |
| Ingresos Financieros | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos Financieros | 1% | 1% | 1% | 1% | 0% |
| Resultado antes de Impuesto a las Ganancias | -4.8% | 7% | 10% | 11% | 14% |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias | 0% | 1% | 3% | 3% | 4% |
| Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio | -4.8% | 6% | 7% | 8% | 10% |
| EBITDA | 8% | 9% | 11% | 13% | 15% |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Tabla 19. Principales supuestos de ingresos

| Datos Generales | Unidades | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número de shows por semana | Veces/semana | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Semanas por mes | Semanas/mes | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Número de clientes por show | Clientes/show | 55 | 57 | 59 | 61 | 63 |
| Merchandising por show | unidades | 10 | 10 | 15 | 15 | 20 |
| Precio de entrada por persona | Soles con IGTV | 190 | 190 | 190 | 190 | 190 |
| Precio de bebidas alcohólicas adicionales | Soles con IGTV | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Bebidas adicionales por show (% de clientes) | | 40% | 40% | 40% | 40% | 40% |
| Precio de platos adicionales | Soles con IGTV | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Platos adicionales por show (% de clientes que repiten) | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Precio de catering (50 personas) | Soles con IGTV | 3,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 |
| Precio venta unitario de merchandising | Soles con IGTV | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Comisión a artistas expositores (mensual) | Soles con IGTV | 350 | 350 | 600 | 600 | 600 |
| Publicidad vía Web (mensual) | Soles con IGTV | 800 | 800 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |

| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Clientes | Clientes/año | 15,840 | 16,394 | 16,968 | 17,562 | 18,177 |
| Número de eventos /año | Eventos por año | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 |
| Ventas de Bebidas alcohólicas adicionales | Bebidas / año | 6,336 | 6,558 | 6,787 | 7,025 | 7,271 |
| Ventas de platos adicionales | Platos / año | - | - | - | - | - |
| Catering para eventos | Veces / año | - | 2 | 3 | 5 | 5 |
| Venta de merchandising | unidades/año | 2,880 | 2,880 | 4,320 | 4,320 | 5,760 |
| Comisión a artistas | Veces / año | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Publicidad vía Web | Veces / año | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Entre los KPI más importantes se puede mencionar que GProject operará 6 veces por semana. Asimismo, se tendrán al año 288 eventos, los que congregarán en el año inicial a un total de 15.840 visitantes, llegando a 18.177 visitantes para el quinto año. Los eventos son la principal fuente de ingreso, pero no la única. Los ingresos de GProject los mostramos en la tabla 20.

El costo de ventas cuenta con tres componentes principales: costos indirectos de fabricación (CIF), mano de obra directa (MOD) y materia prima directa (MPD), este último sobre la base de una receta detallada en el Plan de Operaciones. Para un detalle de todos los conceptos que involucra el costo de ventas (resumido en la tabla 21) se puede revisar el anexo 9.

Tabla 20. Ingresos de GProject

| Ingresos de GProject en Nuevos Soles (Sin IGV) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Entradas al evento | 2,550,508 | 2,639,776 | 2,732,168 | 2,827,794 | 2,926,767 |
| Ventas de Bebidas alcohólicas | 134,237 | 138,936 | 143,798 | 148,831 | 154,040 |
| Ventas de platos adicionales | - | - | - | - | - |
| Ventas Eventos Total | 2,684,746 | 2,778,712 | 2,875,967 | 2,976,626 | 3,080,808 |
| Catering para eventos (no incluye show) | - | 5,593 | 8,390 | 13,983 | 13,983 |
| Ventas Catering Total | - | 5,593 | 8,390 | 13,983 | 13,983 |
| Venta de merchandising | 48,814 | 48,814 | 73,220 | 73,220 | 97,627 |
| Ventas Merchandising Total | 48,814 | 48,814 | 73,220 | 73,220 | 97,627 |
| Publicidad vía Web | 8,136 | 8,136 | 12,203 | 12,203 | 12,203 |
| Ventas Publicidad Total | 8,136 | 8,136 | 12,203 | 12,203 | 12,203 |
| Comisión a artistas | 3,559 | 3,559 | 6,102 | 6,102 | 6,102 |
| Ventas Otros Total | 3,559 | 3,559 | 6,102 | 6,102 | 6,102 |
| Gran Total | 2,745,254 | 2,844,814 | 2,975,882 | 3,082,134 | 3,210,723 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Tabla 21. Costo de ventas

| Costo de ventas (S/. sin IGV) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo de ventas - CIF | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 513,983 |
| Costo de ventas - MOD | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 |
| Costo de ventas - MPD | 655,539 | 681,574 | 715,956 | 743,536 | 777,340 |
| Total | 1,815,859 | 1,841,895 | 1,876,276 | 1,903,856 | 1,908,423 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Referente al margen bruto se puede observar: durante el primer año de operaciones es del 34% sobre el total de ventas, entendiéndose que el costo de ventas representa un total de 66% de las ventas. El ratio de margen bruto se incrementa hasta llegar a un 41% sobre las ventas durante el quinto año. Esto se debe a que el proyecto se va consolidando y la demanda crece conforme madura el negocio: los gastos fijos (principalmente salarios, alquileres y gastos de montaje del espectáculo) se diluyen respecto a las ventas gracias a economías de escala.

Por el lado de los gastos de la operación, estos se han dividido en gastos de ventas, administrativos, salarios administrativos y depreciación (de los muebles y las amortizaciones de pre-operativos). Los gastos de ventas representan el 12% de las ventas y la mayor parte se debe a la comisión de Teleticket. Un resumen de los gastos de la operación se puede apreciar en la siguiente tabla, para un mayor detalle, revisar el anexo 10.

Tabla 22. Gastos de operación

| Gasto de operación (S/. sin IGV) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos de Ventas y Distribución | 326,407 | 352,537 | 371,946 | 390,830 | 415,982 |
| Gastos Administrativos | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 |
| Gastos Salarios Administrativos | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. | 32,203 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | 30,508 |
| Depreciación Preoperativos | 159,136 | - | - | - | - |
| Depreciación Preoperativos Salarios | 121,800 | - | - | - | - |
| Total | 1,028,441 | 771,940 | 791,349 | 810,234 | 835,385 |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3. Previsiones de inversión

El monto total de la inversión inicial de GProject asciende a S/. 483.580 (US\$ 161.193), lo que se muestra en la siguiente tabla. El detalle se puede revisar en el anexo 11.

Tabla 23. Inversión inicial (CAPEX)

| Inversión - CAPEX (S/. con IGV) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|-------|-------|-------|---------------|-------|
| Almacén - Logística | 85.000 | - | - | - | 6.000 | - |
| Bar | 27.000 | - | - | - | - | - |
| Cocina | 27.000 | - | - | - | - | - |
| Gestión del local | 21.000 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Logístico | 10.000 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Acondicionamiento local | 6.500 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Administrativo | 5.180 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Cocina | 6.500 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Sala | 17.800 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Salarios | 121.800 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos Bar | 3.000 | - | - | - | - | - |
| Software ventas | 14.000 | - | - | - | 6.000 | - |
| Pre-operativos - Local | 19.800 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Producto mínimo viable | 10.000 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Campaña lanzamiento | 89.000 | - | - | - | - | - |
| Pre-operativos - Entretenimiento | 20.000 | - | - | - | - | - |
| Total | 483.580 | - | - | - | 12.000 | - |

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Análisis de sensibilidad

La valorización de la empresa se realizó utilizando el valor actual neto económico (VANE). Para realizar el análisis de sensibilidad se utilizó el VANE como variable objetivo, sensibilizando el costo de ventas y el precio de ventas con cambios graduales de 2%. De esta forma se realizó un análisis bidimensional, el que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24. Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN económico

| | | COSTO DE VENTAS | | | | | | | | | | |
|------------|-----------|-----------------|----------------|-----------|-----------|---------|----------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| | | -10% | -8% | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% |
| ASISTENTES | -10% | 137,453 | 108,503 | 79,553 | 50,603 | 21,654 | -7,773 | -37,549 | -67,324 | -97,099 | -126,875 | -162,666 |
| | -8% | 239,700 | 210,797 | 181,894 | 152,738 | 123,145 | 93,552 | 63,958 | 34,365 | 4,639 | -25,798 | -56,235 |
| | -6% | 341,338 | 311,806 | 282,275 | 252,744 | 223,212 | 193,681 | 164,150 | 133,927 | 103,690 | 73,453 | 43,217 |
| | -4% | 442,047 | 412,411 | 382,656 | 352,496 | 322,337 | 292,177 | 262,017 | 231,857 | 201,698 | 171,538 | 140,848 |
| | -2% | 541,919 | 511,666 | 481,412 | 451,159 | 420,906 | 390,653 | 359,885 | 329,097 | 298,309 | 267,521 | 236,733 |
| | 0% | 641,791 | 610,920 | 580,050 | 549,179 | 518,308 | 487,438 | 456,567 | 425,696 | 394,826 | 363,503 | 332,087 |
| | 2% | 741,663 | 710,175 | 678,687 | 647,199 | 615,711 | 584,223 | 552,735 | 521,247 | 489,758 | 458,270 | 426,782 |
| | 4% | 841,535 | 809,430 | 777,324 | 745,219 | 713,113 | 681,008 | 648,902 | 616,797 | 584,691 | 552,586 | 520,480 |
| | 6% | 940,554 | 908,147 | 875,739 | 843,238 | 810,516 | 777,793 | 745,070 | 712,347 | 679,624 | 646,901 | 614,178 |
| | 8% | 1,039,463 | 1,006,444 | 973,425 | 940,407 | 907,388 | 874,369 | 841,237 | 807,897 | 774,557 | 741,217 | 707,876 |
| 10% | 1,138,372 | 1,104,742 | 1,071,112 | 1,037,481 | 1,003,851 | 970,221 | 936,591 | 902,960 | 869,330 | 835,532 | 801,574 | |

Fuente: Elaboración propia 2015.

De esta forma se puede observar que de mantenerse las condiciones iniciales (0% de variación en costo de ventas y 0% de variación en asistencia de clientes), el VANE asciende a S/. 487.438 (US\$ 162.479). Ante un escenario adverso en el que por ejemplo el costo de ventas se incremente un 8%, mientras que los asistentes también se reduzcan en un 8%, el VANE se tornaría negativo y estaría en el orden de menos S/. 25.798 (-US\$ 8.599). Por otro lado, si es que se analiza un

escenario optimista, donde el costo de ventas se reduce en 8% (respecto a la situación planteada inicial) y la demanda se incrementa en 6%, el VANE asciende a S/. 908.147 (US\$ 302.715). La razón por la que se escogieron estas dos variables para estresar el VAN económico fue 10% que ambas variables no son controladas por completo por la empresa.

Un análisis adicional se realizó sensibilizando el precio de venta, teniendo como variable objetivo al VAN económico. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 25. Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN económico

| | | |
|------------------------|------|-----------------|
| Precio de Venta | -10% | -284,841 |
| | -8% | -97,188 |
| | -6% | 53,562 |
| | -4% | 200,475 |
| | -2% | 344,822 |
| | 0% | 487,438 |
| | 2% | 629,277 |
| | 4% | 771,117 |
| | 6% | 912,378 |
| | 8% | 1,052,850 |
| | 10% | 1,193,322 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

En este caso, se escogió al precio de venta como variable independiente, puesto que sí está bajo el control de GProject. Tal como se puede apreciar, con los supuestos iniciales y con todo lo demás constante, si es que el precio de venta cae en 10%, el VANE se torna negativo y termina siendo S/. 284.841 en negativo (-US\$ 94.947). Por otro lado, si es que GProject se torna muy atractivo y logra incrementar su precio en 6% sobre el precio inicial, el VANE se incrementa a S/. 912.378 (US\$ 304.126). Es importante resaltar que la variabilidad del costo de ventas, precio de venta y cantidad demandada para el presente análisis se realiza por igual durante los 5 años de operación.

5. Fuentes de financiamiento

5.1 Aporte de los accionistas

Será el dinero que los accionistas de GProject desembolsarán al inicio del proyecto. Constituirá el capital social de la compañía. Será determinado en función de las necesidades de fondos para la inversión inicial que no sean cubiertas por el financiamiento de terceros.

5.2 Préstamo de terceros

Dado que GProject es un *startup*, las fuentes de financiamiento tradicionales, como un banco, son escasas. Por ello, se ha determinado que los accionistas realizarán el préstamo, constituyendo este

dinero un pasivo en los estados financieros. El monto del préstamo ascenderá a S/. 180.000 (US\$ 60.000). El detalle del financiamiento de GProject se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 26. Financiamiento

En Nuevos Soles

| | | |
|-----------------|---------|-------|
| Monto | 180.000 | Soles |
| Periodo | 5 | años |
| Tasa de interés | 18% | |
| Cuota | 57.560 | Soles |

| Año | Saldo inicial | Cuota | Interés | Amortización | Saldo final |
|-----|---------------|--------|---------|--------------|-------------|
| 1 | 180.000 | 57.560 | 32.400 | 25.160 | 154.840 |
| 2 | 154.840 | 57.560 | 27.871 | 29.689 | 125.151 |
| 3 | 125.151 | 57.560 | 22.527 | 35.033 | 90.118 |
| 4 | 90.118 | 57.560 | 16.221 | 41.339 | 48.780 |
| 5 | 48.780 | 57.560 | 8.780 | 48.780 | - |

Fuente: Elaboración propia 2015.

En general, dadas las condiciones de la operación de GProject, se puede inferir que es un negocio líquido. Esto además queda detallado en el flujo de caja, el que se presenta en la tabla 27. El flujo de caja proyectado parte del EBITDA del estado de resultados, a ello se le agregan los impuestos por pagar, así como la inversión inicial (CAPEX), con lo que se obtiene el flujo de caja económico. Finalmente se agrega la información de financiamiento, que involucra el desembolso del préstamo y los pagos de las cuotas correspondientes.

Tabla 27. Flujo de caja

| Flujo de caja (S/.) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA | | 214,094 | 261,487 | 338,765 | 398,553 | 497,423 |
| Impuesto a la Renta por Pagar | | - | 21,499 | 85,719 | 105,547 | 137,440 |
| CAPEX | 483,580 | - | - | - | 12,000 | - |
| Flujo de caja económico | -483,580 | 214,094 | 239,988 | 253,046 | 281,006 | 359,983 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

6. Viabilidad financiera

En cuanto al umbral de rentabilidad del proyecto, se realizará mediante la obtención del punto de equilibrio. Se define al punto de equilibrio como la cantidad de clientes tal que logre cubrir los costos fijos y variables, resultando en utilidad cero. De esta forma, se tiene:

Tabla 28. Punto de equilibrio

| Obtención del punto de equilibrio (número de asistentes) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Número de clientes por show (de acuerdo a modelo) | 55 | 57 | 59 | 61 | 63 |
| Clientes por año (de acuerdo a modelo) | 15,840 | 16,394 | 16,968 | 17,562 | 18,177 |
| Utilidad Neta en Nuevos Soles (de acuerdo a modelo) | -131,445 | 181,609 | 200,011 | 246,276 | 320,694 |
| Punto de equilibrio (clientes por año) | 16,990 | 14,617 | 14,468 | 14,483 | 14,168 |
| Diferencia de clientes/año (estimado vs punto equilibrio) | 1,150 | -1,777 | -2,500 | -3,079 | -4,009 |

Fuente: Elaboración propia 2015

La tabla anterior muestra un aspecto importante respecto al primer año principalmente. Se puede observar que el punto de equilibrio es superior a lo planeado, con lo que se tiene que el primer

año se proyecta una pérdida. Será de vital importancia conseguir incrementar el número proyectado de clientes a fin de poder revertir dicha situación. Por ello, se ha destinado una importante inversión en las campañas de lanzamiento y de mantenimiento para poder atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Dado el público objetivo, esto se logrará con un espectáculo y comida de muy alto nivel en conjunto con las estrategias de *marketing* ya mencionadas. Se debe tener presente que el primer año presenta pérdidas básicamente por la amortización de los gastos pre-operativos. Asimismo, dados los montos presentados, a partir del segundo año hasta el quinto, inclusive, el promedio de clientes para lograr el punto de equilibrio se encuentra en el orden de 50 clientes por mes.

7. Valoración de la nueva empresa

Para la valoración de la empresa se utilizaron dos indicadores de rentabilidad. El primero es el valor actual neto económico (VANE), y se complementa el análisis con la tasa interna de retorno económica (TIRE). A fin de poder calcular el VANE se utilizó el costo promedio de capital (WACC) y el costo de capital del accionista (COK). Para el cálculo del COK se empleó el modelo de *capital asset pricing model* (CAPM) y se utilizó aproximaciones de rentabilidad de mercado, beta desapalancado y tasa libre de riesgo del mercado americano. Luego el CAPM se ajustó por la prima por riesgo país, a fin de tener un riesgo acorde al mercado peruano. Para mayor detalle de cálculos y fuentes de información, se puede revisar los anexos 12, 13, 14 y 15.

Tabla 29. Indicadores financieros

| Flujo de caja (S/.) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Flujo de caja económico | -483,580 | 214,094 | 239,988 | 253,046 | 281,006 | 359,983 |

| Indicadores Financieros | |
|-------------------------------------|----------|
| VAN Económico (soles) | 487,438 |
| TIR Económica | 43% |
| Payback Económico descontado (años) | 2.5 años |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tasas de descuento

| | |
|------|-----|
| CoK | 10% |
| WACC | 11% |

El VAN económico es positivo, lo que significa que de cumplirse los supuestos iniciales, los inversionistas estarían generando flujos de caja que sobrepasarían su inversión, es decir generando valor agregado, obteniendo en promedio una rentabilidad anual de 43% (TIR económica).

Por lo tanto, luego del análisis financiero correspondiente, se concluye que el proyecto se debe ejecutar.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- A diferencia de los negocios convencionales de restauración y entretenimiento, GProject presenta una propuesta innovadora, pues fusiona ambos modelos y le añade la característica de itinerancia. Esto, según los estudios realizados, es valorado por el público objetivo.
- El generar un posicionamiento en la mente del consumidor representa uno de los principales retos para el proyecto. Es por ello que GProject cuenta con elementos claves de diferenciación que complementados con las estrategias de marca, garantizarán el posicionamiento de la marca como el referente en la industria de entretenimiento gastronómico.
- El factor humano es clave para el desarrollo sostenible del proyecto. De ahí la importancia de integrar los objetivos individuales de los colaboradores con los de la empresa, creando una cultura orientada a la innovación y a la satisfacción del cliente.
- GProject es un proyecto viable ya que según las proyecciones, genera valor a los accionistas en prácticamente cuatro veces su retorno esperado (10% del COK versus 43% de la TIRE).
- Dada la estructura de costos e ingresos de GProject, se observa que el EBITDA mejora conforme transcurren los años y el negocio incrementa sus clientes. Esto hace evidente la necesidad de un potente plan de marketing para atraer y fidelizar a los clientes a fin de beneficiarse de las economías de escala.

Recomendaciones

- Dadas las características únicas de la propuesta de GProject, se recomienda poner énfasis en la gestión eficiente de las operaciones para alcanzar la rentabilidad esperada y garantizar los tiempos de traslado e implementación del espectáculo, sin dejar de lado la calidad de los productos y servicio a ofrecer.
- Se debe tener especial atención en la obtención de las licencias de funcionamiento y en mantener buenas relaciones con las autoridades municipales a fin de evitar trabas burocráticas.
- No se debe escatimar en el presupuesto de *marketing* y publicidad, tanto durante la campaña de lanzamiento como durante la operación, ya que debido a la itinerancia es necesario que el público objetivo esté permanentemente enterado del lugar donde se desarrollarán los próximos eventos, asegurando el flujo de asistentes y manteniendo a GProject como un referente en el mercado del entretenimiento gastronómico.
- Se recomienda siempre utilizar un chef reconocido para la elaboración de la carta de cada evento para garantizar que esta sea novedosa y esté siempre a la vanguardia gastronómica.
- La propuesta de valor de GProject debe ser sustentada por todos los colaboradores, internos y externos, a fin de hacer que la experiencia multisensorial de cada cliente sea única.

Bibliografía

- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. España: McGraw Hill.
- APEIM. (2014). *Niveles Socioeconómicos 2014*. Lima: APEGA.
- APEGA. (2013). *El Boom Gastronómico Peruano al 2013*. Lima: APEGA.
- APEGA. (2012). *Gastronomía Peruana al 2021*. Lima: APEGA.
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte social y económico de la gastronomía en el Perú*. Lima: Arellano Marketing.
- BCRP (2015). “Nota semanal 37, cuadro 37”. www.bcrp.gob.pe. Publicación: 2015. Fecha de consulta: 04/10/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-37-2015.pdf>>.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset*. Third edition. Hoboken, N.J: Wiley.
- Diario Gestión (2015). “Lima será la ciudad de América Latina más visitada por extranjeros en el 2015”. www.gestion.pe. Fecha de publicación: 03/06/2015. Fecha de consulta: 12/09/2015. <<http://gestion.pe/economia/lima-ciudad-america-latina-mas-visitada-extranjeros-2015-2133726>>
- Diario Gestión (2013). “El gasto promedio del público en restaurantes crece en 26%”. Fecha de publicación: 18/10/2013. Fecha de consulta: 13/08/2015. <<http://gestion.pe/empresas/gasto-promedio-publico-restaurantes-crece-26-2078903>>
- Diario Perú 21 (2015). “Barranco fue elegido uno de los 25 distritos más ‘hipsters’ del mundo” www.peru21.pe. Fecha de publicación: 06/01/2015. Fecha de consulta: 22/08/2015. <<http://peru21.pe/actualidad/barranco-fue-elegido-uno-25-distritos-mas-hipsters-mundo-2208566>>
- Forsyth, J. A. (2006). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Segunda edición. Lima: Tarea, Asociación gráfica educativa.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Horngren, C. (2010). *Contabilidad*. Octava edición. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- INEI (2015). “Documento ENAHO 205, 2010, 2012, 2013”. www.inei.gob.pe. Publicación: 2015. Fecha de consulta: 13/08/2015. <http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/ENC_HOGARES>.
- Ipsos Perú (2015). *Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2015*. Lima: Ipsos.
- Ipsos Perú (2014). *Perfiles Socioeconómicos Perú 2014*. Lima: Ipsos.
- Ipsos Perú (2013). *Perfil del Internauta Limeño 2013*. Lima: Ipsos.

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing Decimocuarta edición*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Lima: MEF
- Organización Mundial del Turismo (2014). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid: OMT
- Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (2015). “Información sobre licencias de funcionamiento”. Publicación: 2015. Fecha de consulta: 18/08/2015. <http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/bus/fraMarco.asp?tra_url=9_2_0_0.htm&id_entidad=11595&id_tramite=48771&tipoId=1>
- PromPerú (2014). “Perfil del vacacionista nacional 2013”. Publicación: 2014. Fecha de consulta: 13/09/2015. <<http://media.peru.info/impp/2013/turismointerno/demandaactual/perfil-vacacionistanacional2013.pdf>>
- PromPerú (2010). “Perfil del vacacionista nacional 2009”. Publicación: 2010. Fecha de consulta: 13/09/2015. <<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoInterno/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202009/Publicacion%20Perfil%20%20Vacacionista%20Nacional%202009.PDF>>.
- Sapag Chain, Nassir & Sapag Chain, Reinaldo (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Semana Económica (2012). “CCL: Turismo gastronómico en Semana Santa generaría alrededor de US\$ 60,5 millones”. *www.semanaeconomica.com*. Fecha de publicación: 12/03/2012. Fecha de consulta: 22/08/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/servicios-turismo/52157-ccl-turismo-gastronomico-en-semana-santa-generaria-alrededor-de-us60-5-millones-2/>>
- Snell, S., & George, B. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo sexta edición. México D.F.: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

(Encuesta en surveymonkey.net)

Parte 1: Datos Generales

Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de Usted, nos gustaría que por favor responda a las siguientes preguntas:

1. **¿Qué edad tiene?** _____
2. **¿Sexo?**
 - Masculino
 - Femenino
3. **Seleccione por favor su distrito de residencia** _____
4. **¿Cuál es el último grado de estudios y nivel que aprobó?**
 - Sin educación / Educación Inicial
 - Primaria incompleta o completa / Secundaria incompleta
 - Secundaria completa / Superior Técnico Incompleta
 - Superior Técnico Completa
 - Superior Universitaria Incompleta
 - Superior Universitaria Completa
 - Post-Grado Universitario
5. **¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?**
 - Computadora, laptop, *tablet* en funcionamiento
 - Lavadora en funcionamiento
 - Horno microondas en funcionamiento
 - Refrigeradora/Congeladora en funcionamiento
6. **¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?**
 - Auto o camioneta solo para uso particular (No taxi ni auto de la empresa)
 - Servicio doméstico en el hogar pagado (mínimo que vaya al hogar una vez por semana)
7. **¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?**
 - Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)
 - Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / tapizón
 - Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
 - Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
 - Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol
8. **¿A qué sistema de prestaciones de salud se encuentra Usted afiliado? Respuesta Múltiple.**
 - No está afiliado a ningún seguro / Seguro Integral de Salud (SIS)
 - EsSALUD
 - Seguro Salud FFAA / Policiales
 - Entidad prestadora de salud (EPS) / Seguro privado de salud
9. **¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda?**
 - Estera
 - Madera / Piedra con barro / Quincha (caña con barro) / Tapia / Adobe
 - Piedra o sillar con cal o cemento
 - Ladrillo o bloque de cemento
10. **Indique por favor en qué rango se encuentra su ingreso neto familiar:**
 - Hasta S/. 5.000 mensuales
 - De S/. 5.001 a S/. 10.000 mensuales
 - De S/. 10.001 a S/. 15.000 mensuales
 - Más de S/. 15.000 mensuales

Parte 2: Consumo en Restaurantes

11. **¿Con qué frecuencia visita Usted un restaurante? No considerar salidas de rutina, ni celebraciones de fechas especiales o de cumpleaños con sus compañeros del trabajo.**
 - Una vez a la semana
 - Dos o tres veces a la semana
 - Cuatro veces o más a la semana
 - Una o dos veces al mes
12. **¿A cuánto asciende el gasto que realiza POR PERSONA CADA VEZ que visita un restaurante? No considerar salidas de rutina, ni celebraciones de fechas especiales o de cumpleaños con sus compañeros del trabajo.**
 - Menos de 50 soles
 - De 51 a 100 soles
 - De 101 a 150 soles
 - De 151 soles a más
13. **Indique la ocasión a la que asiste con mayor frecuencia.**

Ordene las opciones del 1 al 5, donde 1 significa mayor frecuencia y 5 menor frecuencia

 - Almuerzos durante la semana
 - Almuerzos fines de semana
 - Cenas durante la semana
 - Cenas fines de semana
 - Otro (especificar en la siguiente pregunta otro tipo de ocasión que Ud. considere importante incluir, de no considerarlo marcar esta opción como 5)
14. **Continuación Pregunta 13: Especificar Categoría Otro.**

De no considerar otra categoría coloque por favor la palabra Ninguno. -----
15. **¿Con quiénes asiste con mayor frecuencia a un restaurante? No considerar salidas de rutina, ni celebraciones de fechas especiales o de cumpleaños con sus compañeros del trabajo. Ordene las opciones del 1 al 4, donde 1 significa mayor frecuencia y 4 menor frecuencia.**
 - Solo
 - En pareja
 - Con amigos
 - En familia
16. **Para Usted ¿Qué elementos influyen en la elección de un restaurante?**

Ordénelos por importancia, donde 1 es más importante y 6 menos importante.

 - Ambiente agradable
 - Buena atención
 - Buena sazón
 - Precio
 - Ubicación
 - Otro (especificar en la siguiente pregunta otro atributo que Ud. considere importante en su elección, de no considerarlo marcar esta opción como 6)

17. Continuación Pregunta 16: Especificar Categoría Otro.
De no considerar otra categoría coloque por favor la palabra Ninguno.

18. ¿Qué tipo de comida prefiere? Respuesta Múltiple.

- Comida Criolla
- Comida Fusión
- Comida Internacional
- Comida Marina
- Comida Saludable
- Otro (especifique)

Parte 3: Consumo de Espectáculos Culturales o de Entretenimiento

19. ¿Con que frecuencia asiste Usted a espectáculos culturales o entretenimiento?

- Cada quince días
- Una vez al mes
- Cada dos meses
- Cada tres meses o más

20. ¿A cuánto asciende el gasto que realiza POR PERSONA CADA VEZ que asiste a un espectáculo cultural o de entretenimiento?

- Menos de 50 soles
- De 51 a 100 soles
- De 101 a 150 soles
- De 151 soles a más

21. ¿Con quiénes asiste con mayor frecuencia a este tipo de eventos?

Ordene las opciones del 1 al 4, donde 1 significa mayor frecuencia y 4 menor frecuencia.

- Solo
- En pareja
- Con amigos
- En familia

22. ¿A través de qué medio se entera de este tipo de eventos? Respuesta Múltiple.

- Amigos o Conocidos
- Diarios o Revistas
- Medios digitales: Facebook, Twitter, Youtube, Correo Electrónico
- Radio
- TV
- Otro (especifique)

Parte Final: Concepto G Project

23. ¿Qué tanto le agrada la idea de disfrutar de una experiencia que fusione la gastronomía y el entretenimiento en eventos de edición limitada? Es decir, puestas en escena donde los comensales puedan disfrutar de buena comida y al mismo tiempo disfrutar de un espectáculo, estos eventos tendrían una duración corta y se renovarían constantemente con nuevas propuestas.

- Me agrada mucho
- Me agrada
- Ni me agrada, ni me desagrada
- Me desagrada
- Me desagrada mucho

24. ¿Qué tipo de espectáculos preferirías se ofrezcan en este tipo de restaurante?

Ordena del 1 al 5 donde 1 es de mayor preferencia y 5 menor preferencia.

- Danzas
- Magia
- Musical
- Teatro
- Otro (especificar en la siguiente pregunta otro tipo de espectáculo que Ud. considere importante incluir, de no considerarlo marcar esta opción como 5)

25. Continuación Pregunta 24: Especificar Categoría Otro.

De no considerar otra categoría coloque por favor la palabra Ninguno.

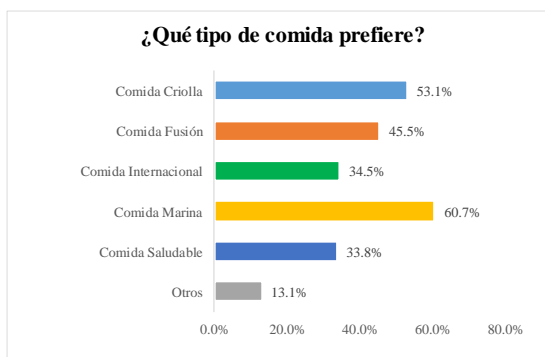
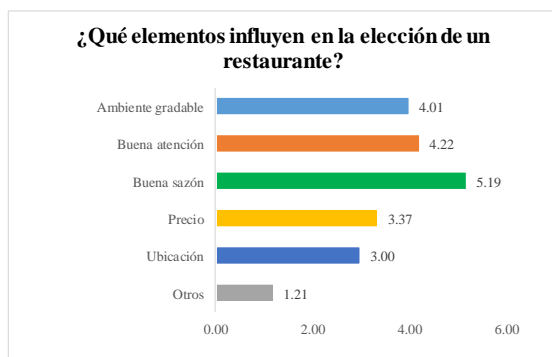
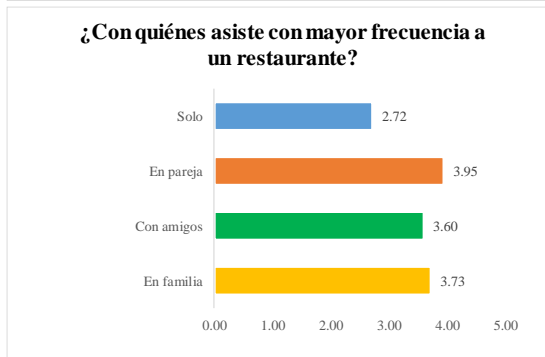
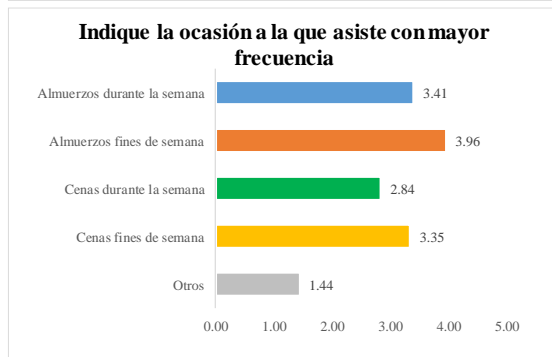
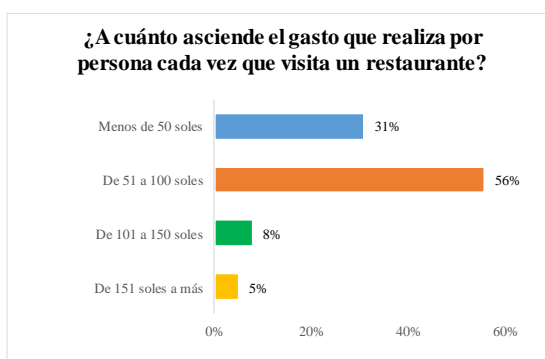
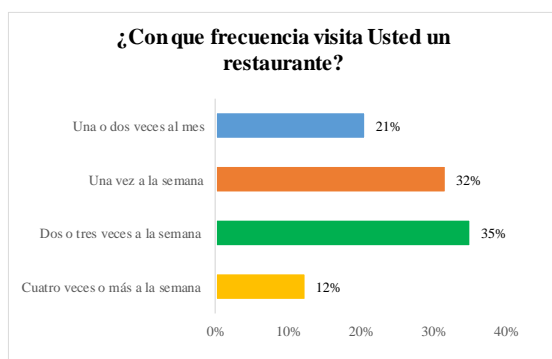
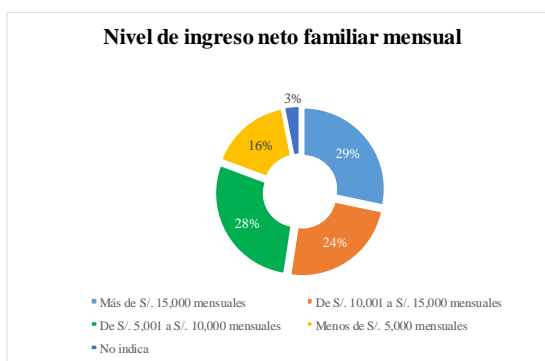
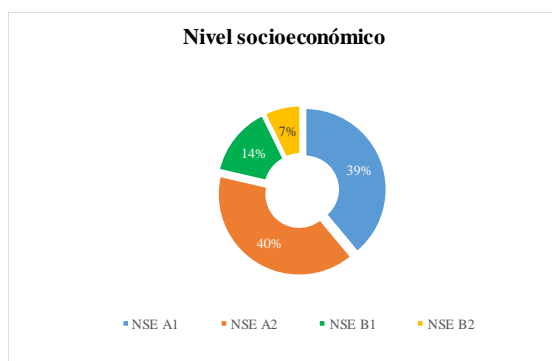
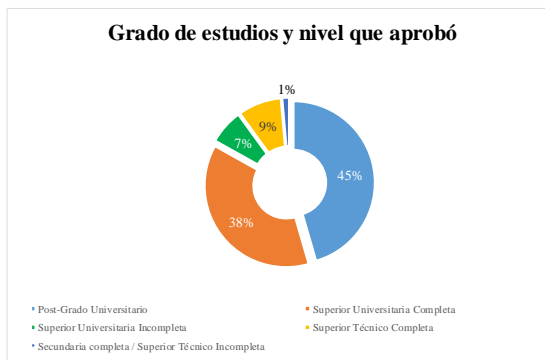
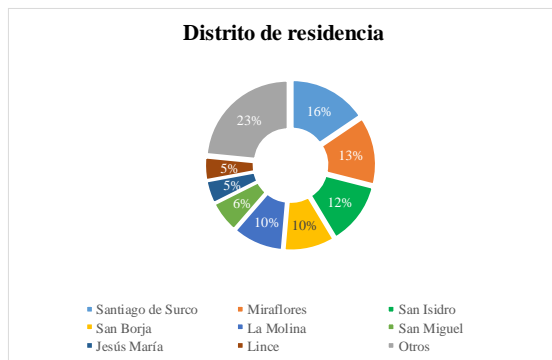
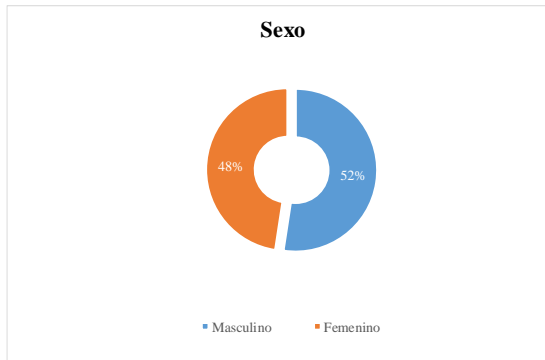
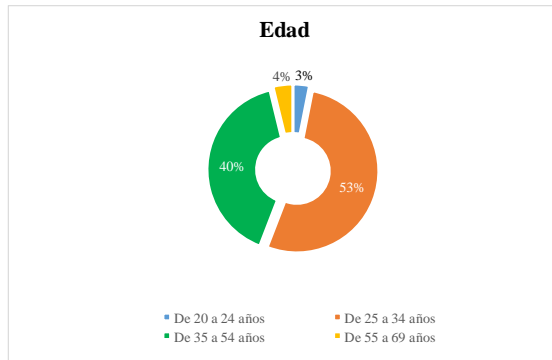
26. ¿Estaría Usted dispuesto a pagar por adelantado?

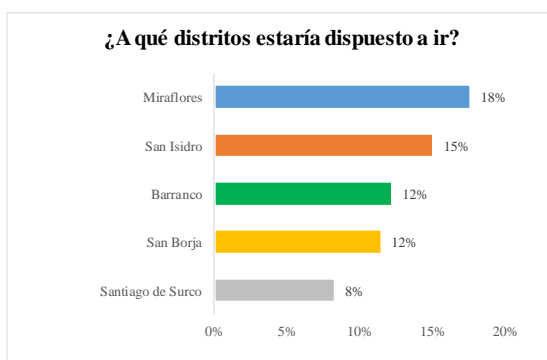
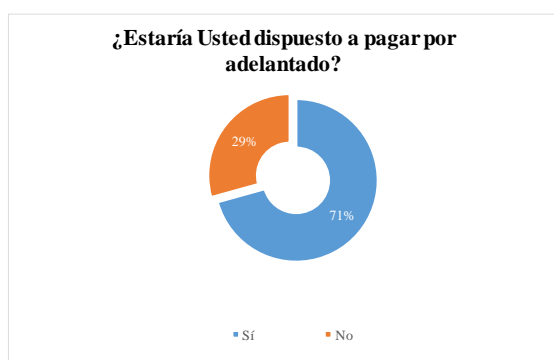
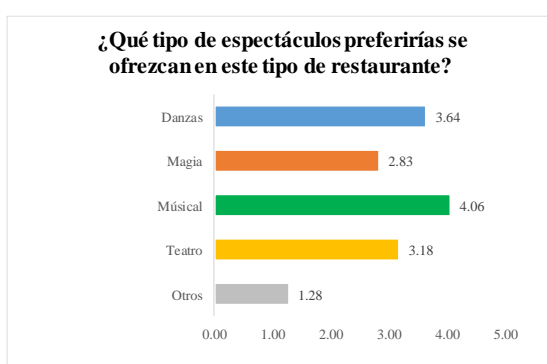
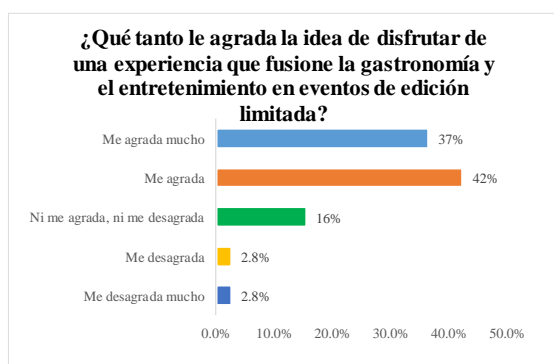
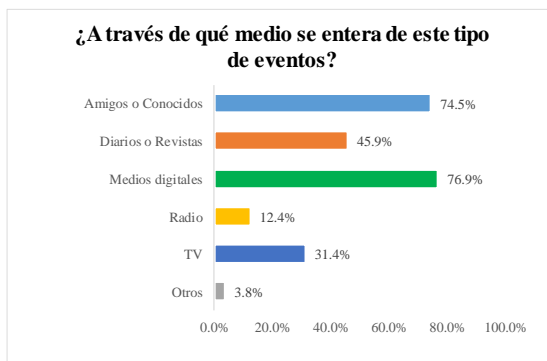
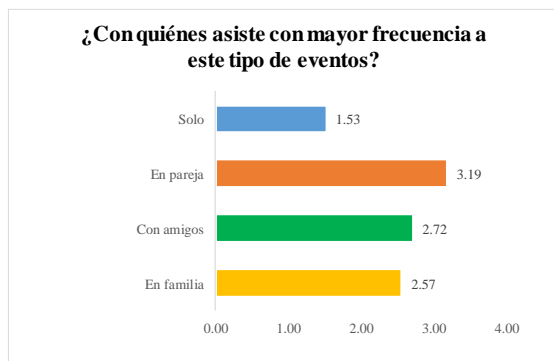
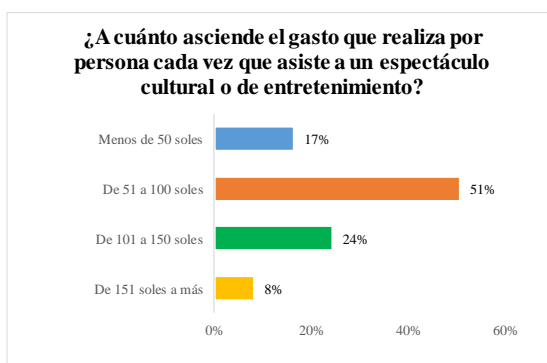
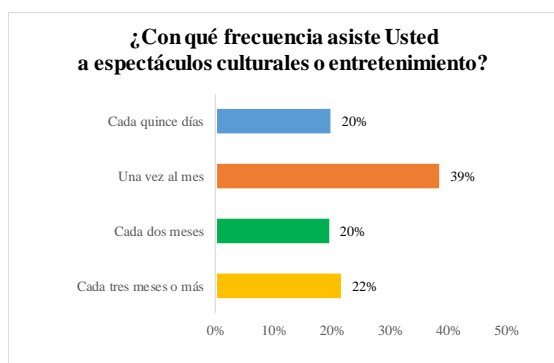
- Sí
- No

27. ¿A qué distritos estaría dispuesto a ir? Seleccione por favor 5 distritos diferentes.

- Distrito 1 - (Distrito menú)
- Distrito 2 - (Distrito menú)
- Distrito 3 - (Distrito menú)
- Distrito 4 - (Distrito menú)
- Distrito 5 - (Distrito menú)

Anexo 2. Resultados de la encuesta





Anexo 3. Transcripción de entrevistas a profundidad

Entrevista 1: Cliente

Edad: 28 años

Distrito: San Borja

Ingreso mensual: S/. 10.000

- ¿Cuáles son tus 3 restaurantes favoritos? ¿Por qué son tus favoritos?**
 - Huaca Pucllana hay variedad de platos, atención muy buena, tiene una linda decoración.
 - Tanta porque tiene platos criollos y sé que siempre habrá buenas opciones
 - Chepita Royal porque me encanta su comida, su sazón es muy buena. Es comida norteña
- ¿Por qué regresas a un restaurant?**

Por su sazón, buen servicio y la variedad de platos
- ¿Con quienes vas normalmente a un restaurante y en qué momento del día? (amigos, familiares, pareja // almuerzos o cenas)**

Con mi familia y mi novio, generalmente en almuerzos porque podemos compartir más tiempo y con mi pareja en las cenas porque además tomamos un buen vino, usualmente vamos los fines de semana. Viernes y sábados cenas, domingos almuerzos.
- ¿Qué tipos de eventos/espectáculos/obras/shows son los que te atraen?**

Me gustan las danzas típicas, *shows* de humor, piano, música criolla, salsa. Un espectáculo de *stand up comedy*. Voy usualmente a Cieneguilla al restaurante mesa de piedra los domingos en familia
- ¿Cuáles son los 3 últimos eventos/espectáculos/obras/shows a los que has asistido?, ¿en qué mes/año fuiste?**

Teatro en Junio, circo en julio. Fui con mi familia y pareja. Generalmente voy cada dos meses a ver un espectáculo.
- ¿Con quiénes vas y en qué días de la semana vas? (Durante la semana o fin de semana)**

Voy con mi familia y pareja. Los fines de semana. Viernes y sábado
- ¿Con qué frecuencia vas a la playa en verano? (semanal/quincenal/mensual/no vas)**

Asisto quincenalmente y voy con mi pareja y grupo de amigos
- ¿Qué tal te parece GProject?**

Me parece una excelente idea. Si disfrutaría de la experiencia gastronómica junto con un *show* u espectáculo. Eso es un factor diferenciador a un restaurante tradicional. Adicionalmente, el hecho que sea un *show* que cambie mensualmente lo hace más atractivo y tendrán la oportunidad de innovar constantemente.

Entrevista 2: Cliente

Edad: 26 años

Distrito: Miraflores

Ingreso mensual: S/. 12.000

- ¿Cuáles son tus 3 restaurantes favoritos?**
 - El Mercado (restaurante de comida marina)
 - Panchita (anticuchería / restaurante de parrillas peruanas)
 - Rasson (anticuchería / restaurante de parrillas peruanas)
- ¿Por qué son tus favoritos?**

En general porque la comida es muy rica y el ambiente me encanta. Además, soy un poco especial con la comida y en estos lugares no tienen problemas en aceptar las variaciones que pueda hacerle a los platos. También porque pueden atender a grupos grandes así que no es problema ir con mi familia o amigos. Por último, están cerca de mi casa y no tengo que movilizarme tanto para llegar.
- ¿Por qué regresas a un restaurant?**

Porque tuve una experiencia agradable en todos los aspectos. Porque equilibró todos los aspectos importantes tales como el ambiente, la comida, el servicio y la cercanía. Porque es fácil ir, no me gusta en lo absoluto ir a un lugar donde es todo un trámite sentarme a comer.
- ¿Con quienes vas normalmente y en qué momento del día?**

Normalmente voy los fines de semana, ya sea durante el almuerzo o la cena, con familia o amigos. Si es que voy durante la semana es con compañeros de trabajo y tratamos de buscar algo más económico, que se ajuste al bolsillo de todos.
- ¿Con qué frecuencia vas a la playa en verano?**

Todos los fines de semana voy a la casa de playa de mis papas en el norte de Lima.
- ¿Qué tipos de espectáculos son los que te atraen?**

Me gusta mucho el teatro y los conciertos pequeños. También la magia.
- ¿Cuáles son los 3 últimos eventos a los que has asistido? ¿hace cuánto fuiste?**
 - Obra de teatro -> El hijo de la luna: Hace 2 meses
 - Avant premiere* de película -> Al filo de la Ley: Hace 1 mes
 - Fiesta alternativa -> London Kolin: Hace 3 meses
- ¿Con quienes vas y en qué momento de la semana vas?**

Normalmente voy con mi esposo, los fines de semana.
- ¿Qué te parece GProject y qué tipo de *shows* esperarías?**

Me parece una muy buena idea. Creo que no debería ser algo muy denso. Algo que no necesariamente debas prestar atención en todo momento y que sea algo secundario.
Esperaría espectáculos de danza moderna en el que se interactúe con el público. También podría ser algo de música tranquila con comida inspirada en esa música. Por ejemplo sería increíble ir a ver a Jack Johnson, cuya música está inspirada en el mar y el surf, mientras como comida marina en la playa acompañada de una fogata en el *sunset*. Por último esperarías charlas sobre temas interesantes tipo TED alrededor de una buena comida y un buen vino.

Entrevista a Proveedor: Corredor Inmobiliario

Edad: 46 años

Distrito: Miraflores

Ingreso mensual: S/. 6.000

- ¿Cuéntanos sobre el trabajo que realizas?**

Soy corredor inmobiliario y además trabajo en una pequeña cooperativa de ahorro de la cual soy jefe de operaciones. Como corredor inmobiliario estoy siempre buscando personas que tengan un inmueble para vender. A estas personas les cobro una comisión variable la cual normalmente ronda el 3% del precio de inmueble. No cobro ningún costo fijo, todo lo asumo yo. Es decir, se me paga por el éxito de la operación. Además, tengo una cartera de clientes que siempre me llama cuando necesita alquilar o vender los inmuebles que son de su propiedad. En el caso de los alquileres cobro un mes de la renta como comisión.
- ¿Tu trabajo es a tiempo completo o parcial? ¿Eres dependiente o independiente?**

Como mencioné, mi trabajo como corredor inmobiliario lo realizo a tiempo parcial. Siempre busco de coordinar mis citas en los momentos en los que estoy libre. Por suerte mi otro trabajo es también a tiempo parcial así que tengo varias tardes a la semana libres en las cuales salgo a mostrar o buscar propiedades.
Como corredor soy un trabajador independiente. Hace poco el Ministerio de Vivienda emitió una ley por la cual todos los corredores inmobiliarios debíamos registrarnos ante el ministerio para lo cual había que hacer un curso. Yo lo hice y estoy registrado. Como trabajador independiente puedo emitir recibos por honorarios por mis servicios y si me lo solicitan también facturas.
- ¿Cuál es tu salario promedio mensual y cuáles son tus expectativas?**

En el mundo del corretaje eso es muy relativo, tengo meses buenos en los que gano un muy buena comisión y me puede alcanzar para vivir varios meses y tengo épocas (como las que estamos pasando en los últimos meses) en las que no consigo nada y no tengo ingresos. Si tuviera que dividir las comisiones entre los meses del año, calculo que mi ingreso promedio por mi trabajo de corretaje sería de US\$ 1.500 al mes. Mis expectativas son que el mercado siga creciendo y yo pueda seguir teniendo un ingreso más estable por mi trabajo como corredor. Si como corredor, alguien me puede asegurar un ingreso de US\$ 1.500 mínimos al mes yo estaría feliz.
- ¿Qué disponibilidad de tiempo tienes?**

Dispongo de tiempo parcialmente para realizar búsquedas y visitas pero estoy disponible en todo momento para llamadas y correos. Para la carga de trabajo que tengo como corredor, me da el tiempo para hacer todo lo que necesito. Si tuviera que buscar inmuebles todos los meses o incluso todas las semanas para un mismo cliente no sería problema. Es más, sería excelente ya que podría dedicarme casi en exclusiva a ese cliente mientras veo paralelamente mis otras cosas.
- ¿Cuánto te demora encontrar un inmueble para alquilar?**

Depende mucho del cliente y de cuan claras son sus expectativas. Para un cliente joven que busca un departamento me suelo demorar entre dos y tres semanas para

encontrarle un departamento que satisfaga sus necesidades. Luego para cerrar el trato y firmar documentos una semana más. Si el cliente lo que busca es alquilar su departamento me tarda un poco más ya que actualmente hay mucha oferta. Puede tardar aproximadamente un mes en encontrar al inquilino y luego una semana más para cerrar la operación. Los alquileres normalmente son por un año.

6. ¿Cómo está el mercado de alquileres en Lima?

Hay cada vez más oferta por lo que se hace cada vez más difícil alquilar un inmueble. Tanto en el mercado de viviendas como en el de oficinas me demora cada vez más colocar un inmueble. Esto se traduce en que mis ingresos cada vez se vean más afectados ya que tengo que trabajar mucho más (mostrarlo más o poner más avisos en el periódico) y más tiempo para recibir una comisión. Sin embargo para los que buscan alquilar, cada vez hay más opciones. Aunque los precios de alquileres están subiendo bastante en zonas como Miraflores, Barranco o San Isidro, creo que empezarán a bajar ya que, como dije antes, es cada vez más difícil encontrar inquilinos.

7. ¿Cómo les está yendo a los corredores de tu círculo profesional?

Igual que a mí. Todos se quejan de lo lento que está el mercado.

8. ¿Qué piensas de GProject y de la posibilidad de encontrar locales sub utilizados?

Creo que es una alternativa interesante. No se cuan fácil sería buscar ese tipo de locales ya que no es algo común. Pero creo que muchos de mis clientes podrían estar interesados en tener un ingreso extra por alguna de sus propiedades mientras encuentran un inquilino o un comprador final.

9. ¿Te interesaría trabajar para GProject buscando locales para eventos?

Mientras sea un trabajo relacionado al corretaje y la comisión sea buena, siempre voy a estar interesado. Mejor aún si es un ingreso constante y hay que buscar lugares todo el tiempo. Lo que sí creo es que la comisión debería ser un poco más alta ya que son locales diferentes. O sea, habría que definir bien el tema de la comisión y si es posible un fijo para costear el transporte y para poder dedicarme casi exclusivamente a esto.

10. ¿Cómo te gustaría trabajar, por comisión o con un sueldo fijo?

Creo que sería cuestión de encontrar un buen *mix*. Como decía, si voy a tener que dedicarme casi por completo a buscar lugares para tu empresa, si podríamos hablar de un fijo más una comisión variable.

11. ¿Cuál sería una comisión / sueldo fijo atractivo?

No te lo podría decir en este momento ya que no sé cuánto costaría el alquiler de los locales que ustedes estarían buscando. Digamos que el alquiler del local les cuesta US\$ 1,000 al mes y me contratan para buscar un local por mes, la comisión debería estar por encima del 30% del monto del alquiler para que me sea rentable. Si acordamos además en un costo fijo para que cubra mis necesidades de transporte y comidas, el variable podría bajar.

Entrevista a Producto Sustituto: Organizador / Productor de conciertos

Edad: 35

Distrito: San Isidro

Ingreso mensual: no indica

1. ¿A qué te dedicas?

Hago producción de eventos y espectáculos. Además soy productor de artistas. Hacemos el *booking* y el manejo de artistas como Ray Callao, Bareto y los Fabulosos Primos.

2. ¿Explícanos un poco de en qué consiste tu trabajo?

En la producción de un evento me encargo de todo, desde la pre producción (auspicios, publicidad, canjes con medios), presupuestos y luego de la parte logística, armar el equipo de trabajo y llevarlo a cabo. También hacemos eventos corporativos y nos adecuamos al cliente. Por ejemplo, Movistar te llama y te pide que produzcas un evento para sus trabajadores o para sus clientes. Otra puede ser la maratón Nike 10k que es un evento mucho más amplio.

3. ¿Cuánto y cómo gana un productor de eventos?

Si es un evento corporativo, la agencia productora gana un *fee*. Se hace un presupuesto que incluye todos los ítems, hasta el último alfiler, y la agencia cobra un *fee* de agencia de entre 15 y 20%. Básicamente es la utilidad de la agencia. Esto es aparte de los honorarios de todo el personal y todo lo demás.

Por otro lado el productor mismo, que es lo que yo hago como *freelance*, gana unos honorarios fijos por la chamba que haga y que se los paga la agencia productora.

4. ¿Tu trabajo es a tiempo completo o parcial? ¿Eres dependiente o independiente?

Soy independiente ya que trabajo como *freelance* para varias agencias productoras. Aparte soy propietario de mi empresa productora pequeña y hago por mi cuenta también la producción de artistas.

5. ¿Qué disponibilidad de tiempo tienes?

Depende, hay momentos como el último mes y medio que tengo tres eventos y estoy *full*. Pero después tengo un poco más de tranquilidad. Es todo por oleadas. Tengo semanas de estar tranquilo y luego puedo estar meses a todo meter.

6. ¿Cómo les está yendo a las productoras en la coyuntura actual?

Una productora de eventos corporativos no tiene mucho riesgo y por ende les va bien dependiendo de su creatividad para hacer los eventos. Si es un evento tipo *show*, es más riesgo y es una ruleta, te puede ir bien o te puedes quemar.

7. ¿Qué piensas de la idea de GProject?

Me parece una buena idea. El día de hoy toda idea original y bien hecha puede funcionar. Es una buena propuesta.

8. ¿Conoces alguna idea similar?

Si, Barrio (un restaurant) quiso hacer algo con *foodtrucks* y música.

9. ¿Qué tan difícil ves la idea de hacer eventos itinerantes?

Justamente lo bueno de ser itinerante es que puedes manejar el tener más o menos eventos de acuerdo a la temporada (verano, invierno, etc.) o para un segmento distinto. Además, se pueden hacer propuestas distintas de acuerdo a donde trabajes. El único tema que hay que tomar en cuenta es la oferta de locales para hacer los eventos ya que es muy limitada. La parte más crítica sería esa encontrar oportunidades en cuanto a lugares para hacer los eventos.

Entrevista a Competidor: Restaurante 1

Edad: 41

Distrito: Miraflores

Ingreso mensual: no indica

1. ¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?

Este negocio se inició como una asociación cultural de danzas puneñas hace más de 50 años.

2. ¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca hasta su restaurante?

El público asistente es variado, pero los clientes más comunes son turistas locales y extranjeros.

3. ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?

Las claves del éxito para este tipo de negocio es el tener un buen espectáculo, buen servicio, rapidez en la atención y buenos platos ofrecidos a los clientes.

4. ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?

Según mi experiencia considero que los principales secretos serían conocer los gustos de los clientes, saber que les gusta, escucharlos, saber que sugieren para mejorar siempre.

5. ¿Qué otros atractivos considera que se deben ofrecer al visitante de un restaurant con este concepto?

Creo que no debemos abarcar mucho, el ofrecer una carta variada y un espectáculo variado, ambos de buena calidad implica mucho esfuerzo, creo tenemos que seguir mejorando lo que tenemos antes de pensar en más cosas que ofrecer.

6. ¿Cree que para que un restaurante tengo éxito se requiere, no solo un buen menú o servicio, sino también en la renovación constante de la ambientación y decoración?

Sí, es importante estar renovando la decoración, evitar mostrar arreglos descuidados.

7. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?

Al ser una asociación cultural con más de 50 años de antigüedad los primeros asistentes fueron los asociados y familiares, una vez que se empezó a ofrecer una carta variada mezclándola con las danzas que se ofrecían en la asociación nos dimos cuenta que esta combinación gustaba mucho no solo a los asociados sino también a amigos y familiares de ellos, así es como nace el concepto de este negocio.

8. ¿Cuentan con alguna promoción?

Si, las promociones están ofrecidas como paquetes, los cuales consisten en un plato de fondo y una bebida, esto incluye disfrutar el espectáculo de danzas ofrecido.

9. ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

La selección del personal es de suma importancia porque en este negocio cuando uno falla el trabajo de este colaborador recae en el resto del grupo, lo cual genera problemas múltiples. Para cocina de preferencia de 25 a 35 años y con experiencia, pueden contratarse más jóvenes para ser entrenados, esto también es recomendable. Para el cocinero principal es indispensable tomarse todo el tiempo necesario para realizar la mejor de las selecciones puesto que se tiene que revisar si la sazón va

alineada con lo que busca el negocio.

10. **¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?**
Debe ser personal joven y comprometido, es importante generar un ambiente agradable, aunque es inevitable tener discusiones sobre todo en momentos tensos como cuando el restaurante está lleno y las cosas no van saliendo muy bien.
11. **¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?**
Los principales riesgos en mi opinión sería el escoger una ubicación incorrecta, tener personal no capacitado y sobre todo que no entienda la importancia de la atención al cliente y sobre todo malas condiciones de salubridad y limpieza.
12. **¿Qué piensa de la utilización de tecnología (iPads) para optimizar las operaciones dentro de un restaurante?**
Es muy útil, vi varios restaurantes aquí en Lima cuyos mozos toman el pedido en *tablets*, lo cual facilita y agiliza la atención al cliente, además que da otra imagen. Considero que para este negocio por ser de danzas típicas quizá no tenga tanta relevancia implementarla, pero tenemos pendiente realizar un estudio para ver si el público aceptaría esto.
13. **¿Qué herramientas de marketing cuenta el restaurante?**
Publicidad en redes sociales, radio y muy pocas en televisión.
También se tiene publicidad a través de empresas que ofrecen ofertas y la empresa que vende las entradas (Teleticket) y a través de publicidad en exteriores.
14. **¿Se cobra por el ingreso? ¿Los precios son únicos o variados?**
Los precios son variados y dependen de la cercanía al escenario.
 - Martes y miércoles: Precios: VIP (*) S/. 39,50 por persona / Entrada General S/. 30,00 por persona
 - Jueves: VIP (*) S/. 49,00 por persona / Entrada general S/. 39,50 por persona.
 - Viernes y sábado: Precios: VIP (*) S/. 59,50 por persona / Entrada general S/. 49,00 por persona.
15. **¿Cuánto dura la atención en un día promedio?**
 - Martes y miércoles: 9:00 p.m. - 12.15 a.m.
 - Jueves: 9:45 p.m. - 1:35 a.m.
 - Viernes y sábado: 10:00 p.m. - 2:00 a.m.

Entrevista a Competidor: Restaurante 2

Edad: 31 Distrito: Surco Ingreso mensual: no indica

1. **¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?**
Abrimos por vez primera el 15 de diciembre del 2000, tendremos en diciembre 15 años.
2. **¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca hasta su restaurante?**
Tenemos la visita de turistas sobre todo nacionales, un gran porcentaje de peruanos que viven en el interior del país, se tiene gente que viene en busca de fiestas a barranco y se encuentra con nosotros como alternativa.
3. **¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?**
Las claves para tener éxito definitivamente es la música, el espectáculo para nosotros las danzas teniendo como fundamento de nuestra propuesta la cultura andina y sus actividades.
4. **¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?**
Considero que hay mucha rotación de clientela en nuestro negocio, tenemos clientes que vienen esporádicamente y cuando lo hacen traen a familiares y amigos, para lograr que regresen nos esmeramos en la atención y el espectáculo ofrecido, la carta no es muy variada, nos centramos más en el espectáculo.
5. **¿Qué otros atractivos considera que se deben ofrecer al visitante de un restaurant con este concepto?**
Se debe ofrecer cocteles en base a frutas típicas de nuestras regiones naturales, información acerca de nuestra cultura y sobre todo una explicación de cada una de las danzas, con el objetivo de que el cliente entienda y se inserte en el espectáculo.
6. **¿Cree que para que un restaurante tengo éxito se requiere, no solo un buen menú o servicio, sino también en la renovación constante de la ambientación y decoración?**
Yo creo que es importante renovar la ambientación para que los clientes que vienen siempre no se aburran con la decoración y ambientación.
7. **¿Cómo se da a conocer el restaurante?**
Tenemos una página web, a través de Teleticket de Wong y Metro, a través de propaganda externa y ocasionalmente a través de la página de ofertas (OFERTOP).
8. **¿Cuentan con alguna promoción?**
No.
9. **¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?**
Invertimos mucho tiempo y esfuerzo en la selección. Muchos de los casos son a través de recomendaciones de nuestros actuales colaboradores y otros con referencias sólidas. Preferimos contratar a jóvenes que puedan ser entrenados y puedan adaptarse.
10. **¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?**
Debe ser personal comprometido y sobre todo con sentido de propiedad del negocio.
Trabajamos mucho en mantener un buen ambiente laboral para nuestros colaboradores y estamos orgullosos de ellos porque responden a la confianza que depositamos en ellos.
11. **¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?**
Al principio sufrimos mucho para captar clientes y se nos estaba acabando el dinero de la inversión y estuvimos pensando inclusive en abortar el negocio, con esta experiencia puedo decir que los riesgos son la falta de clientes y la falta de capital suficiente para continuar.
12. **¿Qué piensa de la utilización de tecnología (iPads) para optimizar las operaciones dentro de un restaurante?**
No hemos pensado en eso aun.
13. **¿Qué herramientas de marketing cuenta el restaurante?**
Usamos la plataforma de Teleticket de Wong y Metro, nuestra página web, usamos Facebook y Twitter. Trabajamos con OFERTOP ocasionalmente.
14. **¿Se cobra por el ingreso? ¿Los precios son únicos o variados?**
Tenemos 4 precios.
 - Entrada normal S/. 39,50 por persona
 - Entrada Preferencial: S/. 60,00 por persona
 - Entrada VIP Normal: S/. 48,00 por persona.
 - Entrada VIP Preferencial: S/. 70,00 por persona.
15. **¿Cuánto dura la atención en un día promedio?**
Viernes y sábados:
 - Horario de atención: 8:00 p.m. – 03:00 a.m.
 - Horario de espectáculo: 9:45 pm – 02: 00 am.

Entrevista a Competidor: Restaurante 3

Edad: 38 Distrito: Magdalena Ingreso mensual: no indica

1. **¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?**
Tenemos más de 30 años en actividad permanente.
2. **¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca hasta su restaurante?**
Tenemos la visita de público peruano y extranjero.
3. **¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?**
Tener un buen espectáculo conformado por música y danzas en vivo de múltiples géneros, tener buenas ofertas y brindar un buen servicio.
4. **¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?**
Con una excelente atención y sobre todo ofreciendo espectáculos de primer nivel. Nos esforzamos mucho en la calidad y la sazón de nuestros platos.
5. **¿Qué otros atractivos considera que se deben ofrecer al visitante de un restaurant con este concepto?**
La variedad de espectáculos es importante.
6. **¿Cree que para que un restaurante tengo éxito se requiere, no solo un buen menú o servicio, sino también en la renovación constante de la ambientación y**

decoración de su local?

Considero que es bueno pero no es lo más importante. Priorizamos la variedad de *shows* y orquestas.

7. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?

A través de la radio, Facebook y la página web.

8. ¿Cuentan con alguna promoción?

Sí, siempre estamos ofreciendo promociones, entre ellas tenemos *happy hours*, ingresos dos por uno, promociones donde las damas no pagan el ingreso.

9. ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

Buscamos profesionales siempre, de preferencia con mucha experiencia. Para la cocina son expertos en comida criolla sobre todo.

10. ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?

El personal debe ser atento y sobre todo alegre, debe ser muy atento con el público.

11. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?

Los riesgos son:

- No tener clientes y peor aún no conservarlos.
- Tener personal inadecuado.
- No tener una buena sazón ni platos atractivos.
- La ubicación es importante, pero puede pasar a segundo plano si se tiene buenas instalaciones, personal competente y buenos *shows*.

12. ¿Qué piensa de la utilización de tecnología (iPads) para optimizar las operaciones dentro de un restaurante?

No lo veo necesario aun.

13. ¿Qué herramientas de marketing cuenta el restaurante?

Usamos Facebook, radio, tenemos también una página web.

14. ¿Se cobra por el ingreso? ¿Los precios son únicos o variados?

No se cobra ingreso, solo consumo.

15. ¿Cuánto dura la atención en un día promedio? ¿Qué días atienden?

Atenderemos jueves, viernes y sábado y el horario de atención es a partir de las 9:00 pm.

Entrevista a potenciales clientes y trabajadores

Se realizó un pequeño *focus group* el 01/08/2015, en el que intervinieron las siguientes personas:

- Fabiola Miranda Capurro, administradora de empresas, 20 años, distrito Pueblo Libre, ingreso familiar S/. 10.000.
- Vanessa Miranda Capurro, administradora de empresas, 33 años, distrito Lince, ingreso familiar mayor a S/. 10.000.
- Mariela Hinojosa, administradora de empresas, 30 años, distrito Surco, ingreso familiar mayor a S/. 10.000.
- Alfredo Miranda Capurro, oficial de Marina, 29 años, distrito Pueblo Libre, ingreso familiar S/. 10.000.
- Alfredo Farje, pintor, 32 años, distrito de San Borja, ingreso familiar S/. más de 10.000.

1. ¿Cuáles son tus restaurantes favoritos?

- El Mercado (restaurante de comida marina)
- La Costanera 700 (restaurante de comida fusión nisei)
- El Rocoto (picantería Arequipeña)
- Chilli's (cadena para comer y tomar)
- A la Turca (restaurante pequeño San Isidoro de comida Turca)
- La Botica (taberna en Miraflores donde venden pisco y piqueos)
- La 73 (restaurante fusión en Barranco)
- Rafael (restaurante insignia en Miraflores del reconocido chef Rafael Osterling)

2. ¿Por qué son tus favoritos?

- El Mercado: El sabor y el ambiente
- La Costanera 700: atención y la comida
- El Rocoto: El sabor. Tienen el mejor rocoto de Lima
- Chilli's: Se puede tomar y comer a la vez. Buena relación precio calidad. Descuentos
- A la Turca: Comida, buena atención y es un pequeño lugar en San Isidro que permite desconectarte.
- La Botica: Buen sabor, chilcanos, es un local con un ambiente real a taberna
- La 73: Buen ambiente, pizarra en tiza
- Rafael: Sabor, ambiente y excelente servicio

3. ¿Por qué regresas a un restaurant?

- Porque sirven buena comida
- Porque el servicios son de buena calidad
- Porque el ambiente es el que esperan
- Porque tienen ofertas

4. ¿Con quienes vas normalmente y en qué momento del día?

- Con amigos y familia
- Jueves, viernes o sábados de noche
- Cuando quieren darse un gusto

5. ¿Con qué frecuencia vas a la playa en verano?

- Depende si es que alquilan casa de playa en el sur
- Eventualmente los fines de semana. No todos los fines de semana

6. ¿Qué te parece GProject y qué tipo de shows esperarías?

Es una muy buena idea

Debe estar de moda para poder asistir

Iría si es que está cerca de donde vivo

Iría si es que me lo recomienda un amigo y si es que está de moda

El *show* debe permitir que si no veo algo, no me pierdo completamente

Les gustaría ver:

- *Show* de pintura mientras se canta (Kevin Johansen)
- *Flashmob* de mozos. Que los mozos sean parte de la experiencia
- Un evento en una casa antigua o quinta con comida criolla y jarana
- Casonas antiguas, tales como hay *ruinpubs*
- Puede existir cierta interacción con las personas pero no mucha. No debe ser demasiado invasivo
- Mimos con traje de leds
- Idea de la galleta de la suerte, que al finalizar el *show* nos den un *souvenir*
- Caricaturas, ambiente lúdico para tomas de *selfies*
- Arte con globos
- Caricaturistas
- Dar opciones para platos de comida. Se puede personalizar el menú al momento de comprar el ticket
- Sí pueden pagar por adelantado

7. Preguntas adicionales al pintor: De tu promoción de artistas pintores (graduado de la PUCP), ¿Cuántos de ellos viven de sus pinturas de artes?

La mayoría vive de otras cosas, no del arte. Muchos se dedican al diseño de estampados para ropa y otro tanto a enseñanza en colegios o nidos.

8. Preguntas adicionales al pintor: ¿Actualmente a qué te dedicas?

A la docencia en institutos.

9. Preguntas adicionales al pintor: ¿Qué te parece la idea del GProject? ¿Te gustaría trabajar ahí? ¿Te parece interesante la idea de estar en una planilla de

una empresa?

Encentra la propuesta interesante y definitivamente le llama la atención de trabajar teniendo un ingreso estable.

Entrevista a potenciales clientes y dueños de restaurantes

Se realizó una entrevista el 03/08/2015 a las siguientes personas:

- Sheyla Mayegibo, administradora de empresas, 32 años, distrito Jesús María, ingreso familiar S/. 25.000
- Renzo Moscol, emprendedor, dueño de restaurante Costazul, 30 años, distrito San Miguel, ingreso familiar mayor a S/. 10.000
- Franco Sato, dueño de restaurante Costanera 700, 34 años, distrito de Miraflores, ingreso familiar mayor a S/. 10.000

1. ¿Cuáles son tus 3 restaurantes favoritos?

- El Mercado (restaurante de comida marina)
- Rafael (restaurante insignia en Miraflores del reconocido chef Rafael Osterling)
- Otros más, pero depende del momento. Se mencionaron Central, Cosme y Astrid & Gastón

2. ¿Por qué son tus favoritos?

- El Mercado: La comida y el ambiente del restaurante
- Rafael: excelente sabor y ambiente del lugar
- Una combinación de comida y buen ambiente

3. ¿Por qué regresas a un restaurante?

- Por el servicio
- Por la barra del restaurante
- Por el sabor de la comida
- Porque está de moda

4. ¿Con quienes vas normalmente y en qué momento del día?

Con amigos y familia

Fines de semana especialmente

5. ¿Con qué frecuencia vas a la playa en verano?

De vez en cuando los fines de semana

6. ¿Qué te parece GProject y qué tipo de *shows* esperarías?

Idea interesante. Debería de estar bien lograda la fusión entre gastronomía y arte. Tiene que ser un restaurante *trendy*.

Comentarios sobre GProject:

- Les gustaría ver Obras pequeñas de teatro (como Microteatro)
- El GProject debería tener un plato insignia que se repita a pesar de que la temática del espectáculo cambie
- Ideas similares a Kilimanjaro y la Basílica (que tienen una temática), pero no hay una idea igual en Lima
- Los costos van a ser elevados por moverse de un lado a otro (restaurante itinerante)
- Revisar el tema de licencias de funcionamiento para los restaurantes itinerantes
- Tener la carta realizada por algún chef conocido para que incentive a venir más
- Tener a personajes de la *socialité* de Lima para poder atraer más a la gente
- Tener en cuenta que los artistas no necesariamente son personas estables. ¿Querrán un trabajo estable con horarios fijos?
- Sugieren que el éxito del Pop Up Restaurant radica en el misterio que se le puede poner al siguiente evento, es decir, lugar, comida y temática

Anexo 4. Matriz de riesgos y planes de contingencias

| | Riesgo | Probabilidad de Ocurrencia (P) | Impacto en Operación (I) | Ponderación (PxI) | Rango de costos en función de la ponderación (R) | Plan de Contingencia | Costo del plan de contingencia anualizado en Soles (C) | Costo Ponderado de plan de contingencia en nuevos soles (R x C) |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------|--|--|--|---|
| Personas | Intoxicación de clientes | 1 | 3 | 3 | 50% | - Preguntar siempre antes de cada servicio si existen alergias entre los comensales - Indicar en el menú si un plato tiene nueces, mariscos, gluten, lactosa o cualquier elemento que sea potencialmente peligroso - Capacitar a el personal sobre las acciones a seguir en caso de que ocurra una intoxicación - Contar con un botiquín de primeros auxilios con medicinas para administrar en caso de intoxicación (epinefrina) | 2,000 | 1,000 |
| | Emergencias médicas | 1 | 2 | 2 | 10% | - Capacitar al personal en primeros auxilios - Tener siempre a la mano los teléfonos de emergencia entre los que deben estar los de bomberos y la clínica ma cercana - Contar con un botiquín de primeros auxilios con medicinas para administrar en caso de intoxicación (epinefrina) | 2,000 | 200 |
| | Incendio | 1 | 3 | 3 | 50% | - Contar con los extintores necesarios de acuerdo a ley - Hacer el mantenimiento respectivo a los extintores - Capacitar al personal en la utilización de extintores y manejo de emergencias - Hacer un control de calidad a las instalaciones eléctricas. Nunca utilizar cables mellizos ni cables sueltos. - Contar con buena ventilación para las cocinas - Realizar una buena limpieza de las cocinas despues de cada servicio para que no se acumule la grasa - Tener siempre a la mano los teléfonos de emergencia entre los que deben estar los de bomberos y la clínica ma cercana | 1,000 | 500 |
| | Accidentes laborales | 2 | 1 | 2 | 10% | - Capacitar al personal en primeros auxilios - Tener siempre a la mano los teléfonos de emergencia entre los que deben estar los de bomberos y la clínica ma cercana - Poner al personal temporal bajo un seguro contra todo riesgo (SCTR) - Contar con un botiquín de primeros auxilios con medicinas para administrar en caso de intoxicación (epinefrina) | 6,000 | 600 |
| Producción | Inasistencia de personal clave | 1 | 3 | 3 | 50% | - Los jefes inmediatos del personal clave deben saber realizar todos las labores de sus subordinados para cubrirlos en caso de inasistencias - Contar con una relación de candidatos de reemplazo para cada puesto, a quienes se pueda llamar en caso de ncesidad - Los puestos clave como el chef deben capacitar a sus subordinados para que tengan autonomía y puedan desenvolverse solos | 600 | 300 |
| | Fraude / Desonestidad | 2 | 1 | 2 | 10% | - Contar con un manual de ética en el que se especifique claramente las sanciones y medidas en caso de robos - Hacer una buena selección de personal y solicitar siempre antecedentes policiales - Contar con un equipo de auditoría que fiscalice las labores de todas las áreas de forma mensual | 3,000 | 300 |
| | Demora en licencias | 3 | 3 | 9 | 90% | - El estudio legal contratado deberá hacer lobby en las municipalidades para que no se produzcan demoras - Se mantendrán buenas relaciones con las municipalidades haciendolas participes de los eventos y permitiendoles hacer propaganda - Se contará siempre con un banco de locales de emergencia que cuenten con permisos en regla para casos de emergencia - Se mencionará en las entradas que el local de los eventos podrá ser cambiado hasta un día antes del evento avisando en la página web | 3,000 | 2,700 |
| | Fallas de proveedores | 2 | 2 | 4 | 50% | - Se hará un seguimiento diario al trabajo y cumplimiento de los proveedores - Se contará con un listado de proveedores de reemplazo en caso exista algún inconveniente con los proveedores de turno - Se realizará un control de calidad exhaustivo al trabajo de los proveedores | 3,000 | 1,500 |
| Externos | Desastre natural | 1 | 2 | 2 | 1% | - Se capacitará al personal y se formarán brigadas de emergencia para que exista un liderazgo claro en casos de emergencia - Se contará con un manual de emergencias el cual será compartido con todo el personal - Se contará con un seguro que se pagará mensualmente (parte del OPEX) - Se realizarán simulacros de manera bimensual para ensayar los plane de emergencia | 30,000 | 300 |
| | Asaltos | 1 | 3 | 3 | 50% | - Se contará con personal de seguridad subcontratado - Antes de cada evento se contactará a la empresa de seguridad la cual emitirá un informe con recomendaciones que serán aplicadas - El ingreso a los eventos será solamente para las personas que tengan una entrada y los proveedores deberán estar debidamente identificados | 1,500 | 750 |
| Costo Total de Contingencias (Anualizado) | | | | | | | | 8,150 |

Fuente: Elaboración propia

1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto
 (PxI) <= 2 = >2 & <=6 > 6 = Alto
 Bajo = Medio

Costos del plan de contingencia ponderado por 1% 10% 50% 90%

Anexo 5. Perfiles de puestos

| Puesto | Gerente de Operaciones |
|------------------------|---|
| Descripción del puesto | Responsable la administración general de la empresa. |
| Educación | Licenciado en Administración de empresas o carreras afines. |
| Experiencia | Mínimo 4 años. |
| Edad | De 25 a más años |
| Descripción de tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa. • Gestión y firma de contratos. • Atención a clientes. • Representar a la empresa en eventos. • Supervisión de presupuestos y control de gastos. • Gestión de eventos dentro y fuera de la empresa. • Supervisión y capacitación a las jefaturas. • Asegurar el pago a proveedores y empleados. • Administración y manejo de personal. • Contrataciones de personal. • Evaluación de proveedores. |
| Puesto | Chef Principal |
| Descripción del puesto | Responsable de la coordinación de actividades y coordinaciones en cocina, a cargo de la supervisión del ayudante de cocina y de la elaboración de platos. Entre sus responsabilidades esta también el control de calidad de los insumos usados como materias primas para la elaboración de la carta. |
| Educación | Diploma o Título en Cocina o Afín. |
| Experiencia | Mínimo 2 años en nivel similar o superior. |
| Edad | Mayores de 25 años |
| Descripción de tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de platos y carta. • Control de ayudantes de cocina. • Responsable del control de calidad de las materias primas. • Participar en la selección de proveedores de materias primas. |
| Puesto | Jefe de Entretenimiento |
| Descripción del puesto | Responsable de las actividades de entretenimiento y puesta en escena, responsable del diseño y producción. Profesional a cargo de la selección y contratación del paquete artístico. A cargo de la supervisión y entrenamiento de los mozos. |
| Educación | Licenciado en teatro y artes o Afín. |
| Experiencia | Mínimo 2 años en nivel similar o superior. |
| Edad | Mayores de 25 años |
| Descripción de tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puesta en escena. • Selección y control del paquete artístico. • Diseño y selección de indumentaria para las puestas en escena. • Responsable de la calidad y diseño de disfraces, accesorios y arreglos. • Participar en la selección de proveedores. |
| Puesto | Capitán Supervisión servicio en mesa y barra |
| Descripción del puesto | Responsable de la calidad, coordinaciones de servicio y atención a los clientes. Profesional a cargo de la gestión de la carta de tragos, cocteles y bebidas. |
| Educación | Diploma Título o bachillerato en Cocina o Afín. |
| Experiencia | Mínimo 2 años en nivel similar o superior. |
| Edad | Mayores de 25 años |
| Descripción de tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de atención al cliente. • Elaboración de la lista de tragos y cocteles. • Selección y capacitación de los barman- • Selección y capacitación de mozos. • Selección y elaboración de recetas estandarizadas de bebidas. • Imagen del personal de servicio. • Compra de insumos necesarios para la barra. • Responsable de atender las quejas de clientes si las hubiera. • Control de costos de las bebidas, cálculo de utilidad de estas. • Elaboración de presupuestos de ventas y de gastos del bar. |
| Puesto | Jefe de Administración y Marketing |
| Descripción del puesto | Responsable del control de actividades económicas, pago de impuestos, así como de la promoción del negocio. |
| Educación | Licenciado en Administración y Marketing o Afines. |
| Experiencia | Mínimo 2 años en nivel similar o superior. |
| Edad | Mayores de 25 años |
| Descripción de tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar las cuentas de GProject. • Cierre de Caja. • Desarrollo de la marca GProject. • Administración de gastos e ingresos. • Desarrollo de nuevos canales de venta. • Desarrollo de nuevos proyectos de GProject. • Desarrollo del plan anual de mercadotecnia. • Desarrollo y lanzamiento de los productos nuevos. • Participación en diseño y publicidad de GProject. |

Anexo 6. Cálculo detallado del IGV

| IGV de Ingresos (Nuevos Soles) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas Eventos | | 483,254 | 500,168 | 517,674 | 535,793 | 554,545 |
| Ventas Catering | | - | 1,007 | 1,510 | 2,517 | 2,517 |
| Ventas Merchandising | | 8,786 | 8,786 | 13,180 | 13,180 | 17,573 |
| Ventas Otros | | 641 | 641 | 1,098 | 1,098 | 1,098 |
| Ventas publicidad | | 1,464 | 1,464 | 2,197 | 2,197 | 2,197 |
| Ingresos Extraordinarios | | - | - | - | - | - |
| Total IGV Ingresos | | 494,146 | 512,066 | 535,659 | 554,784 | 577,930 |

| IGV Egresos (Nuevos Soles) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo de ventas - CIF | | 97,780 | 97,780 | 97,780 | 97,780 | 92,517 |
| Costo de ventas - MOD | | | | | | |
| Costo de ventas - MPD | | 117,997 | 122,683 | 128,872 | 133,836 | 139,921 |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. | | 5,797 | 5,492 | 5,492 | 5,492 | 5,492 |
| Depreciación Preoperativos | | 28,644 | - | - | - | - |
| Depreciación Preoperativos Salarios | | | | | | |
| Gastos de ventas | | 58,753 | 63,457 | 66,950 | 70,349 | 74,877 |
| Gastos Administrativos | | 21,455 | 21,455 | 21,455 | 21,455 | 21,455 |
| Gastos Salarios Administrativos | | | | | | |
| Total IGV Egresos | | 330,426 | 310,866 | 320,549 | 328,912 | 334,261 |

| IGV CAPEX (Nuevos Soles) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|----------|----------|----------|--------------|----------|
| Almacén - Logística | 12,966 | - | - | - | 915 | - |
| Bar | 4,119 | - | - | - | - | - |
| Cocina | 4,119 | - | - | - | - | - |
| Gestión del local | 3,203 | - | - | - | - | - |
| Preoperativo Logístico | 1,525 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Acondicionamiento Local | 992 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Administrativo | 790 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Cocina | 992 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Sala | 2,715 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Salarios | | | | | | |
| Preoperativos Bar | 458 | - | - | - | - | - |
| Software Ventas | 2,136 | - | - | - | 915 | - |
| Preoperativos - Local | 3,020 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Producto Mínimo Viable | 1,525 | - | - | - | - | - |
| Preoperativo - Campaña Lanzamiento | 13,576 | - | - | - | - | - |
| Preoperativos - Entretenimiento | 3,051 | - | - | - | - | - |
| Total IGV CAPEX | 55,187 | - | - | - | 1,831 | - |

| Cálculo del IGV por pagar (Nuevos Soles) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| IGV Ventas (+) | - | 494,146 | 512,066 | 535,659 | 554,784 | 577,930 |
| IGV Compras (-) | - | 330,426 | 310,866 | 320,549 | 328,912 | 334,261 |
| IGV CAPEX (-) | 55,187 | - | - | - | 1,831 | - |
| IGV del periodo | -55,187 | 163,720 | 201,200 | 215,110 | 224,041 | 243,669 |
| Saldo inicial del crédito por IGV | - | 55,187 | - | - | - | - |
| Crédito a favor del periodo | 55,187 | - | - | - | - | - |
| Crédito utilizado | - | 55,187 | - | - | - | - |
| Saldo final de crédito por IGV | 55,187 | - | - | - | - | - |
| IGV por pagar | - | 108,533 | 201,200 | 215,110 | 224,041 | 243,669 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 7. Estado de resultados

| Estado de resultados proyectados (S/.) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 2,745,254 | 2,844,814 | 2,975,882 | 3,082,134 | 3,210,723 |
| Ventas Eventos | 2,684,746 | 2,778,712 | 2,875,967 | 2,976,626 | 3,080,808 |
| Ventas Catering | - | 5,593 | 8,390 | 13,983 | 13,983 |
| Ventas Merchandising | 48,814 | 48,814 | 73,220 | 73,220 | 97,627 |
| Ventas Otros | 3,559 | 3,559 | 6,102 | 6,102 | 6,102 |
| Ventas Publicidad | 8,136 | 8,136 | 12,203 | 12,203 | 12,203 |
| Ingresos Extraordinarios | - | - | - | - | - |
| Costo de Ventas | 1,815,859 | 1,841,895 | 1,876,276 | 1,903,856 | 1,908,423 |
| Costo de ventas - CIF | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 513,983 |
| Costo de ventas - MOD | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 |
| Costo de ventas - MPD | 655,539 | 681,574 | 715,956 | 743,536 | 777,340 |
| Ganancia (Pérdida) Bruta | 929,395 | 1,002,919 | 1,099,606 | 1,178,278 | 1,302,300 |
| Gastos de Ventas y Distribución | 326,407 | 352,537 | 371,946 | 390,830 | 415,982 |
| Gastos de Administración | 388,895 | 388,895 | 388,895 | 388,895 | 388,895 |
| Gastos Administrativos | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 |
| Gastos Salarios Administrativos | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 |
| Depreciación | 313,139 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | 30,508 |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. | 32,203 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | 30,508 |
| Depreciación Preoperativos | 159,136 | - | - | - | - |
| Depreciación Preoperativos Salarios | 121,800 | - | - | - | - |
| Ganancia (Pérdida) por actividades de operación | -99,045 | 230,978 | 308,257 | 368,044 | 466,914 |
| Ingresos Financieros | | | | | |
| Gastos Financieros | 32,400 | 27,871 | 22,527 | 16,221 | 8,780 |
| Resultado antes de Impuesto a las Ganancias | -131,445 | 203,107 | 285,730 | 351,823 | 458,134 |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias | - | 21,499 | 85,719 | 105,547 | 137,440 |
| Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio | -131,445 | 181,609 | 200,011 | 246,276 | 320,694 |
| EBITDA | 214,094 | 261,487 | 338,765 | 398,553 | 497,423 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 8. Análisis vertical detallado

| Análisis vertical sobre ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Ventas Eventos | 98% | 98% | 97% | 97% | 96% |
| Ventas Catering | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ventas Merchandising | 2% | 2% | 2% | 2% | 3% |
| Ventas Otros | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ventas Publicidad | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ingresos Extraordinarios | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Costo de Ventas | 66% | 65% | 63% | 62% | 59% |
| Costo de ventas - CIF | 20% | 19% | 18% | 18% | 16% |
| Costo de ventas - MOD | 22% | 22% | 21% | 20% | 19% |
| Costo de ventas - MPD | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% |
| Ganancia (Pérdida) Bruta | 34% | 35% | 37% | 38% | 41% |
| Gastos de Ventas y Distribución | 12% | 12% | 12% | 13% | 13% |
| Gastos de Administración | 14% | 14% | 13% | 13% | 12% |
| Gastos Administrativos | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |
| Gastos Salarios Administrativos | 10% | 9% | 9% | 9% | 8% |
| Depreciación | 11% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Depreciación Preoperativos | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciación Preoperativos Salarios | 4% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ganancia (Pérdida) por actividades de operación | -4% | 8% | 10% | 12% | 15% |
| Ingresos Financieros | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos Financieros | 1% | 1% | 1% | 1% | 0% |
| Resultado antes de Impuesto a las Ganancias | -4.8% | 7% | 10% | 11% | 14% |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias | 0% | 1% | 3% | 3% | 4% |
| Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio | -4.8% | 6% | 7% | 8% | 10% |

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| EBITDA | 8% | 9% | 11% | 13% | 15% |
|---------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Anexo 9. Costo de ventas detallado

| Costo de Ventas en Nuevos Soles (Sin IGV) | | | | | | |
|---|--|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| Categoría | Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costo de ventas - CIF | Acondicionamiento eléctrico | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 5,085 |
| | Acondicionamiento lumínico | 7,627 | 7,627 | 7,627 | 7,627 | 7,627 |
| | Alquiler de almacén central | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 |
| | Alquiler de almacén de terceros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Alquiler de baños | 24,407 | 24,407 | 24,407 | 24,407 | 24,407 |
| | Alquiler de grupo electrógeno | 20,339 | 20,339 | 20,339 | 20,339 | 20,339 |
| | Alquiler de local | 125,847 | 125,847 | 125,847 | 125,847 | 125,847 |
| | Copas para vino blanco | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 0 |
| | Copas para vino tinto | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 0 |
| | Energía eléctrica | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 |
| | Gasolina | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 6,102 |
| | Juego de cubiertos | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 0 |
| | Juego de cuchillos y herramientas | 2,119 | 2,119 | 2,119 | 2,119 | 0 |
| | Juego de ollas | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 0 |
| | Mandiles, secadores | 424 | 424 | 424 | 424 | 0 |
| | Mant. Congeladores almacén | 424 | 424 | 424 | 424 | 424 |
| | Mant. Equipo sonido | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 |
| | Mant. Reparación Congeladora | 1,271 | 1,271 | 1,271 | 1,271 | 1,271 |
| | Mant. Reparación Mueble de bar | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 2,966 |
| | Manteles | 1,271 | 1,271 | 1,271 | 1,271 | 0 |
| | Mantenimiento de Eq. Cocina | 10,169 | 10,169 | 10,169 | 10,169 | 10,169 |
| | Mantenimiento de muebles sala | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 |
| | Mantenimiento de camioneta de reparto | 2,034 | 2,034 | 2,034 | 2,034 | 2,034 |
| | Materiales para decoración | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 |
| | Materiales para la puesta en marcha / Utilería | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 |
| | Renovación de Vajilla | 3,814 | 3,814 | 3,814 | 3,814 | 0 |
| | Servicio de lavandería | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 0 |
| | Servicio de Limpieza | 24,407 | 24,407 | 24,407 | 24,407 | 24,407 |
| | Servicio de Valet Parking | 40,678 | 40,678 | 40,678 | 40,678 | 40,678 |
| | Servicio de Vigilancia | 61,017 | 61,017 | 61,017 | 61,017 | 61,017 |
| | Servilletas de tela | 847 | 847 | 847 | 847 | 0 |
| | Tazas | 847 | 847 | 847 | 847 | 0 |
| | Vasos de agua | 1,017 | 1,017 | 1,017 | 1,017 | 0 |
| Vasos para cocteles | 847 | 847 | 847 | 847 | 0 | |
| Vasos tipo chopp | 847 | 847 | 847 | 847 | 0 | |
| Vestimenta | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | |
| Costo de ventas - CIF Total | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 543,220 | 513,983 | |
| Costo de ventas - MOD | Salarios Costo de Ventas | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 |
| Costo de ventas - MOD Total | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 | 617,100 | |
| Costo de ventas - MPD | Agua | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 5,085 | 5,085 |
| | Costo de bebidas alcohólicas adicionales | 64,434 | 66,689 | 69,023 | 71,439 | 73,939 |
| | Costo de Catering | 0 | 4,352 | 6,528 | 10,880 | 10,880 |
| | Costo de comida por persona - Combo | 555,105 | 574,533 | 594,642 | 615,455 | 636,995 |
| | Costo de platos adicionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Gas | 11,390 | 11,390 | 11,390 | 11,390 | 11,390 |
| Merchandising para venta | 19,525 | 19,525 | 29,288 | 29,288 | 39,051 | |
| Costo de ventas - MPD Total | 655,539 | 681,574 | 715,956 | 743,536 | 777,340 | |
| Gran Total | 1,815,859 | 1,841,895 | 1,876,276 | 1,903,856 | 1,908,423 | |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 10. Gasto de operación detallado

| Costo de Operación en Nuevos Soles (Sin IGV) | | | | | | | |
|--|--|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Categoría | Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Gastos de ventas | Branding - Relaciones Públicas | 4,237 | 4,661 | 5,085 | 5,508 | 5,932 | |
| | Comisión Teleticket | 255,051 | 263,978 | 273,217 | 282,779 | 292,677 | |
| | Fidelity | 2,542 | 3,390 | 8,475 | 4,237 | 5,085 | |
| | Marketing ATL - Diseños avisos | 3,390 | 4,237 | 5,085 | 5,932 | 6,780 | |
| | Marketing ATL - Revistas | 20,339 | 25,424 | 30,508 | 35,593 | 40,678 | |
| | Marketing Digital - Diseño App | - | 12,712 | 4,237 | 4,237 | 4,237 | |
| | Marketing Digital - Diseño avisos digitales | 1,695 | 2,119 | 2,542 | 2,966 | 3,390 | |
| | Marketing Digital - Diseño Página Web | 4,237 | 2,542 | 2,542 | 2,542 | 2,542 | |
| | Marketing Digital - Diseños | 7,627 | 9,322 | 11,017 | 12,712 | 15,254 | |
| | Marketing Digital - Fee Agencia Digital | 1,271 | 1,271 | 1,695 | 1,695 | 2,119 | |
| | Marketing Digital - Google | 12,712 | 10,169 | 11,864 | 13,559 | 15,254 | |
| | Marketing Digital - Página Web | 4,237 | 1,271 | 1,271 | 1,695 | 1,695 | |
| | Marketing Digital - Redes Sociales | 5,932 | 7,627 | 9,322 | 11,017 | 12,712 | |
| | MKT Directo - Diseño Invitaciones | 424 | 424 | 424 | 424 | 424 | |
| | MKT Directo - Impresiones | 593 | 847 | 1,271 | 1,695 | 2,119 | |
| | MKT Directo - Reparto | 1,271 | 1,695 | 2,542 | 3,390 | 4,237 | |
| | Otros | 847 | 847 | 847 | 847 | 847 | |
| | Gastos de ventas Total | | 326,407 | 352,537 | 371,946 | 390,830 | 415,982 |
| | Gastos Administrativos | Arbitrios | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 |
| | | Internet | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 1,525 | 1,525 |
| Mantenimiento Computadora / impresora | | 1,017 | 1,017 | 1,017 | 1,017 | 1,017 | |
| Mantenimiento Extintores | | 424 | 424 | 424 | 424 | 424 | |
| Pago de seguro | | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | |
| Seguros vehículos | | 3,559 | 3,559 | 3,559 | 3,559 | 3,559 | |
| Servicio de lavandería | | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 6,102 | 6,102 | |
| Servicios de Consultoría Legal | | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 | 50,847 | |
| Servicios de Contabilidad y nómina | | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | 25,424 | |
| Sistema de inventario - Upgrades | | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 2,966 | 2,966 | |
| Sistema de órdenes de compra - Upgrade | | 2,119 | 2,119 | 2,119 | 2,119 | 2,119 | |
| Telefonía celular | | 4,881 | 4,881 | 4,881 | 4,881 | 4,881 | |
| SCTR personal externo | | 7,322 | 7,322 | 7,322 | 7,322 | 7,322 | |
| Contingencias (Matriz de riesgos) | | 6,907 | 6,907 | 6,907 | 6,907 | 6,907 | |
| Gastos Administrativos Total | | | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 | 119,195 |
| Gastos Salarios Administrativos | | Salarios Administrativos | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 |
| Gastos Salarios Administrativos Total | | | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 | 269,700 |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. | Dep. - Almacén - Logística | 15,085 | 15,085 | 15,085 | 15,085 | 15,085 | |
| | Dep. - Bar | 5,932 | 4,237 | 4,237 | 4,237 | 4,237 | |
| | Dep. - Cocina | 4,576 | 4,576 | 4,576 | 4,576 | 4,576 | |
| | Dep. - Gestión del local | 3,559 | 3,559 | 3,559 | 3,559 | 3,559 | |
| | Dep. - Software Ventas | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | 3,051 | |
| Depreciación Muebles, Maq. y Equip. Total | | 32,203 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | 30,508 | |
| Depreciación Preoperativos | Dep. - Preoperativo Logístico | 8,475 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos - Acondicionamiento Local | 5,508 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos - Administrativo | 4,390 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos - Cocina | 5,508 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos - Sala | 15,085 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos Bar | 2,542 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos Entretenimiento | 16,949 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Preoperativos Local | 16,780 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Producto Mínimo Viable | 8,475 | - | - | - | - | |
| | Dep. - Campaña Lanzamiento | 75,424 | - | - | - | - | |
| Depreciación Preoperativos Total | | 159,136 | - | - | - | - | |
| Depreciación Preoperativos Salarios | Dep. - Preoperativos - Administrativo | 121,800 | - | - | - | - | |
| Depreciación Preoperativos Salarios Total | | 121,800 | - | - | - | - | |
| Gran Total | | 1,028,441 | 771,940 | 791,349 | 810,234 | 835,385 | |

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Anexo 11. Inversión

| Inversión - CAPEX (S/ con IGV) | | | | | | |
|--|---|----------------|---------------|-------|-------|---------------|
| Categoría | Descripción | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Almacén - Logística | Camioneta de despacho | 66,000 | | | | |
| | Computadora / impresora | 6,000 | | | | 6,000 |
| | Congeladores | 5,000 | | | | |
| | Sistema de inventario | 8,000 | | | | |
| Almacén - Logística Total | | 85,000 | | | | 6,000 |
| Bar | Congeladora para cerveza | 2,000 | | | | |
| | Mueble de bar, licuadora y cafetera | 25,000 | | | | |
| Bar Total | | 27,000 | | | | |
| Cocina | Cocina y horno | 15,000 | | | | |
| | Muebles para preparación | 12,000 | | | | |
| Cocina Total | | 27,000 | | | | |
| Gestión del local | Equipo de sonido y parlantes | 12,000 | | | | |
| | Mesas / Tableros | 4,000 | | | | |
| | Sillas | 5,000 | | | | |
| Gestión del local Total | | 21,000 | | | | |
| Preoperativo Logístico | Alquiler de almacén central pagado por adelantado | 10,000 | | | | |
| | Alquiler de almacén de terceros pag. Por adelantado | - | | | | |
| Preoperativo Logístico Total | | 10,000 | | | | |
| Preoperativos - Acondicionamiento Local | Acondicionamiento eléctrico | 1,000 | | | | |
| | Acondicionamiento lumínico | 1,500 | | | | |
| | Extintores | 4,000 | | | | |
| Preoperativos - Acondicionamiento Local Total | | 6,500 | | | | |
| Preoperativos - Administrativo | Limpieza | 2,400 | | | | |
| | Seguridad | 2,000 | | | | |
| | Seguros del local | 300 | | | | |
| | Telefonía celular | 480 | | | | |
| Preoperativos - Administrativo Total | | 5,180 | | | | |
| Preoperativos - Cocina | Juego de cuchillos y herramientas | 2,500 | | | | |
| | Juego de ollas | 3,500 | | | | |
| | Mandiles, secadores | 500 | | | | |
| Preoperativos - Cocina Total | | 6,500 | | | | |
| Preoperativos - Entretenimiento | Materiales para decoración | 10,000 | | | | |
| | Materiales para la puesta en marcha / Utilería | 5,000 | | | | |
| | Vestimenta | 5,000 | | | | |
| Preoperativos - Entretenimiento Total | | 20,000 | | | | |
| Preoperativos - Local | Alquileres pagados por adelantado (2 meses) | 19,800 | | | | |
| Preoperativos - Local Total | | 19,800 | | | | |
| Preoperativos - Producto Mínimo Viable | Realización de 4 pruebas | 10,000 | | | | |
| Preoperativos - Producto Mínimo Viable Total | | 10,000 | | | | |
| Preoperativos - Sala | Copas para vino blanco | 1,800 | | | | |
| | Copas para vino tinto | 1,800 | | | | |
| | Juego de cubiertos | 6,000 | | | | |
| | Juego de vajilla | 4,500 | | | | |
| | Manteles | 1,500 | | | | |
| | Servilletas de tela | 1,000 | | | | |
| | Vasos de agua | 1,200 | | | | |
| | Preoperativos - Sala Total | | 17,800 | | | |
| Preoperativos - Salarios | Salarios Operaciones | 121,800 | | | | |
| Preoperativos - Salarios Total | | 121,800 | | | | |
| Preoperativos Bar | Tazas | 1,000 | | | | |
| | Vasos para cocteles | 1,000 | | | | |
| | Vasos tipo chopp | 1,000 | | | | |
| Preoperativos Bar Total | | 3,000 | | | | |
| Software Ventas | Computadora / impresora | 6,000 | | | | 6,000 |
| | Sistema de órdenes de compra | 8,000 | | | | |
| Software Ventas Total | | 14,000 | | | | 6,000 |
| Preoperativo - Campaña Lanzamiento | Gasto marketing lanzamiento de GProject | 89,000 | | | | |
| Preoperativo - Campaña Lanzamiento Total | | 89,000 | | | | |
| Gran Total | | 483,580 | | | | 12,000 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Cálculo del CoK vía CAPM y cálculo del WACC

| Cálculo del CoK vía CAPM y cálculo del WACC | | |
|---|---------------|---|
| Rf | 4.88% | Promedio geométrico de 2005-2014 del 10-year T. Bond (1) |
| Rm | 7.60% | Promedio geométrico de 2005-2014 del S&P 500 (2) |
| B | 0.90 | Corresponde al Beta desapalancado del sector restaurante de la página del Profesor Damodaran para mercados emergentes (3) |
| Riesgo País | 1.74% | Proxy: Corresponde al EMBIG index del 2013, 2014 y 2015 (Emerging Market Bond Index) (4) |
| Impuesto a la Renta | 30% | |
| Total Deuda | 180,000 | Nuevos Soles |
| Costo de la deuda | 18% | Tasa de interés activa en soles para préstamos personales |
| Total Equity | 303,580 | |
| D/E | 0.59 | |
| D/(D+E) | 0.37 | |
| E/(D+E) | 0.63 | |
| B apalancado | 1.27 | Calculado con la fórmula de Hamada y con el ratio D/E del GProject |
| CoK | 8.3% | Calculado con el modelo CAPM |
| CoK Ajustado por Riesgo | 10.08% | Ajustado por Riesgo País |

| | | |
|-------------|--------------|--------------------------------------|
| WACC | 11.0% | Costo promedio ponderado del capital |
|-------------|--------------|--------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia 2015

- (1) Fuente: Website del profesor A. Damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- (2) Fuente: Website del profesor A. Damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- (3) Fuente: Website del profesor A. Damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- (4) Fuente: Notas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Nota 37

Anexo 13. EMBIG (Aproximación de riesgo país Perú)

| INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/ | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|---|---------------------------------|---|---|---|--------------|
| DIFERENCIAL DE RENDIMIENTOS CONTRA BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EUA) 2/ (En puntos básicos) 3/ | | | | | | | | | | | | | | |
| RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (In basis points) 3/ | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha | Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread | | | | | | | | LATIN EMBIG | | Tasa de Interés / Interest Rate | | | Date |
| | Perú | Argentina | Brasil | Chile | Colombia | Ecuador | México | Venezuela | Países Latinoamericanos / Latin Countries | Emergentes / Emerging Countries | Tesoro de EUA 5 años / USA Treasury 5 years | Tesoro de EUA 10 años / USA Treasury 10 years | Tesoro de EUA 30 años / USA Treasury 30 years | |
| 2013 | 162 | 1069 | 215 | 157 | 164 | 685 | 194 | 1095 | 395 | 330 | 1.2 | 2.3 | 3.3 | 2013 |
| Dic. | 222 | 823 | 327 | 197 | 253 | 1111 | 261 | 3181 | 602 | 478 | 1.6 | 2.1 | 2.7 | Dec. |
| 2014 | 162 | | | | | | | | | | | | | 2014 |
| Ene. | 177 | 932 | 256 | 155 | 183 | 571 | 197 | 1236 | 425 | 347 | 1.64 | 2.8 | 3.8 | Jan. |
| Feb. | 183 | 971 | 258 | 159 | 189 | 610 | 196 | 1387 | 456 | 368 | 1.50 | 2.7 | 3.7 | Feb. |
| Mar. | 167 | 880 | 239 | 149 | 177 | 549 | 188 | 1200 | 408 | 341 | 1.63 | 2.7 | 3.6 | Mar. |
| Abr. | 154 | 788 | 225 | 138 | 162 | 455 | 178 | 1043 | 372 | 316 | 1.70 | 2.7 | 3.5 | Apr. |
| May. | 149 | 798 | 214 | 136 | 154 | 354 | 172 | 1040 | 365 | 304 | 1.58 | 2.6 | 3.4 | May. |
| Jun. | 145 | 763 | 209 | 122 | 144 | 370 | 160 | 954 | 343 | 282 | 1.67 | 2.6 | 3.4 | Jun. |
| Jul. | 147 | 651 | 212 | 124 | 146 | 425 | 163 | 921 | 336 | 282 | 1.69 | 2.5 | 3.3 | Jul. |
| Ago. | 157 | 761 | 221 | 130 | 154 | 477 | 169 | 1069 | 373 | 310 | 1.62 | 2.4 | 3.2 | Aug. |
| Set. | 150 | 719 | 216 | 126 | 152 | 427 | 168 | 1297 | 391 | 312 | 1.77 | 2.5 | 3.3 | Sep. |
| Oct. | 170 | 760 | 244 | 150 | 174 | 520 | 190 | 1604 | 443 | 348 | 1.52 | 2.3 | 3.0 | Oct. |
| Nov. | 165 | 674 | 252 | 151 | 173 | 549 | 192 | 1820 | 454 | 349 | 1.61 | 2.3 | 3.0 | Nov. |
| Dic. | 182 | 747 | 272 | 172 | 200 | 817 | 217 | 2465 | 516 | 402 | 1.64 | 2.2 | 2.8 | Dec. |
| 2015 | | | | | | | | | | | | | | 2015 |
| Ene. | 202 | 732 | 300 | 186 | 231 | 943 | 242 | 3088 | 561 | 444 | 1.37 | 1.9 | 2.5 | Jan. |
| Feb. | 183 | 684 | 315 | 168 | 208 | 779 | 227 | 2776 | 539 | 426 | 1.47 | 2.0 | 2.6 | Feb. |
| Mar. | 184 | 593 | 339 | 156 | 222 | 801 | 234 | 2865 | 521 | 411 | 1.51 | 2.0 | 2.6 | Mar. |
| Abr. | 177 | 604 | 299 | 153 | 216 | 780 | 225 | 2475 | 488 | 388 | 1.35 | 1.9 | 2.6 | Apr. |
| May. | 166 | 596 | 285 | 143 | 209 | 667 | 217 | 2256 | 470 | 369 | 1.54 | 2.2 | 3.0 | May. |
| Jun. | 177 | 593 | 296 | 151 | 225 | 775 | 230 | 2612 | 504 | 385 | 1.68 | 2.4 | 3.1 | Jun. |
| Jul. | 187 | 603 | 322 | 168 | 243 | 909 | 238 | 2889 | 527 | 397 | 1.62 | 2.3 | 3.1 | Jul. |
| Ago. | 217 | 590 | 353 | 194 | 276 | 1167 | 261 | 3191 | 567 | 431 | 1.53 | 2.2 | 2.9 | Aug. |
| Set. 1-8 | 234 | 568 | 390 | 206 | 287 | 1350 | 273 | 2980 | 576 | 439 | 1.49 | 2.2 | 2.9 | Sep. 1-8 |
| Nota: Var. % | | | | | | | | | | | | | | Note: % chg. |
| Annual | 56.0 | -21.0 | 80.7 | 63.6 | 88.8 | 216.3 | 61.9 | 129.9 | 47.3 | 40.5 | -15.7 | -14.7 | -10.3 | Year-to-Year |
| Acumulada | 28.4 | -24.0 | 43.5 | 20.1 | 43.8 | 65.1 | 25.6 | 20.9 | 11.6 | 9.1 | -9.1 | -2.2 | 3.1 | Cumulative |
| Mensual | 7.4 | -3.8 | 10.4 | 6.3 | 4.2 | 15.6 | 4.5 | -6.6 | 1.6 | 1.8 | -2.8 | -0.2 | 2.5 | Monthly |

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 34 (11 de Setiembre de 2015). Corresponde a datos promedio del mes.

2/ Índice elaborado por el J.P. Morgan que refleja los retornos del portafolio de deuda según sea el caso, es decir, de cada país, de los países latinoamericanos y de los países emergentes en conjunto. Considera como deuda, eurobonos, bonos Brady y en menor medida deudas locales y préstamos. Estos indicadores son promedio para cada período y su disminución se asocia con una reducción del riesgo país percibido por los inversionistas. Se mide en puntos básicos y corresponde al diferencial de rendimientos con respecto al bono del Tesoro de EUA de similar duración de la deuda c 174

3/ Cien puntos básicos equivalen a uno por ciento.

Fuente: Bloomberg y Reuters.

Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional.

Anexo 14. Beta desapalancado de países emergentes según sector

| Industry | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash | HiLo Risk | Standard deviation of equity |
|--|-----------------|-------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|------------------------------|
| Advertising | 68 | 1.49 | 7.38% | 15.80% | 1.41 | 5.69% | 1.49 | 0.3847 | 59.12% |
| Aerospace/Defense | 56 | 0.85 | 24.91% | 11.49% | 0.69 | 9.94% | 0.77 | 0.3174 | 44.29% |
| Air Transport | 76 | 1.02 | 123.60% | 10.86% | 0.48 | 8.26% | 0.53 | 0.2618 | 36.90% |
| Apparel | 902 | 0.76 | 29.45% | 15.62% | 0.61 | 9.87% | 0.67 | 0.3037 | 53.44% |
| Auto & Truck | 75 | 1.17 | 31.13% | 14.19% | 0.92 | 13.50% | 1.07 | 0.2798 | 45.23% |
| Auto Parts | 369 | 1.15 | 20.59% | 17.63% | 0.98 | 8.56% | 1.08 | 0.2914 | 48.17% |
| Bank (Money Center) | 450 | 0.84 | 106.14% | 19.91% | 0.45 | 25.72% | 0.61 | 0.1849 | 33.03% |
| Banks (Regional) | 78 | 0.85 | 151.86% | 19.68% | 0.38 | 34.71% | 0.58 | 0.1829 | 35.22% |
| Beverage (Alcoholic) | 122 | 0.73 | 4.65% | 18.16% | 0.70 | 7.97% | 0.76 | 0.2534 | 42.06% |
| Beverage (Soft) | 34 | 0.88 | 17.66% | 16.30% | 0.77 | 6.09% | 0.82 | 0.2422 | 36.85% |
| Broadcasting | 57 | 1.51 | 15.64% | 16.73% | 1.34 | 8.01% | 1.46 | 0.2814 | 48.93% |
| Brokerage & Investment Banking | 381 | 0.95 | 57.37% | 13.05% | 0.64 | 12.96% | 0.73 | 0.3331 | 56.76% |
| Building Materials | 218 | 0.86 | 29.58% | 15.94% | 0.69 | 8.04% | 0.75 | 0.2762 | 50.24% |
| Business & Consumer Services | 166 | 0.89 | 16.42% | 13.83% | 0.78 | 10.44% | 0.87 | 0.3040 | 53.24% |
| Cable TV | 27 | 1.03 | 10.84% | 12.90% | 0.94 | 3.68% | 0.98 | 0.1880 | 46.20% |
| Chemical (Basic) | 544 | 0.92 | 44.90% | 15.60% | 0.67 | 7.68% | 0.72 | 0.2711 | 46.65% |
| Chemical (Diversified) | 42 | 1.49 | 40.62% | 12.73% | 1.10 | 6.88% | 1.18 | 0.3094 | 46.77% |
| Chemical (Specialty) | 405 | 0.99 | 36.09% | 17.19% | 0.76 | 6.49% | 0.81 | 0.3054 | 50.15% |
| Coal & Related Energy | 112 | 1.44 | 47.15% | 14.41% | 1.03 | 14.37% | 1.20 | 0.3268 | 51.39% |
| Computer Services | 418 | 0.95 | 9.54% | 13.18% | 0.88 | 6.52% | 0.94 | 0.3258 | 56.47% |
| Computers/Peripherals | 194 | 0.97 | 16.40% | 14.71% | 0.85 | 17.22% | 1.03 | 0.2712 | 48.93% |
| Construction Supplies | 516 | 1.02 | 44.46% | 13.28% | 0.74 | 10.17% | 0.82 | 0.2824 | 48.02% |
| Diversified | 256 | 1.01 | 65.02% | 14.88% | 0.65 | 11.18% | 0.73 | 0.2503 | 37.59% |
| Drugs (Biotechnology) | 138 | 0.98 | 3.73% | 6.31% | 0.95 | 4.77% | 0.99 | 0.3378 | 62.03% |
| Drugs (Pharmaceutical) | 538 | 0.80 | 9.29% | 16.58% | 0.75 | 5.50% | 0.79 | 0.2858 | 50.56% |
| Education | 78 | 1.39 | 15.47% | 11.81% | 1.22 | 4.34% | 1.28 | 0.3205 | 53.73% |
| Electrical Equipment | 518 | 0.97 | 25.90% | 13.53% | 0.79 | 11.02% | 0.89 | 0.2982 | 48.19% |
| Electronics (Consumer & Office) | 86 | 1.07 | 56.90% | 10.45% | 0.71 | 18.21% | 0.87 | 0.2764 | 47.15% |
| Electronics (General) | 707 | 1.02 | 23.98% | 13.46% | 0.85 | 14.48% | 0.99 | 0.2837 | 48.15% |
| Engineering/Construction | 699 | 1.24 | 80.57% | 13.24% | 0.73 | 17.01% | 0.88 | 0.2997 | 52.44% |
| Entertainment | 143 | 1.10 | 15.51% | 10.51% | 0.97 | 7.90% | 1.05 | 0.3718 | 64.50% |
| Environmental & Waste Services | 88 | 1.50 | 18.45% | 11.47% | 1.29 | 7.51% | 1.39 | 0.3728 | 63.40% |
| Farming/Agriculture | 286 | 0.92 | 48.88% | 12.07% | 0.64 | 10.40% | 0.72 | 0.2717 | 45.77% |
| Financial Svcs. (Non-bank & Insurance) | 481 | 0.71 | 97.59% | 17.38% | 0.39 | 13.38% | 0.46 | 0.2867 | 48.78% |
| Food Processing | 834 | 0.74 | 32.37% | 14.87% | 0.58 | 7.05% | 0.63 | 0.2698 | 45.81% |
| Food Wholesalers | 56 | 0.74 | 81.00% | 13.89% | 0.43 | 5.93% | 0.46 | 0.2895 | 45.81% |
| Furn/Home Furnishings | 204 | 1.01 | 16.20% | 15.70% | 0.89 | 17.09% | 1.07 | 0.2978 | 53.72% |
| Green & Renewable Energy | 65 | 1.15 | 61.16% | 7.98% | 0.74 | 2.74% | 0.76 | 0.2817 | 51.28% |
| Healthcare Products | 147 | 0.91 | 8.77% | 10.58% | 0.85 | 8.26% | 0.92 | 0.3217 | 55.30% |
| Healthcare Support Services | 95 | 1.28 | 19.96% | 15.19% | 1.09 | 10.98% | 1.23 | 0.3042 | 53.36% |
| Healthcare Information and Technology | 41 | 1.44 | 8.82% | 7.30% | 1.33 | 3.59% | 1.38 | 0.4115 | 62.72% |
| Homebuilding | 29 | 1.78 | 136.55% | 13.06% | 0.81 | 10.17% | 0.91 | 0.2908 | 46.17% |
| Hospitals/Healthcare Facilities | 81 | 0.77 | 15.57% | 17.37% | 0.69 | 3.63% | 0.71 | 0.2107 | 40.54% |
| Hotel/Gaming | 407 | 0.85 | 22.02% | 13.91% | 0.71 | 8.66% | 0.78 | 0.2496 | 44.29% |
| Household Products | 213 | 1.01 | 9.65% | 14.94% | 0.93 | 5.59% | 0.98 | 0.2889 | 49.16% |
| Information Services | 51 | 0.93 | 7.61% | 14.98% | 0.88 | 3.85% | 0.91 | 0.3674 | 58.13% |
| Insurance (General) | 156 | 0.49 | 34.56% | 12.39% | 0.38 | 9.53% | 0.42 | 0.2267 | 36.98% |
| Insurance (Life) | 58 | 0.64 | 38.64% | 14.64% | 0.48 | 17.15% | 0.58 | 0.2376 | 35.88% |
| Insurance (Prop.Cas.) | 134 | 0.35 | 26.05% | 14.82% | 0.28 | 13.67% | 0.33 | 0.2061 | 38.46% |
| Investments & Asset Management | 306 | 0.85 | 92.81% | 8.69% | 0.46 | 10.62% | 0.52 | 0.2978 | 50.09% |
| Machinery | 657 | 1.03 | 18.55% | 15.79% | 0.89 | 8.62% | 0.98 | 0.2953 | 48.26% |
| Metals & Mining | 309 | 1.29 | 46.88% | 11.63% | 0.91 | 8.00% | 0.99 | 0.3138 | 50.25% |
| Office Equipment & Services | 58 | 0.73 | 21.02% | 15.62% | 0.62 | 12.54% | 0.71 | 0.2565 | 46.98% |
| Oil/Gas (Integrated) | 27 | 1.41 | 50.37% | 23.05% | 1.02 | 6.96% | 1.09 | 0.2553 | 41.62% |
| Oil/Gas (Production and Exploration) | 141 | 1.84 | 35.80% | 11.16% | 1.40 | 5.83% | 1.49 | 0.4200 | 54.68% |
| Oil/Gas Distribution | 83 | 1.33 | 88.35% | 12.53% | 0.75 | 7.22% | 0.81 | 0.2651 | 46.92% |
| Oilfield Svcs/Equip. | 257 | 1.26 | 62.57% | 14.86% | 0.82 | 8.63% | 0.90 | 0.3519 | 54.19% |
| Packaging & Container | 277 | 0.75 | 44.09% | 17.67% | 0.55 | 8.40% | 0.60 | 0.3049 | 48.64% |
| Paper/Forest Products | 197 | 0.89 | 79.82% | 10.94% | 0.52 | 7.18% | 0.56 | 0.2974 | 47.42% |
| Power | 353 | 0.85 | 90.49% | 16.45% | 0.49 | 6.22% | 0.52 | 0.2538 | 41.04% |
| Precious Metals | 105 | 1.89 | 36.62% | 11.86% | 1.43 | 6.93% | 1.54 | 0.4729 | 66.31% |
| Publishing & Newspapers | 154 | 0.86 | 12.37% | 14.47% | 0.78 | 11.40% | 0.88 | 0.2652 | 49.99% |
| R.E.L.T. | 71 | 0.77 | 41.35% | 3.13% | 0.55 | 5.10% | 0.58 | 0.1268 | 20.68% |
| Real Estate (Development) | 608 | 1.20 | 90.39% | 19.58% | 0.69 | 14.93% | 0.82 | 0.2617 | 47.98% |
| Real Estate (General Diversified) | 307 | 1.01 | 59.74% | 15.92% | 0.67 | 9.81% | 0.75 | 0.2698 | 45.82% |
| Real Estate (Operations & Services) | 274 | 0.94 | 82.51% | 11.97% | 0.55 | 7.79% | 0.59 | 0.2823 | 44.26% |
| Recreation | 110 | 0.99 | 18.86% | 15.27% | 0.85 | 9.22% | 0.94 | 0.2927 | 51.38% |
| Reinsurance | 31 | 1.21 | 15.73% | 9.83% | 1.06 | 17.28% | 1.28 | 0.1658 | 29.96% |
| Restaurant/Dining | 78 | 1.04 | 19.12% | 14.97% | 0.90 | 5.82% | 0.95 | 0.2769 | 47.74% |
| Retail (Automotive) | 67 | 0.90 | 68.27% | 19.07% | 0.58 | 12.95% | 0.67 | 0.2417 | 43.03% |
| Retail (Building Supply) | 12 | 1.76 | 34.35% | 21.93% | 1.39 | 12.38% | 1.58 | 0.3682 | 47.93% |
| Retail (Distributors) | 473 | 0.83 | 61.04% | 15.55% | 0.55 | 9.39% | 0.61 | 0.3191 | 52.70% |
| Retail (General) | 141 | 0.91 | 39.37% | 22.35% | 0.70 | 8.33% | 0.76 | 0.2138 | 37.76% |
| Retail (Grocery and Food) | 60 | 1.04 | 37.24% | 17.98% | 0.80 | 7.07% | 0.86 | 0.2277 | 39.39% |
| Retail (Online) | 11 | 1.65 | 19.18% | 13.05% | 1.41 | 4.31% | 1.48 | 0.4549 | 89.73% |
| Retail (Special Lines) | 160 | 1.24 | 28.12% | 17.01% | 1.01 | 7.79% | 1.09 | 0.2816 | 46.86% |
| Rubber& Tires | 68 | 1.07 | 41.23% | 20.94% | 0.81 | 7.27% | 0.87 | 0.2634 | 43.09% |
| Semiconductor | 389 | 1.18 | 15.47% | 10.54% | 1.03 | 10.05% | 1.15 | 0.2631 | 50.03% |
| Semiconductor Equip | 147 | 1.39 | 22.74% | 9.89% | 1.16 | 7.61% | 1.25 | 0.2615 | 51.29% |
| Shipbuilding & Marine | 230 | 1.10 | 67.48% | 11.38% | 0.69 | 11.02% | 0.77 | 0.2980 | 47.04% |
| Shoe | 66 | 0.85 | 18.32% | 18.68% | 0.74 | 11.87% | 0.84 | 0.3055 | 53.68% |
| Software (Entertainment) | 52 | 1.03 | 5.78% | 10.54% | 0.98 | 14.78% | 1.15 | 0.3670 | 60.83% |
| Software (Internet) | 142 | 1.34 | 4.69% | 9.63% | 1.28 | 5.37% | 1.35 | 0.3740 | 59.72% |
| Software (System & Application) | 297 | 1.08 | 3.50% | 9.59% | 1.05 | 5.92% | 1.11 | 0.3725 | 63.78% |
| Steel | 525 | 1.24 | 95.41% | 13.66% | 0.68 | 9.30% | 0.75 | 0.2901 | 51.12% |
| Telecom (Wireless) | 67 | 1.12 | 30.15% | 14.76% | 0.89 | 5.50% | 0.94 | 0.2609 | 40.30% |
| Telecom Equipment | 256 | 1.11 | 13.56% | 11.52% | 0.99 | 9.67% | 1.10 | 0.3087 | 53.82% |
| Telecom Services | 110 | 0.90 | 36.63% | 15.40% | 0.69 | 5.58% | 0.73 | 0.2917 | 48.16% |
| Tobacco | 35 | 0.59 | 2.87% | 21.11% | 0.57 | 1.24% | 0.58 | 0.2194 | 41.79% |
| Transportation | 136 | 0.83 | 62.21% | 17.65% | 0.55 | 8.98% | 0.60 | 0.3062 | 43.18% |
| Transportation (Railroads) | 13 | 1.21 | 17.55% | 15.95% | 1.05 | 6.70% | 1.13 | 0.2144 | 41.42% |
| Trucking | 91 | 1.00 | 30.79% | 14.41% | 0.79 | 7.70% | 0.86 | 0.2751 | 47.85% |
| Unclassified | 11 | 1.40 | 78.96% | 20.39% | 0.86 | 5.76% | 0.91 | 0.3397 | 92.37% |
| Utility (General) | 10 | 0.41 | 242.56% | 9.09% | 0.13 | 7.03% | 0.14 | 0.2494 | 41.89% |
| Utility (Water) | 58 | 0.99 | 34.43% | 16.93% | 0.77 | 7.72% | 0.84 | 0.2780 | 43.19% |
| Total Market | 19929 | 0.99 | 53.56% | 14.50% | 0.68 | 13.08% | 0.78 | 0.2888 | 48.68% |

| | |
|-----------------------------|---|
| Date updated: | 05-Ene-15 |
| Created by: | Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu |
| What is this data? | Beta, Unlevered beta and other risk measures Emerging Markets |
| Home Page: | http://www.damodaran.com |
| Data website: | http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html |
| Companies in each industry: | http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls |
| Variable definitions: | http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm |

Anexo 15. Rendimientos promedios del mercado y tasa libre de riesgo de EE.UU.

| Geometric Average | S&P 500 | 3-month T.Bill | 10-year T. Bond | Risk Premium | |
|-------------------|--------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | Stocks - T.Bills | Stocks - T.Bonds |
| 1928-2014 | 9.60% | 3.49% | 5.00% | 6.11% | 4.60% |
| 1965-2014 | 9.84% | 4.99% | 6.70% | 4.84% | 3.14% |
| 2005-2014 | 7.60% | 1.42% | 4.88% | 6.18% | 2.73% |

| | | |
|------------------------------------|--|--------------|
| Date updated: | <i>04-Ene-15</i> | |
| Created by: | <u>Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</u> | |
| What is this data? | Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills | US companies |
| Home Page: | <u>http://www.damodaran.com</u> | |
| Data website: | <u>http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</u> | |
| Companies in each industry: | <u>http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</u> | |
| Variable definitions: | <u>http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</u> | |

Fuente: Página Web del Profesor Damodaran

Notas biográficas

Hugo Ángel Inga Osorio

Nació en Lima, el 31 de agosto de 1981. Economista egresado de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un postgrado en Finanzas Corporativas por la Universidad ESAN. Tiene más de 12 años de experiencia profesional en las áreas de finanzas y gerenciamiento comercial, tanto en empresas locales como multinacionales. Asimismo ha sido catedrático por 3 años. Actualmente se desempeña como gerente general adjunto de la empresa Baterías Alfa S.A.

André Bilder Ackerman

Bachiller en Ingeniería Industrial de Florida State University (EE.UU.). Se desempeña actualmente como Gerente General de Grupo France, un conglomerado de empresas inmobiliarias y constructoras en la ciudad de Lima, Perú. Tiene un diplomado en Gerencia de la Construcción de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Anteriormente trabajó en el área logística de empresas multinacionales especializadas en la comercialización de artículos deportivos en Europa.

Armando Oliver Moyonero Jordán

Bachiller en Ingeniería de Minas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Se desempeña actualmente como Jefe del Área de Mantenimiento en la compañía minera Antamina S.A. Anteriormente se desempeñó como Sub Gerente en la compañía americana CobreTire. Cuenta con más de quince años de experiencia en gran minería en las áreas de Geología, Operaciones Mina, Proyectos de Operaciones y Mantenimiento. Realizó algunos proyectos de emprendimiento como una empresa de alquiler de equipos y una dedicada a la fabricación de *jeans* en grandes volúmenes.

Rolando Moisés Carrasco Cuadros

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Católica San Pablo de Arequipa y Máster en Dirección de Marketing y Ventas por CEU Business School (España). Cuenta con más de diez años de experiencia multifuncional en el área comercial de empresas como Banco GNB (ex HSBC), Interbank y La Positiva Seguros. Actualmente es Gerente Corporativo de Ventas en Acceso Corp., un conglomerado de empresas que operan en la industria automotriz.

Frank Erick Lope Díaz

Bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería. Actualmente se desempeña como Gerente Global de Proyectos en Aje Group y anteriormente laboró como Gerente de Proyectos y Sistemas para la región de Latinoamérica en Procter & Gamble. Tiene más de 10 años de experiencia laboral en gestión de proyectos y tecnologías de información en empresas líderes globales y locales.

Marco Antonio Agapito Yamo

Bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con especialización en Gestión de Procesos (ESAN). Ejecutivo con más de 15 años de experiencia en Tecnología de la Información en empresas globales de servicios profesionales y consultoría. Anteriormente se desempeñó como Gerente de Sistemas y Procesos de Deloitte Perú y Gerente Regional de IT Client Service. Actualmente es Gerente de Operaciones y Sistemas de AFP Habitat.