



**“PLAN DE NEGOCIOS DE RESTAURANTE TEMÁTICO DE  
HAMBURGUESAS - V8 BURGER”**

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

**Nombres:**

**Carlos Antonio Belaunde Trinidad**

**Jorge Mario Castagnino Zapata**

**Rolando Cesar Farfán Vera**

**Alonso Felipe Icochea Trujillo**

**Sergio Antonio Tang Sánchez**

**Omar Henry Urteaga Guzmán**

**Asesor: Roberto Paiva**

**[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)**

**Lima, diciembre 2020**

El presente trabajo lo dedico a toda mi familia, por ser el principal motivo para esforzarme a ser cada día mejor persona y profesional.

Sergio Tang

El presente trabajo está dedicado a mi esposa, Carla, y mi hijo, Carlos, quienes siempre me han brindado su apoyo para seguir creciendo como persona y profesional.

Carlos Belaúnde

Este proyecto está dedicado a mis padres y hermanos, por aportar siempre con la dosis de alegría. Y a Adriana, por la paciencia y soporte incondicional a lo largo de este viaje. Sin ellos esto no hubiera sido posible.

Jorge Mario Castagnino

Este trabajo va dedicado a mi familia, en especial a mis padres, que siempre creyeron en mí y me inculcaron los valores para salir adelante en cualquier situación, y también a Beatriz, quien estuvo dándome fuerzas para completar este logro.

Rolando Farfán

A mis padres, Roberto y Jazmín; mis hermanos, Roberto y Álvaro; y mi hijo, Sebastián, por apoyarme y ser mi motivación para seguir mejorando en todo aspecto.

Alonso Icochea

El presente trabajo está dedicado a mi madre, Julia, quién con su ejemplo me enseñó que hay que ser perseverante en la vida para conseguir lo que uno realmente ama.

Omar Urteaga

Agradecemos a todo el personal docente y asistencial de la escuela de negocios de la Universidad del Pacífico y de ESADE Business School; a nuestra promoción 5 del Corporate MBA por las gratas experiencias que nos dejaron tanto dentro y fuera del aula; y, de manera muy especial, a nuestro asesor, el profesor Roberto Paiva, quien nos ayudó y apoyo con mucha paciencia, compañerismo, dedicación y objetividad para concluir con el presente trabajo.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios desarrolla una alternativa de inversión que busca satisfacer la necesidad de alimentación y esparcimiento fuera del hogar. Este proyecto se enfoca en la producción y venta de las mejores hamburguesas, de excelente sabor y calidad junto con un servicio empático y rápido, enmarcado en un local estratégicamente ubicado en el distrito de Miraflores y ambientado de manera innovadora con una temática de competencia automovilística.

Considerando el macroentorno, este proyecto resulta atractivo debido a que, tal como se evidenció en un reporte de la Asociación Peruana de Inteligencia de Mercado (APEIM 2019), informes acerca de los niveles socioeconómicos (NSE) 2018, 2017 y 2016, en los últimos años tanto el gasto por alimentos y el gasto por esparcimiento y diversión en Lima, que incluye la alimentación fuera de casa, se ha incrementado en los NSE A y B. Asimismo, el consumo de hamburguesas en el Perú se ha incrementado considerablemente debido a la preferencia de las personas por las carnes, un mayor poder adquisitivo y una mayor sofisticación del consumidor, según Larissa Padilla, gerente de marketing de McDonald's Perú (Gestión 2016). Por otro lado, en el análisis de microentorno, se hallaron oportunidades para el proyecto, sobre todo por una demanda cada vez mayor. En cuanto al estudio de mercado realizado para dimensionar la demanda, este indicó que del público que come carne (89 % de los encuestados), el 91 % come hamburguesas y, de estos, el 63 % lo hace por lo menos una vez a la semana.

La ventaja competitiva del proyecto se centra en la diferenciación con la construcción y el posicionamiento de la marca, que ubica a V8 Burger como el primer restaurante de hamburguesas con temática de competencia automovilística en Lima Metropolitana. A ello se le suma la ubicación estratégica del local, en la zona céntrica de Miraflores.

El presente plan de negocio proyecta lograr un incremento de ventas para el período 2021-2025, superior al 5% anual, con base en una estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Para iniciar sus actividades, requerirá de una inversión inicial de S/ 500.088, cuyo financiamiento se realizará en un 40 % con capital propio y un 60 % con entidades financieras.

Al finalizar el quinto año de operaciones, se espera generar una utilidad neta de S/ 330.798. Asimismo, el proyecto contempla un VANE de S/ 342.291 y una TIRE de 42 %.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Idea del negocio .....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes.....	2
2. Identificación de la oportunidad .....	2
3. Concepto de negocio .....	2
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (Pesteg) .....	3
1.1 Entorno general de la industria .....	3
1.2 Entorno político .....	3
1.3 Entorno económico .....	3
1.4 Entorno social.....	4
1.5 Entorno tecnológico .....	5
1.6 Entorno ecológico .....	5
1.7 Entorno global .....	6
2. Análisis del microentorno .....	6
2.1 Identificación, características y evolución de la industria .....	6
2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	7
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	8
2.2.2 Nuevos competidores potenciales .....	8
2.2.3 Poder de negociación de proveedores .....	9
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.6 Conclusión.....	11
3. Análisis de la cadena de valor .....	12
4. Conclusión.....	13

<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>14</b>
1. Objetivo del estudio del mercado .....	14
2. Metodología.....	14
2.1 Estudio cualitativo .....	14
2.2 Estudio cuantitativo .....	14
2.2.3 Descripción del cliente y variables clave .....	15
3. Investigación de mercado.....	15
3.1 Conclusiones de la etapa cualitativa .....	15
3.2 Conclusiones de la etapa cuantitativa .....	15
4. Mercado: tamaño y características.....	16
4.1 Frecuencia de compra .....	17
4.2 Programa de ventas en soles.....	18
5. Conclusiones generales del estudio de mercado.....	20
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>21</b>
1. Modelo del negocio Canvas .....	21
1.1 Propuesta de valor del producto.....	21
2. Visión, misión y valores.....	23
3. Análisis FODA .....	23
3.1 Matriz FODA.....	23
3.2 Matriz FODA Cruzado.....	24
3.3 Alineamiento de estrategias basado en el FODA (análisis de impactos) .....	25
3.4 Priorización de estrategias .....	25
4. Objetivo estratégico .....	26
4.1 Objetivos de crecimiento (estrategia ofensiva).....	26
4.2 Objetivos de rentabilidad.....	26
4.3 Objetivos de supervivencia.....	26
5. Estrategia genérica .....	26
6. Ventaja competitiva .....	27
7. Ventajas y capacidades clave .....	27
8. Alineamiento de estrategias con los planes funcionales.....	27
<b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	<b>29</b>
1. Objetivos de marketing .....	29
2. Segmento objetivo .....	29

3. Posicionamiento.....	29
4. Estrategias de marketing .....	29
5. Estrategia de crecimiento .....	30
6. Producto .....	31
7. Precio .....	32
8. Plaza.....	32
9. Publicidad y promoción .....	33
9.1 Campaña de lanzamiento.....	33
10. Personas.....	34
11. Procesos.....	35
12. Presencia física .....	35
13. Presupuesto de marketing.....	35
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>37</b>
1. Procesos.....	37
2. Capacidad instalada .....	38
2.1 Días de trabajo efectivo por año .....	38
2.2 Número de atenciones .....	39
2.3 Capacidad utilizada .....	40
3. Equipos y herramientas .....	40
4. Plano específico de local .....	43
5. Descripción del plano del local.....	43
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b>	<b>44</b>
1. Estructura organizacional .....	44
2. Objetivos y estrategias de recursos humanos .....	45
3. Presupuesto del plan recursos humanos .....	45
<b>Capítulo VIII. Gestión de la responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>47</b>
1. Inversiones.....	47
1.1 Activo fijo .....	47
1.2 Activo intangible.....	49
1.3 Gasto preoperativo .....	49

1.4 Capital de trabajo .....	49
2. Presupuestos .....	50
2.1 Presupuesto de compra de materia prima e insumos.....	50
2.2 Presupuesto de gastos de administración .....	50
2.3 Presupuesto de gastos de ventas .....	50
2.4 Presupuesto de costos indirectos.....	51
3. Estado de ganancias y pérdidas .....	51
4. Flujo de caja .....	52
5. Evaluación económica .....	53
5.1 Tasa de descuento .....	53
5.2 Modelo de valoración de activos financieros (CAPM) .....	54
5.3 Indicadores de rentabilidad.....	55
5.3.1 Valor actual neto económico (VANE) y valor actual neto financiero (VANF) .....	55
5.3.2 Tasa interna de retorno económico (TIRE) y tasa interna de retorno financiero (TIRF) .....	55
5.4 Período de recuperación descontado .....	56
5.5 Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo económico .....	57
5.6 Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo financiero .....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>73</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político y legal.....	3
Tabla 2.	Análisis del entorno económico.....	4
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	4
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico.....	5
Tabla 6.	Análisis del entorno global.....	6
Tabla 7.	Rivalidad entre los competidores.....	8
Tabla 8.	Amenaza de nuevos ingresos.....	9
Tabla 9.	Poder del proveedor.....	9
Tabla 10.	Poder de negociación del cliente.....	10
Tabla 11.	Amenaza de sustitución.....	11
Tabla 12.	Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.....	11
Tabla 13.	Elementos de la cadena de valor de V8 Burger.....	12
Tabla 14.	Mercado potencial proyectado desde 2021 hasta 2025.....	16
Tabla 15.	Participación de mercado esperada – V8 Burger.....	16
Tabla 16.	Mercado objetivo proyectado desde 2021 hasta 2025.....	17
Tabla 17.	Resultados de la pregunta 14: ¿Con qué frecuencia acudiría a V8 Burger?.....	17
Tabla 18.	Demanda expresada en visitas (2021 – 2025).....	17
Tabla 19.	Resultados de la pregunta 16: ¿Consumiría un adicional aparte de una hamburguesa?.....	17
Tabla 20.	Demanda expresada en hamburguesas y adicionales 2021 – 2025.....	18
Tabla 21.	¿Qué adicionales consumiría aparte de su hamburguesa?.....	18
Tabla 22.	Demanda de adicionales.....	18
Tabla 23.	¿Cuánto pagaría por una hamburguesa de V8 Burger?.....	19
Tabla 24.	En promedio, ¿cuánto gastaría por un adicional a su hamburguesa?.....	19
Tabla 25.	Proyectado de ventas.....	19
Tabla 26.	Modelo de negocio Canvas.....	22
Tabla 27.	Matriz FODA de V8 Burger.....	24
Tabla 28.	Matriz FODA cruzado.....	24
Tabla 29.	Análisis de impactos de FODA.....	25
Tabla 30.	Matriz Impacto versus Esfuerzo.....	25
Tabla 31.	Alineamiento de estrategias a los planes funcionales.....	28
Tabla 32.	Presupuesto consolidado – Promoción y publicidad.....	36

Tabla 33.	Presupuesto de marketing vs. Ventas .....	36
Tabla 34.	Proceso de elaboración de hamburguesas (veinte raciones) .....	37
Tabla 35.	Proceso de atención al cliente .....	38
Tabla 36.	Tiempo de atención – paso a paso.....	39
Tabla 37.	Capacidad instalada anual.....	39
Tabla 38.	Atenciones requeridas y capacidad instalada.....	40
Tabla 39.	Maquinarias y equipos.....	41
Tabla 40.	Presupuesto de plan de recursos humanos .....	45
Tabla 41.	Inversión en activo fijo – cocina/ operaciones.....	47
Tabla 42.	Inversión en activo fijo – salón/ operaciones.....	47
Tabla 43.	Inversión en activo fijo – bar/operaciones .....	48
Tabla 44.	Inversión en activo fijo – administración .....	48
Tabla 45.	Inversión en activo fijo – ventas .....	48
Tabla 46.	Resumen de inversión en activo tangible año 0 .....	48
Tabla 47.	Resumen de inversión en activo intangible .....	49
Tabla 48.	Inversión en gasto preoperativo .....	49
Tabla 49.	Inversión en capital de trabajo .....	49
Tabla 50.	Costos de insumos y materia prima.....	50
Tabla 51.	Presupuesto de gastos de administración.....	50
Tabla 52.	Presupuesto de ventas.....	51
Tabla 53.	Presupuesto de costos indirectos .....	51
Tabla 54.	Estado de ganancia y pérdida sin IGV .....	52
Tabla 55.	Flujo de caja operativo .....	52
Tabla 56.	Flujo de capital proyectado.....	52
Tabla 57.	Flujo de caja económico proyectado .....	53
Tabla 58.	Flujo del servicio de la deuda .....	53
Tabla 59.	Flujo de caja financiero proyectado .....	53
Tabla 60.	Flujo de caja financiero proyectado .....	54
Tabla 61.	Costo de oportunidad del proyecto.....	54
Tabla 62.	Costo de oportunidad del proyecto.....	55
Tabla 63.	Indicadores financieros VANE y VANF.....	55
Tabla 64.	Indicadores de rentabilidad TIRE y TIRF .....	56
Tabla 65.	Flujo futuro descontado.....	56
Tabla 66.	Periodo de recuperación .....	56
Tabla 67.	Análisis de costo – beneficio a nivel de flujo económico.....	57
Tabla 68.	Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo financiero .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Índice de producción del sector Horeca .....	7
Gráfico 2.	Incidencias de producción de alojamientos y restaurantes según actividad .....	7
Gráfico 3.	Cadena de valor de McKinsey & Company .....	12
Gráfico 4.	Pilares de posicionamiento de marca .....	30
Gráfico 5.	Ejemplos de ambientes con temática de competencia automovilística .....	31
Gráfico 6.	Logo de V8 Burger.....	32
Gráfico 7.	Ubicación de local.....	33
Gráfico 8.	<i>Render</i> de edificio .....	33
Gráfico 9.	Perfiles sociales de <i>influencers</i> tipo que se contratarán.....	34
Gráfico 10.	Barra del restaurante.....	35
Gráfico 11.	Plano de distribución en local .....	43
Gráfico 12.	Organigrama propuesto .....	44

## Índice de anexos

Anexo 1. Preguntas de encuestas .....	65
---------------------------------------	----

## **Introducción**

El aumento del producto bruto interno (PBI) durante los últimos años en el Perú, el incremento del consumo de carnes rojas y la constante búsqueda de nuevos conceptos gastronómicos de los peruanos motivaron la presente investigación. Cada día surgen nuevos conceptos gastronómicos en el mundo; tal situación se presenta también en el Perú, pues, como parte de la globalización, los consumidores peruanos buscan experiencias inolvidables en el lugar donde residen. Es así como un buen sabor debe ser acompañado de un excelente servicio, pero, además, de una experiencia inolvidable.

Por ello, en la actualidad, el consumidor peruano busca una experiencia total, una inmersión en una experiencia interactiva que le brinde un momento agradable distante del estrés y de la rutina. En este contexto, son muy frecuentes las experiencias sobre vehículos de dos o cuatro ruedas, los recuerdos del primer automóvil familiar, y los deseos infantiles de manejar y llegar a ser un piloto de carreras; en efecto, se suele anhelar desde la infancia una competencia automovilística. V8 Burger, un restaurante temático de competencias automovilísticas les permitirá a sus clientes sentir la emoción de una competencia de autos mientras disfrutan de una hamburguesa y bebidas de excelente calidad, con el apoyo de un excelente servicio ambientado en el mundo de los autos de competencia.

Toda esta inmersión en un concepto específico tiene como nombre el de restaurantes temáticos, el cual se expondrá en las próximas hojas del presente documento, en las que se buscará demostrar la viabilidad de implementar V8 Burger, en Lima, Perú, en específico, en el distrito de Miraflores. V8 Burger, a través de su oferta gastronómica, buscará cubrir la demanda de nuevas experiencias culinarias en el mercado de Lima.

El restaurante contará con una cadena de valor lineal sin mayores cambios con respecto a un restaurante tradicional; sin embargo, se enfocará en aspectos que propician que su ventaja competitiva resalte y pueda realmente posicionar su propuesta de valor: «Una divertida experiencia culinaria, en una excelente locación, en un ambiente lleno de pasión por las competencias de automovilísticas, y el gran sabor de nuestras hamburguesas». Competir es parte de la naturaleza de V8 Burger y, para ello, se necesita dedicación. Se sabe que el éxito de este negocio radicará en los detalles y el trabajo en equipo, del mismo modo como se desarrollan las competencias automovilísticas.

## **Capítulo I. Idea del negocio**

### **1. Antecedentes**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018), durante los últimos seis años, el PBI del sector Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (Horeca) ha crecido en un 4 % promedio anual. Por otro lado, el chef Renzo Garibaldi, reconocido a nivel internacional y cuyo restaurante de carnes Osso fue ubicado entre los mejores restaurantes de América Latina en 2019<sup>1</sup>, afirmó que uno de los factores que propiciaron el incremento de propuestas es que «algunas de las marcas que queríamos mucho bajaron su calidad» (Agurto 2019). Así, surgió un espacio para que nuevas compañías ingresaran al mercado. Otro de los motivos, según Nicolás Díaz, chef de Bon Beef y líder de opinión de la industria, es que los peruanos tienen ahora un mayor conocimiento y consumo de carnes rojas, lo cual «ha llevado a que la hamburguesa, que es un plato que a todos les gusta, funcione mejor» (Agurto 2019).

### **2. Identificación de la oportunidad**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado en la presente investigación, más del 60 % de limeños consume carne de res al menos una vez a la semana, lo cual se adiciona al crecimiento sostenido del PBI del sector y la tendencia del consumidor peruano, que se encuentra en una búsqueda constante de nuevos conceptos gastronómicos. Se identificó un nicho de mercado potencialmente rentable en el segmento de restaurantes casuales temáticos. Los restaurantes casuales están en una categoría superior a los *fast food*, ya que se ofrece comida en poco tiempo, pero preparada en su integridad en la cocina del restaurante brindando calidad en el producto, servicio, precios moderados y estética.

### **3. Concepto de negocio**

El presente proyecto contempla la elaboración y venta de hamburguesas de calidad premium elaboradas a base de carne de primera calidad y otros insumos selectos. Se llamará V8 Burger, y brindará una temática de servicio y producto relacionados al deporte del automovilismo. De acuerdo con Lukas (2016), un restaurante temático se define como un restaurante por tener mesas en las que se sirven alimentos, contar con meseros y cocina, entre otras características. Sin embargo, el valor añadido del tema o la narrativa que se cuenta a través de él va más allá del espacio como restaurante y establece su condición de tematizado.

---

<sup>1</sup> Según el ranking The World' 50 Best (William Reed Business Media 2019)

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

#### 1.1 Entorno general de la industria

Se identificó que el proyecto se encuentra en el sector Horeca, dentro de la industria de restaurantes. Su principal actividad es la elaboración y la venta de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. De acuerdo al sistema de clasificación industrial norteamericano, el proyecto se identifica con el código NAICS 722511 y con el código de clasificación industrial internación uniforme (CIU) 5521.

#### 1.2 Entorno político

El Perú cayó trece posiciones en el índice de percepción de corrupción y se ubicó en el puesto 87 a nivel internacional, lo cual refleja que aún no se mejora en este aspecto. Asimismo, en 2020, se celebraron las elecciones congresales por la disolución del Congreso de septiembre de 2019 por la falta de cooperación con el trabajo del Poder Ejecutivo. A continuación, en la Tabla 1, se presenta el análisis del entorno político y legal.

**Tabla 1. Análisis del entorno político y legal**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Inestabilidad política y desenfoco en la reactivación económica	Las autoridades políticas del Perú invirtieron gran parte del tiempo en proponer cambios políticos antes que cambios concretos para reactivar la economía del país frente a una crisis sanitaria mundial (BBC Mundo 2020).	Amenaza
Medidas de seguridad implementadas por el Gobierno	Los cambios de regulaciones de toque de queda afectan directamente a los restaurantes, hoteles y afines.	Amenaza
Formalización de los negocios y el pago del impuesto general a las ventas (IGV)	A causa de la pandemia de COVID-19, la informalidad de los restaurantes se ha incrementado, atendiendo a puertas cerradas e imposibilitando la fiscalización del Gobierno.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 1.3 Entorno económico

La economía peruana ha logrado importantes cambios y avances en su desempeño en los últimos diecisiete años, con tasas de crecimiento positivo del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda; al

mismo tiempo, mantuvo tasas de cambio estables (Banco Mundial 2020). Durante el período 2009–2019, el PBI alcanzó una tasa promedio de 4,4 %, con un valor superior a USD 215.000 millones a 2019 (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [Proinversión] 2020). Ello ha permitido que el Perú se encuentre en una posición sólida para aplicar políticas monetarias de respuesta a la crisis generada por la pandemia de COVID-19 en 2020. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el análisis del entorno económico.

**Tabla 2. Análisis del entorno económico**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Proyecciones 2020	De acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), se proyecta una caída de -13,9 % del PBI para 2020 y una tasa de desempleo de 7,1 % (Instituto Peruano de Economía [IPE] 2020).	Amenaza
Proyecciones 2021	El riesgo país se mantiene sólido y es de los mejores de la región al cerrar en 1,41 % en julio de 2020 y se proyecta un PBI de +7,3 % para 2021.	Oportunidad
Activación de la Fase 3	La apertura del sector de restaurantes con aforos del 50 % acompaña la reactivación económica del país y genera mayores ingresos adicionales a los que ya se obtenían por servicio de entrega a domicilio.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 1.4 Entorno social

De acuerdo con el informe de 2020 de CPI, el Perú tiene una población de 31,9 millones de habitantes, que se distribuyen en niveles socioeconómicos (NSE) de la siguiente manera: 2 % en NSE A, 10 % en NSE B, 27 % en NSE C, 27 % en NSE D y 34 % en NSE E. El actual consumidor peruano es diferente al de hace una década, pues la cultura peruana ha desarrollado un *mindset* distinto (Quiñones 2020). Este cambio es interesante para el proyecto de negocio con respecto a los pensamientos, y la manera de actuar y, por ende, de consumir servicios de los peruanos. A continuación, en la Tabla 3, se presenta el análisis del entorno social.

**Tabla 3. Análisis del entorno social**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Peruano ganador	El peruano se dio cuenta de que puede ganar y que este hecho puede ser repetitivo cada vez que se lo propone. Tal mentalidad fue reforzada por la clasificación a la Copa Mundial de Fútbol Rusia 2018 y por las medallas obtenidas en los Juegos Panamericanos Lima 2019. Por ello, un concepto de competencia siempre será bien recibido.	Oportunidad
Peruano fusión	El peruano encontró en la mezcla una identificación y no una indefinición. Le es de mucho agrado probar experiencias culinarias nuevas, por lo que surge la posibilidad de creación de una muy significativa cantidad de recetas, sobre todo cuando una mezcla es de su agrado.	Oportunidad
“Premiumización” peruana	Actualmente, la cocina peruana puede ser premium y de calidad internacional; la gastronomía así lo ha determinado.	Oportunidad

Fuente: Quiñones, 2020.

Elaboración: Propia.

## 1.5 Entorno tecnológico

En la actualidad, la transformación digital es una realidad y ha ejercido un impacto fundamental en la industria de la restauración. Ello se evidencia con los nuevos terminales de puntos de venta, quioscos de autopedido, apalancamiento en las redes sociales como nueva vía de comunicación y promoción, e, incluso, en el uso de *chatbots*. A continuación, en la Tabla 4, se presenta el análisis del entorno tecnológico.

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Tecnología en restaurantes	La industria mantiene un ritmo de adopción tecnológica medio; tiene como principal barrera los altos costes de implementación (Diego Coquillat 2020).	Oportunidad
Beneficio de la tecnología en los restaurantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genera mejoras en la experiencia del usuario.</li><li>• Genera mayor control de costos.</li><li>• Genera información y mejora en la productividad.</li></ul>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.6 Entorno ecológico

Cada vez es mayor el nivel de concientización y preocupación por el cuidado del medio ambiente por parte del consumidor. Esta es una tendencia que se puede apreciar a nivel global, y que ha llevado a diferentes industrias a tomar medidas para poder adaptarse a ella. Cada año, más negocios de la industria adquieren este compromiso ambiental y social con el fin de aminorar el impacto en el entorno en que se desarrollan. A continuación, en la Tabla 5, se presenta el análisis del entorno ecológico.

**Tabla 5. Análisis del entorno ecológico**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Reducción de uso de plásticos y residuos	Actualmente, los consumidores valoran los procesos sostenibles en los negocios, pues agregan valor a la oferta. Una manipulación incorrecta de los residuos o el uso desmedido de los materiales plásticos podría ir en contra de una construcción de valor de marca.	Oportunidad
Certificaciones de huella de carbono	Las organizaciones públicas y privadas están en la búsqueda de seguir un proceso de huella de carbono neutral. Desde Francia hasta Perú, existen organizaciones que expiden estas certificaciones <sup>2</sup> .	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<sup>2</sup> Para Francia, véase Bon pour le Climat (2020); para Perú, véase Ministerio del Ambiente (Minam 2018).

## 1.7 Entorno global

En 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia de COVID-19, por lo que una gran cantidad de países se han visto afectados por crisis sanitarias y socioeconómicas. Así también, se han generado nuevos comportamientos en la sociedad, los cuales han beneficiado el crecimiento del comercio electrónico y el desarrollo del *home office*. En la Tabla 6, se presenta el análisis del entorno global.

**Tabla 6. Análisis del entorno global**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Confinamiento y lugares cerrados	Hoy en día el confinamiento ha propiciado que las personas dejen de visitar los restaurantes, los cuales han optado por el servicio de entrega a domicilio vía teléfono o por canales digitales. Al no tener una idea clara sobre la vacuna, los clientes seguirán temerosos de ir a lugares cerrados para consumir sus alimentos.	Amenaza
La vacuna contra la COVID-19	Esta variable será de suma importancia para que los clientes vuelvan a los puntos de venta a consumir alimentos y experiencias de manera masiva, persiguiendo la autonomía y la celebración por la libertad social sin riesgo de muerte en el cual están inmersos en la actualidad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

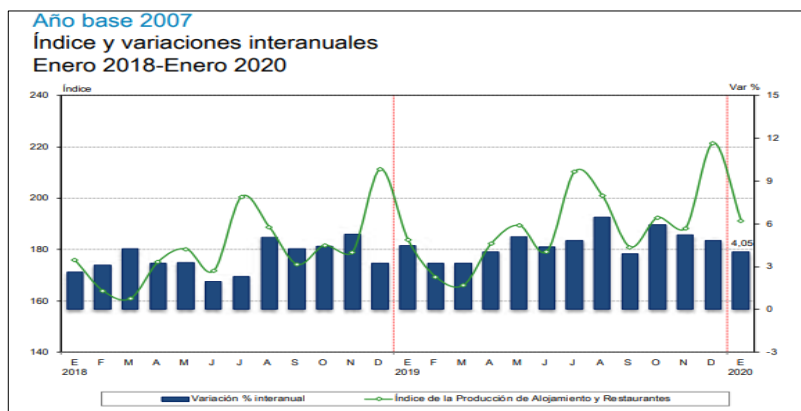
## 2. Análisis del microentorno

Se debe desarrollar un análisis del microentorno de un sector para conocer y medir sus fuerzas competitivas; la interacción entre estas determina la posición relativa de la empresa en el mercado o industria. Para ello, se realizó el análisis siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.

### 2.1 Identificación, características y evolución de la industria

En cuanto a la industria, se ha registrado un aumento del 4,05 % en el índice de la producción de alojamiento y restaurantes en enero de 2020 con respecto a enero de 2019. Este aumento está influenciado por el buen desempeño de las industrias de restaurantes con un aporte de 3,71 puntos porcentuales. A continuación, en el Gráfico 1, se presenta el índice de producción Horeca.

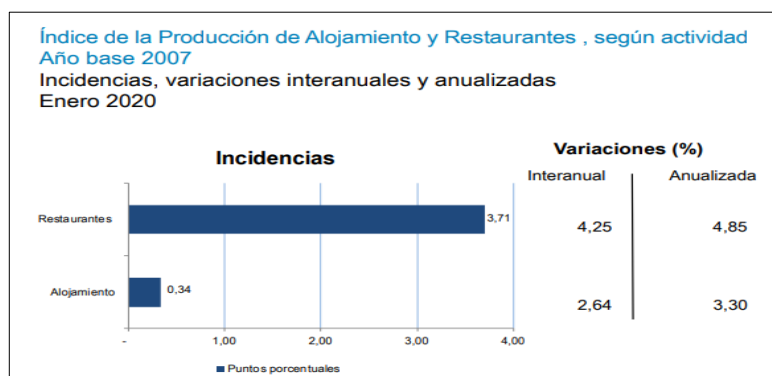
### Gráfico 1. Índice de producción del sector Horeca



Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020a.

Esta evolución positiva está basada en estrategias comerciales de promociones y descuentos, horarios extendidos, servicio de entrega a domicilio, estrategias de comunicación en redes sociales, y apertura de nuevos puntos de ventas. Dentro de este buen desempeño, sobresalen las actividades de restaurantes de carnes y parrillas, chifas, cevicherías, restaurantes criollos, y sangucherías, en las cuales se enfoca el presente plan de negocio. A continuación, en el Gráfico 2, se presentan las incidencias de producción de alojamientos y restaurantes según actividad.

### Gráfico 2. Incidencias de producción de alojamientos y restaurantes según actividad



Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020a.

Las actividades de servicio de bebidas también crecieron en 9,23 % por el dinamismo de bar, cafeterías, restaurantes, discotecas y juguerías (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2020b). Esto también influye como variable positiva para el presente plan de negocio.

## 2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para entender los riesgos y las oportunidades del microentorno, y la rentabilidad del sector competitivo, se realizó el análisis de las dimensiones estratégicas.

### 2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Este factor se caracteriza por aportar información valiosa del mercado con respecto al posicionamiento que se tomará después del análisis, pues cada competidor despliega estrategias para destacar en el mercado existente – estas interacciones brindan *benchmarking* para el análisis. Entonces, a mayor número de competidores, mayor es la rivalidad, considerando que los competidores tuvieran el mismo tamaño e iguales capacidades. En seguida, en la Tabla 7, se presenta la rivalidad entre los competidores.

**Tabla 7. Rivalidad entre los competidores**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
<b>Determinación de la rivalidad</b>								
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	3
Costos fijos (almacenamiento)/ valor agregado	Bajo						Alto	3
Sobre capacidad intermitente	Bajo						Alto	1
Diferencias del producto	Bajo						Alto	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Costos intercambiables	Bajo						Alto	1
Concentración y balance	Alto						Bajo	4
Complejidad de la información	Alto						Bajo	5
Diversidad de competidores	Bajo						Alto	4
Plataformas empresariales	Alto						Bajo	4
Barreras de salida (=1)	Alto						Bajo	3
							<b>Promedio</b>	<b>3,27</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con su posición relativa, el sector es medianamente atractivo.

### 2.2.2 Nuevos competidores potenciales

Las barreras de entrada del sector serán claves en la cantidad y la calidad de los competidores que participan del mismo, así como el grado de amenaza que representa un nuevo ingreso: a mayores barreras de entrada, los competidores que decidan asumir ese nivel de riesgo intentarán seriamente ocupar una parte significativa del mercado. El ingreso de nuevos competidores es alto, ya que, con una inversión regular y conocimiento del sector, se puede montar una hamburguesería aprovechando las bajas barreras de entrada. En la Tabla 8, se presenta la amenaza de nuevos ingresos.

**Tabla 8. Amenaza de nuevos ingresos**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
<b>Barreras de entrada</b>							
Economías de escala	Bajo						Alto 3
Diferencias propias del producto	Bajo						Alto 4
Identidad de marca	Bajo						Alto 3
Costos intercambiables	Bajo						Alto 1
Requerimientos de capital	Bajo						Alto 1
Acceso a la distribución	Bajo						Alto 1
Ventajas absolutas de costo	Alto						Bajo 1
Políticas gubernamentales	Bajo						Alto 1
Retornos esperados	Alto						Bajo 1
						<b>Promedio</b>	<b>1,78</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con su posición relativa, el sector es medianamente no atractivo.

### 2.2.3 Poder de negociación de proveedores

En muchas ocasiones los proveedores integran sus esfuerzos hacia atrás o hacia adelante, y amplían así su capacidad de competir en el sector. Sin duda, ello está relacionado con diversos factores, como, por ejemplo, rentabilidad, diferenciación o costes de cambio. La posibilidad de que los proveedores evaluados se integren verticalmente hacia adelante y que desarrollen un negocio de venta de hamburguesas es baja o nula; asimismo, ello se debe a la cantidad de proveedores para los diferentes insumos necesarios, como la carne, entre los cuales figuran proveedores como Vive Pastura, La Regional, Caryder o Impelsa; proveedores de verduras como Juanita E. I. R. L. y Distribuidora Alex De La Cruz; y distribuidores de abarrotes como Distribuidora Nugent, Distribuidora L y G, y Distribuidora Líder. Por lo tanto, se concluye que este punto es atractivo para el proyecto (Ver Tabla 9).

**Tabla 9. Poder del proveedor**

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
<b>Poder del Proveedor</b>							
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto 5
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial	Alto						Bajo 4
Presencia de insumos sustitutos	Alto						Bajo 5
Concentración de proveedores	Alto						Bajo 5
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo						Alto 3
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial	Bajo						Alto 3
Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo 3
Amenazas de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial	Alto						Bajo 5
						<b>Promedio</b>	<b>4.13</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con su posición relativa, el sector es atractivo.

#### 2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los compradores no están bien organizados ni compran grandes volúmenes del producto; además, no tienen la capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás y autoproverse de la idea de negocio. No obstante, los clientes podrían verse representados e influenciados por las plataformas de servicio de entrega a domicilio, como Rappi o Glovo, las cuales se pueden organizar para solicitar descuentos o promociones. Pero, al ser esta una venta marginal y no representar el mayor porcentaje de las ventas, no significan un riesgo alto, sobre todo por la experiencia ofrecida al mercado. En tal sentido, se concluye que la atractividad de este punto es neutral para el proyecto. A continuación, en la Tabla 10, se observa el poder de negociación de los clientes.

**Tabla 10. Poder de negociación del cliente**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
<b>Poder de compradores</b>							
<b>Palanca negociadora</b>							
Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras	Bajo					Alto	1
Volumen de compras	Bajo					Alto	3
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	Alto					Bajo	5
Información del comprador	Alto					Bajo	3
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto					Bajo	4
Productos de sustitución	Bajo					Alto	3
Empuje	Bajo					Alto	4
<b>Sensibilidad al precio</b>							
Precio/compras totales	Bajo					Alto	4
Diferenciación en productos	Bajo					Alto	4
Identidad de marca	Alto					Bajo	4
Impacto sobre calidad / desempeño	Bajo					Alto	5
Utilidad del comprador	Bajo					Alto	4
Incentivos de los tomadores de decisiones	Alto					Bajo	5
						<b>Promedio</b>	<b>3,77</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con su posición relativa, el sector es neutral.

#### 2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

El producto puede tener o no sustitutos provenientes de otros sectores; si los tuviese, se entendería por sustituto aquello que satisface la misma necesidad. En el caso de las hamburguesas, los sustitutos son las alternativas de las que dispone el cliente para satisfacer esta necesidad con

productos de otra industria y, por ende, de otro sector. Entre tales alternativas, figuran la posibilidad de comprar hamburguesas en un supermercado para prepararlas en una parrilla o la opción de que el cliente produzca sus hamburguesas comprando la materia prima, que, básicamente, es carne de res. En la Tabla 11, se presenta la amenaza de productos sustitutos.

**Tabla 11. Amenaza de sustitución**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
		1	2	3	4	5		
<b>Amenazas de sustitución</b>								
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Bajo						Alto	3
Costos intercambiables del usuario	Bajo						Alto	4
Propensión del comprador a sustituir	Alto						Bajo	2
Precio/ valor del sustituto	Alto						Bajo	2
<b>Promedio</b>							<b>2,75</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con su posición relativa, el sector es medianamente no atractivo.

## 2.2.6 Conclusión

Se concluye que los proveedores tienen poder bajo de integrarse hacia adelante, pero sí existen probabilidades de sustitución. Se observa un sector con una rivalidad que carece de agresividad debido a que los competidores no cuentan con capacidades homogéneas, ya que existe una oferta fragmentada amplia. Asimismo, el sector tiene bajas barreras de entrada, lo que facilita su acceso a capitales poco agresivos y con clientes sin un poder de negociación considerable; ello genera mayor oferta y enfoque a la diferenciación, lo que brinda la posibilidad de que el negocio de este proyecto sea percibido como un producto y un servicio de calidad. En tal sentido, por los aspectos indicados, el negocio de hamburguesería temática presenta una oportunidad con posibilidad de ser considerado medianamente atractivo para el negocio. A continuación, en la Tabla 12, se presenta el resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

**Tabla 12. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
<b>Evaluación general</b>							
Barreras de entrada	Bajo	x					Alto 1,78
Poder del proveedor	Bajo				x		Alto 4,13
Amenaza de sustitución	Bajo		x				Alto 2,75
Poder del comprador	Bajo			x			Alto 3,77
Determinantes de rivalidad	Bajo			x			Alto 3,27
<b>Promedio</b>							<b>3,14</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3. Análisis de la cadena de valor

Para realizar este análisis, se utilizó el modelo de *business system* de McKinsey & Company (2009), que consta de un marco lineal de procesos que generan valor hacia el cliente (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3. Cadena de valor de McKinsey & Company**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al igual que cualquier negocio, los restaurantes organizan sus actividades en torno al proceso de creación de valor. Sobre la base del sistema de McKinsey & Company, se establecieron cinco actividades clave para generar el valor hacia el cliente de forma lineal. El proceso de creación de valor comienza diseñando una oferta dirigida específicamente al segmento objetivo. En la Tabla 13, se observan los elementos de la cadena de valor de V8 Burger.

**Tabla 13. Elementos de la cadena de valor de V8 Burger**

Infraestructura	Diseño de la oferta	Marketing	Logística	Cocina o producción	Salón y delivery	Servicio posventa
Local implementado, cocina, salón, etc.	Definición de los sectores a los que se atenderá	Estudio del mercado para que la oferta sea la idónea	Abastecimiento de las diversas áreas del restaurante	Recepción de insumos	Pedido.	Encuestas de satisfacción
Gran detalle interno en la tematización del local	Diseño de la experiencia en salón y <i>delivery</i> .	Campañas de marketing, con las que se realizan diferentes actividades con la finalidad de atraer nuevos clientes y mantener a los clientes frecuentes	Recepción de materia	Elaboración del <i>mise an place</i>	Recojo de pedido	Atención a reclamos
	Creación de carta	Descuentos y promociones; alianzas con diferentes empresas con la finalidad de que el restaurante se vuelva más conocido y atraiga nuevos clientes	Devolución de mercadería	Cocción final	Atención al cliente	
	Selección de insumos clave	Trabajo de la marca en redes sociales	Almacenaje de materia prima y procesados	Control de calidad	Entrega de productos a clientes en su domicilio si optaron por <i>delivery</i>	
				Armado de platos		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### **4. Conclusión**

De acuerdo con Magretta (2013), el análisis explica las actividades principales del negocio, y permiten la construcción de la ventaja competitiva determinando cómo se manejarían los precios y los costos relativos al negocio. En el negocio, se empieza por la infraestructura como generador de valor, ya que uno de los atractivos sólidos de la propuesta de valor es la centralización en la tematización del local. Sobre la base de esta temática, se diseña la oferta, y se ejecutan el planeamiento de marketing y la logística, y, posteriormente, el negocio.

## **Capítulo III. Estudio de mercado**

### **1. Objetivo del estudio del mercado**

Un objetivo de estudio de mercado se define como la información específica que se necesita para resolver el problema necesario para tomar una decisión gerencial (McDaniel y Gates 2015). El objetivo general del presente estudio es determinar el universo potencial de consumo de hamburguesas y restaurantes casuales<sup>3</sup> que implican servicio a la mesa completa, atmósfera casual, asientos cómodos y decoración acorde, abiertos en distintos horarios en Lima.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar si los consumidores concurrirán a un restaurante de hamburguesas con la temática de deportes de competencia automovilística en Lima Metropolitana
- Determinar si las hamburguesas mantienen una demanda creciente en Lima Metropolitana
- Determinar hábitos y tendencias de consumo de hamburguesas en Lima Metropolitana
- Determinar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por una hamburguesa en un restaurante temático de competencia automovilística

### **2. Metodología**

#### **2.1 Estudio cualitativo**

Se aplicó la técnica de entrevistas a profundidad a personas clave en el sector y se realizó un *focus group*.

#### **2.2 Estudio cuantitativo**

Con respecto al tamaño de la muestra, para la presente investigación se tomaron 385 encuestas virtuales, realizadas en las zonas 6 y 7 de Lima<sup>4</sup> de nivel socioeconómico A y B, de acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim 2019).

---

<sup>3</sup> Para la determinación de un restaurante casual, véase Wood y Brotherton (2008).

<sup>4</sup> Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel; Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina

### **2.2.3 Descripción del cliente y variables clave**

Los clientes son varones y mujeres que viven en las zonas 6 y 7 con las siguientes características:

- Tienen entre veinticinco y cincuenta años de edad.
- Consumen carnes de manera regular.
- Son estudiantes, y trabajadores independientes y dependientes.
- Consumen hamburguesas en promedio una vez por semana.
- Pagan entre S/ 30 y S/ 50 por consumo.
- Son de NSE A y B.

## **3. Investigación de mercado**

### **3.1 Conclusiones de la etapa cualitativa**

- Los restaurantes recordados fueron los siguientes: Papachos, Bombos, McDonalds, Burger King, Chili's, Friday's, Barbarian, Juicy Lucy, 3/4 Burger, Johnny Rockets, Café A Bistró, Street Burger, Oxaburger, Papi Carne, Hamburgo, Tip Top y Heffer.
- Los hombres tienen entre dos o tres locales de su preferencia, lo que los volvería más fieles a los restaurantes de hamburguesas; por otro lado, las mujeres disponen de un conjunto más amplio de opciones y prefieren conocer nuevas opciones de restaurantes.
- La demanda está en aumento: el consumidor peruano se mantiene siempre en búsqueda de nuevas alternativas y experiencias culinarias, según Felipe Aragón, chef entrevistado.

### **3.2 Conclusiones de la etapa cuantitativa**

- Con relación a la frecuencia de consumo de hamburguesas, el 8 % de los encuestados consume tres veces por semana; el 33 % prefiere consumir de manera semanal; el 53 %, con frecuencia quincenal; y el 5 %, mensualmente.
- En cuanto al gasto promedio por hamburguesa, el 7 % gasta menos de S/ 20; el 34 %, entre S/ 21 a S/ 25; el 32 %, entre S/ 26 y S/ 30; el 15 %, entre S/ 31 y S/ 35; el 9 %, entre S/ 36 y S/ 40; y el 3 %, más de S/ 40.

- Con respecto a la temática, el 28 % prefiere la temática de autos de carrera; el 20 %, la de fútbol; el 8 %, la de cómics; el 22 %, la de motos clásicas; el 5 %, la de Lego; el 15 %, la opción de cine; y el 2 %, otras temáticas.

#### 4. Mercado: tamaño y características

Para la estimación del mercado potencial, se procedió con la segmentación de los factores geográficos. El mercado potencial es el segmento de hombres y mujeres de entre veinticinco y cincuenta años de edad de los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que consumen carne, específicamente hamburguesas. Con la aplicación de los porcentajes de rango de edad y los NSE en los distritos indicados, se obtuvo el mercado potencial del proyecto (ver Tabla 14).

**Tabla 14. Mercado potencial proyectado desde 2021 hasta 2025**

Ítem	Distritos	2021	2022	2023	2024	2025
1	Jesús María	17.182	17.198	17.215	17.231	17.247
2	Lince	10.446	10.281	10.119	9.959	9.801
3	Pueblo Libre	18.417	18.364	18.312	18.260	18.207
4	Magdalena	14.727	14.754	14.782	14.809	14.837
5	San Miguel	36.350	36.437	36.523	36.610	36.697
6	Miraflores	25.186	24.989	24.793	24.599	24.407
7	San Isidro	15.610	15.422	15.235	15.051	14.870
8	Surco	119.134	121.285	123.474	125.704	127.973
9	La Molina	60.655	62.335	64.062	65.836	67.660
10	San Borja	35.107	35.166	35.225	35.284	35.344
<b>TOTAL</b>		<b>352.816</b>	<b>356.232</b>	<b>359.741</b>	<b>363.344</b>	<b>367.043</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de Apeim, 2019, y el estudio de mercado.

Sobre la base de las respuestas de la encuesta, considerando que la participación de mercado del competidor más bajo es la hamburguesería Heffer, con 5,16 %, se ha decidido tomar el 50 % de dicha participación en el año 1; por tanto, se iniciará considerando una participación de mercado de 2,58 %. Asimismo, tomando en cuenta que el rubro de hamburgueserías – según entrevista en profundidad – crece más de 10 % por año, se ha determinado un crecimiento moderado de 5 % anual, por lo cual la participación se definió de la siguiente manera (ver Tabla 15).

**Tabla 15. Participación de mercado esperada – V8 Burger**

Ítem	Año	2021	2022	2023	2024	2025
1	Participación <sup>(1)</sup>	2,58 %	2,71 %	2,85 %	2,99 %	3,14 %

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Con la aplicación de dicha participación, el mercado objetivo esperado del proyecto V8 Burger quedó determinado de la siguiente manera (ver Tabla 16).

**Tabla 16. Mercado objetivo proyectado desde 2021 hasta 2025**

Ítem	Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
1	Jesús María	208	219	230	242	254
2	Lince	127	131	135	140	145
3	Pueblo Libre	223	234	245	256	269
4	Magdalena	179	188	198	208	219
5	San Miguel	441	464	489	514	541
6	Miraflores	306	318	332	345	360
7	San Isidro	189	196	204	211	219
8	Surco	1.445	1.545	1.652	1.765	1.887
9	La Molina	736	794	857	925	998
10	San Borja	426	448	471	496	521
<b>TOTAL</b>		<b>4.280</b>	<b>4.538</b>	<b>4.812</b>	<b>5.103</b>	<b>5.413</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado. Determinación de la demanda.

#### 4.1 Frecuencia de compra

La frecuencia de compra se ha determinado sobre la base de los resultados del cuestionario aplicado en el estudio de mercado (ver Tabla 17).

**Tabla 17. Resultados de la pregunta 14: ¿Con qué frecuencia acudiría a V8 Burger?**

Opciones	Veces al año	Porcentaje	Ponderado
Tres veces por semana	144	8 %	12,08
Semanal	52	33 %	17,28
Quincenal	26	53 %	13,79
Mensual	12	5 %	0,64
<b>Total</b>		<b>100 %</b>	<b>43,79</b>
<b>Frecuencia redondeada</b>			<b>43,00</b>
<b>Frecuencia reducida - al 35 %</b>			<b>16,00</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Para calcular la demanda anual del consumo en V8 Burger, se multiplicó el mercado objetivo por la frecuencia de visitas obtenida de la validación del producto, la cual se ha reducido con la finalidad de estimar un escenario más conservador (ver Tabla 18).

**Tabla 18. Demanda expresada en visitas (2021 – 2025)**

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Visitas	68,488	72,609	76,990	81,649	86,604
<b>Total</b>	<b>68,488</b>	<b>72,609</b>	<b>76,990</b>	<b>81,649</b>	<b>86,604</b>

Nota: Visitas es igual al número de hamburguesas vendidas.

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Para obtener el consumo de adicionales, se preguntó si se consumiría un adicional aparte de una hamburguesa (ver Tabla 19).

**Tabla 19. Resultados de la pregunta 16: ¿Consumiría un adicional aparte de una hamburguesa?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	245	82 %
No	53	18 %
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Considerando las respuestas, se puede determinar que el 82 % de las personas que compran una hamburguesa desearán un adicional, cifra con la cual se obtuvo la siguiente demanda (ver Tabla 20).

**Tabla 20. Demanda expresada en hamburguesas y adicionales 2021 - 2025**

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Hamburguesas	68.488	72.609	76.990	81.649	86.604
Adicionales	56.307	59.695	63.297	67.128	71.202

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

A los encuestados que contestaron afirmativamente se les preguntó por cuál adicional desearían, y se obtuvieron las siguientes respuestas (ver Tabla 21).

**Tabla 21. ¿Qué adicionales consumiría aparte de su hamburguesa?**

Ítem	Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Redistribución
a	Porción de papas fritas	180	73,5 %	33 ,6 %
b	Porción de papas nativas	45	18,4 %	8 ,4 %
c	Aros de cebolla	35	14,3 %	6 ,5 %
d	Ensalada	55	22,4 %	10 ,3 %
e	<i>Frozen, milkshakes, smoothie</i>	25	10,2 %	4 ,7 %
f	Gaseosa - refresco - agua en botella	130	53,1 %	24 ,3 %
g	Cerveza	65	26,5 %	12 ,1 %
h	Otro	10	4,1 %	
<b>Total</b>		<b>545</b>		<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Los adicionales preferidos fueron papas fritas, gaseosas y cervezas. Aplicando las preferencias indicadas en el estudio de mercado, se obtuvieron las cantidades de adicionales requeridas anualmente (ver Tabla 22).

**Tabla 22. Demanda de adicionales**

Ítem	Año	2021	2022	2023	2024	2025
	Adicionales	56.307	59.695	63.297	67.128	71.202
1	Porción de papas fritas	18.944	20.084	21.296	22.585	23.956
2	Porción de papas nativas	4.736	5.021	5.324	5.646	5.989
3	Aros de cebolla	3.684	3.905	4.141	4.392	4.658
4	Ensalada	5.789	6.137	6.507	6.901	7.320
5	<i>Frozen, milkshakes, smoothies</i>	2.631	2.789	2.958	3.137	3.327
6	Gaseosa - refresco - agua en botella	13.682	14.505	15.381	16.311	17.301
7	Cerveza	6.841	7.253	7.690	8.156	8.651

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

#### 4.2 Programa de ventas en soles

Para obtener las ventas, se consideran los resultados de la encuesta respecto a los precios (ver Tabla 23).

**Tabla 23. ¿Cuánto pagaría por una hamburguesa de V8 Burger?**

Ítem	Opciones	Cantidad	Porcentaje
A	S/ 20,00	20	7 %
<b>B</b>	<b>S/ 25,00</b>	<b>140</b>	<b>59 %</b>
C	S/ 30,00	120	29 %
D	S/ 35,00	18	6 %
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Se concluye que el precio más aceptado es de S/ 25, por lo que se tomará en cuenta ese precio para los cálculos de venta. De la misma manera, se considera para los adicionales S/10 como precio promedio, debido a que tiene la mayor aceptación (69 %). Ello se puede observar en la Tabla 24.

**Tabla 24. En promedio, ¿cuánto gastaría por un adicional a su hamburguesa?**

Ítem	Opciones	Cantidad	Porcentaje
A	S/ 5,00	10	4 %
<b>B</b>	<b>S/ 10,00</b>	<b>168</b>	<b>69 %</b>
C	S/ 15,00	55	22 %
D	S/ 20,00	12	5 %
<b>Total</b>		<b>245</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del estudio de mercado.

Finalmente, considerando los precios y la demanda en cantidad, se obtiene el proyectado de ventas, del año 1 al año 5 (ver Tabla 25).

**Tabla 25. Proyectado de ventas**

Ítem	Año	2021	2022	2023	2024	2025
1	Hamburguesas	S/ 1.712.197	S/ 1.815.216	S/ 1.924.751	S/ 2.041.229	S/ 2.165.112
2	Porción de papas fritas	S/ 189.440	S/ 200.840	S/ 212.960	S/ 225.850	S/ 239.560
3	Porción de papas nativas	S/ 47.360	S/ 50.210	S/ 53.240	S/ 56.460	S/ 59.890
4	Aros de cebolla	S/ 36.840	S/ 39.050	S/ 41.410	S/ 43.920	S/ 46.580
5	Ensalada	S/ 57.890	S/ 61.370	S/ 65.070	S/ 69.010	S/ 73.200
6	<i>Frozen, milkshakes, smoothies</i>	S/ 26.310	S/ 27.890	S/ 29.580	S/ 31.370	S/ 33.270
7	Gaseosa - refresco - agua en botella	S/ 136.820	S/ 145.050	S/ 153.810	S/ 163.110	S/ 173.010
8	Cerveza	S/ 68.410	S/ 72.530	S/ 76.900	S/ 81.560	S/ 86.510
Ventas con IGTV		S/ 2.275.267	S/ 2.412.156	S/ 2.557.721	S/ 2.712.509	S/ 2.877.132
<b>Ventas sin IGTV</b>		<b>S/ 1.928.193</b>	<b>S/ 2.044.200</b>	<b>S/ 2.167.560</b>	<b>S/ 2.298.737</b>	<b>S/ 2.438.247</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **5. Conclusiones generales del estudio de mercado**

- Algunas marcas de restaurantes de hamburguesas, tales como Papachos, Bombos, Barbarian y Juicy Lucy, han cobrado mucho protagonismo. Sin embargo, se considera que existe espacio para crecer en el mercado.
- Los varones tienen una mayor facilidad de generar fidelidad hacia un restaurante de hamburguesas que las mujeres. Esto es una característica fundamental para que la propuesta única de valor esté enfocada hacia el mundo del automovilismo.
- Según el universo estudiado, se obtendrían dieciséis visitas al año en promedio y una orden promedio de S/ 35.
- Se encontró una interesante aceptación a la temática de automovilismo, en aproximadamente un 30 % de los encuestados.

Sobre la base de estas ideas, se acepta la presente propuesta en el mercado y se continúa con las siguientes etapas del proyecto.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Modelo del negocio Canvas**

El modelo Canvas se usó en la presente investigación como herramienta para analizar, definir y crear modelos de negocio innovadores simplificando cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Para analizar el modelo Canvas se establecieron nueve divisiones<sup>5</sup> en relación con el presente modelo de negocio:

- Segmentos de mercado: quiénes serán los clientes.
- Propuesta de valor: qué diferencia a la empresa.
- Canal: ¿cómo se distribuirá?
- Relación con el cliente: irá ligado al mensaje de la marca.
- Fuentes de ingreso: para que sea rentable.
- Recursos clave: físicos e intelectuales.
- Actividades clave.
- Socios clave o alianzas estratégicas.
- Estructura de costos.

Más adelante, en la Tabla 26, se presenta el modelo de negocio Canvas.

#### **1.1 Propuesta de valor del producto**

Se brinda una experiencia gastronómica única y temática a través de hamburguesas de excelente sabor, con un servicio empático y rápido, integrando el concepto de competencia automovilística al producto y al salón del restaurante. El servicio se ofrecerá en un local ubicado estratégicamente debido al alto tránsito generado por centros laborales cercanos, áreas de distracción y zonas turísticas.

---

<sup>5</sup> Véase el seminario web How to Design, Test and Build Business Models, publicado en mayo de 2016, Steve Blank (Strategyzer 2016).

**Tabla 26. Modelo de negocio Canvas**

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
<p>Proveedor de carne</p> <p>Proveedores de tubérculos, verduras y bebidas</p> <p>Proveedor de servicio de diseño temático</p> <p>Plataformas de <i>delivery</i></p>	<p>Proceso de producción de hamburguesas (cocina y producción)</p> <p>Servicio de atención al cliente</p> <p>Marketing y comunicación (Posicionamiento de marca)</p> <hr/> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Chef especializado y con experiencia</p> <p>Personal de servicio al cliente</p> <p>Ambientación del local</p> <p>Especialista en marketing y manejo de redes sociales</p>	<p>Una divertida experiencia culinaria, en una excelente locación, en un ambiente lleno de pasión por las competencias de automovilismo, y el gran sabor de las hamburguesas.</p>	<p>Redes sociales</p> <p>Carta virtual</p> <p>Buzón de sugerencias</p> <p>Mozo en el local</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>Local propio</p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p> <p><i>Delivery</i></p>	<p>Personas residentes en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena, Lince, Jesús María.</p> <p>Hombres y mujeres de 25 a 50 años.</p> <p>NSE A y B</p> <p>Trabajadores independientes, dependientes y universitarios.</p>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTE DE INGRESO</b>		
<p>Implementación del local</p> <p>Alquiler de local</p> <p>Pago de planilla, costo de producción.</p> <p>Inversión en publicidad y marketing</p> <p>Pago de servicios públicos</p>		<p>Ventas directas en el salón</p> <p>Ventas por <i>delivery</i></p> <p>Auspicios de marcas relacionadas</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Visión, misión y valores

La visión de V8 Burger es la siguiente: «Generar una experiencia positiva inolvidable en cada cliente».

La misión de V8 Burger es la siguiente: «Buscar continuamente superar las expectativas gastronómicas y de entretenimiento de nuestros clientes, ofreciendo hamburguesas con la más alta calidad en un ambiente original para generar una experiencia inolvidable. Trabajamos de la mano de nuestros diversos proveedores buscando una relación justa y que genere el desarrollo mutuo. Impulsamos el crecimiento de nuestros colaboradores a través de capacitaciones y el desarrollo de sus habilidades respetando y cuidando el medio ambiente con políticas y acciones concretas que regulan nuestras operaciones. Todo ello siempre se realiza buscando el crecimiento rentable de la empresa».

Los valores de V8 Burger son los siguientes:

- **Pasión:** la empresa está comprometida para brindar un servicio idóneo.
- **Excelencia:** se exige excelencia en toda la cadena de valor, y se cuenta con las mejores materias primas y los procesos de la compañía; además, se brinda un excelente trato a los empleados y a los clientes, de modo que se crea una experiencia única.
- **Amabilidad:** se ofrece un trato cálido a los clientes, manteniéndose totalmente pendientes de su comodidad y disfrute, y velando por que su experiencia dentro del local sea óptima.
- **Respeto:** se mantiene respeto en todo el servicio ofrecido y la experiencia del cliente con todas las personas y empresas con las que se interactúa, de modo que se crea así un ambiente de seguridad y cordialidad.

## 3. Análisis FODA

### 3.1 Matriz FODA

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta que permitió conocer en qué situación se encuentra la empresa para el proyecto y para la industria. A continuación, en la Tabla 27, se presenta la matriz FODA.

**Tabla 27. Matriz FODA de V8 Burger**

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Experiencia de socios en el rubro de restauración, marketing, equipos e implementaciones	Amplio espacio en el desarrollo en el mercado de restaurantes temáticos
Primer concepto temático de competencias automovilísticas en restaurantes en el Perú	Desarrollo y crecimiento de compras digitales de restaurantes
Respaldo financiero societario para sostenibilidad de los primeros años	Crecimiento de la demanda de consumo de carne
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
Gran cantidad de productos sustitutos provenientes del sector <i>retail</i> generados por la cuarentena e introducción de nuevos competidores potenciales	Falta de oferta de productos saludables en la carta
Incertidumbre en la rectificación normativa gubernamental de los aforos en restaurantes como consecuencia de la pandemia de COVID-19.	Marca desconocida en el mercado
Incertidumbre política por próximas elecciones que genera inestabilidad económica y se traduce en menor crecimiento del PBI, menor empleo y consumo promedio	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Matriz FODA Cruzado

Para priorizar los mejores escenarios y estrategias para la industria en la que se encuentra la empresa, se realizó el análisis FODA cruzado incluyendo la incidencia por el impacto que generarían las potenciales estrategias (ver Tabla 28).

**Tabla 28. Matriz FODA cruzado**

	<b>F</b>	<b>D</b>
	<p><b>Estrategias FO (MAXI-MINI)</b></p> <p>F1.O1 = Posicionar concepto novedoso en el mercado gracias al <i>expertise</i> multidisciplinario de los socios</p> <p>F2.O3 = Mantener inversión en publicidad para impulsar el consumo del producto por medios digitales</p> <p>F2.O2 = Desarrollar una experiencia digital para clientes con la temática y que el producto en <i>delivery</i> la transmita</p>	<p><b>Estrategias DO (MINI-MAXI)</b></p> <p>D1.O3 = La carta, al ser específica, se ve potenciada por el aumento de consumo de carnes.</p> <p>D2.O2 = Gracias a la digitalización, se podrá llegar a transmitir la marca por los canales más utilizados.</p> <p>D3.O1 = Evaluar y analizar la posibilidad de expansión en <i>delivery</i> a través de cocina oculta</p>
	<p><b>Estrategias FA (MAXI-MINI)</b></p> <p>F3.A2/A3 = Gracias al respaldo financiero de los socios, se pueden realizar inversiones aceptando el riesgo de la incertidumbre</p> <p>F2.A1 = La PUV puede competir contra los grandes productos sustitutos, ya que se enfoca en un nicho actualmente no servido de esta forma.</p> <p>F1.A3 = Definir procesos en todas las áreas con el objetivo de generar eficiencia y reducir el <i>food cost</i>.</p>	<p><b>Estrategia DA (MINI-MINI)</b></p> <p>D1.A1 = La oferta debe ser muy diferenciada para poder competir contra todos los sustitutos disponibles.</p> <p>D3.A2 = Generar promociones para obtener mayor consumo por <i>delivery</i> e incrementar el <i>ticket</i> promedio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.3 Alineamiento de estrategias basado en el FODA (análisis de impactos)

Tomando en cuenta el análisis realizado en la sección 3.2 y priorizando las estrategias de mayor impacto, se definieron acciones para cada tipo de estrategia. En la Tabla 29, se presenta el análisis de impactos de FODA.

**Tabla 29. Análisis de impactos de FODA**

Puntuación Incidencias / Impactos		Fortalezas			Debilidades		
Ninguna = 0 Baja = 1 Media = 2 Alta = 3 Muy Alta = 4		Experiencia de socios en el rubro de restauración, marketing, equipos e implementaciones			Falta de oferta de productos saludables en la carta		
		Primer concepto temático de competencias automovilísticas en restaurantes en el Perú			Marca desconocida en el mercado		
		Espalda financiera societaria para sostenibilidad de los primeros años					
Oportunidades		F1	F2	F3	D1	D2	D3
Amplio espacio en el desarrollo en el mercado de restaurantes temáticos		O1	4	3	3	3	4
Desarrollo y crecimiento de compras digitales de restaurantes		O2	3	4	2	2	2
Crecimiento de la demanda de consumo de carne		O3	3	4	2	4	2
Amenazas		F1	F2	F3	D1	D2	D3
Gran cantidad de productos sustitutos provenientes del sector <i>retail</i> generados por la cuarentena e introducción de nuevos competidores potenciales		A1	2	3	2	3	1
Incertidumbre en la rectificación normativa gubernamental de los aforos en restaurantes a consecuencia de la pandemia de COVID-19		A2	2	2	3	0	3
Incertidumbre política por próximas elecciones que genera inestabilidad económica y se traduce en menor crecimiento del PBI, menor empleo y consumo promedio.		A3	3	2	3	0	3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.4 Priorización de estrategias

Se definió la priorización de estrategias en función de su viabilidad por la cantidad de recursos y generación de valor (ver Tabla 30).

**Tabla 30. Matriz Impacto versus Esfuerzo**

	Esfuerzo alto (más recursos)	Esfuerzo bajo (menos recursos)
Impacto alto (Generan más valor)	F2. O3	F1. O1 F2. O2
Impacto bajo (Generan menos valor)	Resto de estrategias	D1. O3 F1. O3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por lo tanto, se alinearán tres estrategias que generan mayor valor considerando la inversión en recursos.

#### **4. Objetivo estratégico**

- Ser el mejor restaurante temático del Perú (respaldado por revistas gastronómicas y viajes como *Summum*)
- Posicionar la marca en el *top of mind* de hamburgueserías de los segmentos A y B de Lima
- Ser reconocida como una empresa socialmente responsable

##### **4.1 Objetivos de crecimiento (estrategia ofensiva)**

- Posicionar el novedoso concepto en el mercado a fin de capturar el 2,58 % de mercado (F1.O1)
- Mantener inversiones en publicidad para impulsar el consumo del producto (F2.O3)
- Desarrollar una experiencia digital temática, tanto dentro del local como en el servicio de entrega a domicilio (F2.O2)

##### **4.2 Objetivos de rentabilidad**

- Lograr la cuota de mercado necesaria para un VANE de S/ 342.291 y una TIRE de 42 %

##### **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Lograr una diferenciación muy clara en toda la experiencia (D1.A1)
- Canal: Emplear el servicio de entrega a domicilio como método principal de llegada
- *Branding*: lograr el reconocimiento de la marca como el lugar ideal para disfrutar de la mejor hamburguesa junto con otros aficionados a las competencias de automóviles

#### **5. Estrategia genérica**

El plan estratégico y el estudio de mercado del proyecto, apoyado por el análisis competitivo de Porter (1982) y la evaluación general de los diversos factores del negocio, condujeron a que, sobre la base de la evaluación realizada en la industria, la competencia actual, el potencial del concepto y finalmente la propia experiencia, se optase por la estrategia de enfoque en diferenciación.

## 6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se sostiene en dos pilares. En primer lugar, en una ubicación estratégica del local. De acuerdo con Parsa *et al.* (2011), la ubicación es uno de los factores críticos de éxito para la supervivencia de restaurantes, por lo cual los restaurantes deben localizarse cerca de zonas de alto tránsito, y de lugares turísticos y de esparcimiento. En segundo lugar, figura la experiencia dentro del local (Becker 1987). En ese sentido, V8 Burger ofrecerá un local con una temática y ambientación originales, basadas en el concepto de competencia automovilística.

## 7. Ventajas y capacidades clave

La ventaja competitiva se logra a través de las actividades a ejecutar dentro de las siguientes dimensiones:

- **Habilidades:** los trabajadores que brindarán el servicio del restaurante tendrán una amplia experiencia en el rubro, así como el chef, que será una persona con experiencia en la elaboración de hamburguesas de alta calidad.
- **Tecnológicas:** se dispondrá de una plataforma digital potente para garantizar la experiencia de la temática al usuario, registrar el consumo histórico del usuario para conocer los hábitos de consumo de los productos, y facilitar el servicio de entrega a domicilio.
- **Financieras:** se cuenta con un capital de trabajo significativo para colocar la marca y esperar la regularización del mercado tras la cuarentena.
- **Físicas:** se cuenta con un local con muy buena ubicación en Lima Top<sup>6</sup> y una temática instalada sobre competencias automovilísticas.

## 8. Alineamiento de estrategias con los planes funcionales

A continuación, en la Tabla 31, se presenta el alineamiento de estrategias a los planes funcionales.

---

<sup>6</sup> Lima Top comprende los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina (Calagua 2020).

**Tabla 31. Alineamiento de estrategias a los planes funcionales**

<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Comercial (marketing y ventas)</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Finanzas</b>
<b>E1</b>	<b>Posicionar el novedoso concepto en el mercado a fin de capturar el 2,58 % de mercado (F1.O1)</b>	Generar diversas campañas de PR para aparecer en todas las publicaciones relacionadas y hacer que el negocio sea conocido mediante <i>influencers</i>	Es necesario asegurarse de contar con una implementación correcta de cada aspecto temático del restaurante.	Promover una capacitación constante de acuerdo con los valores de la marca	Garantizar el presupuesto necesario
<b>E2</b>	<b>Mantener inversiones en publicidad para impulsar el consumo del producto (F2.O3)</b>	Lograr la máxima eficiencia publicitaria y retorno de la inversión	Se debe asegurar la disponibilidad de <i>stock</i> y rapidez de servicio.	Lograr capacidad de respuesta del equipo a todos los turnos del servicio	Garantizar el presupuesto necesario de acuerdo con lo solicitado por <i>marketing</i>
<b>E3</b>	<b>Desarrollar una experiencia digital temática, tanto dentro del local como en <i>delivery</i> (F2.O2)</b>	Supervisar que la temática del restaurante se pueda experimentar en todos los puntos de contacto. El área de Marketing debe cumplir tal labor.	Ejecutar la temática y cerciorarse de que los procesos se cumplan en su totalidad	Desarrollar planes de mejora de talento humano	Analizar el desempeño y la inversión temática

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Objetivos de *marketing*

- Alcanzar un nivel de ventas anuales mínimo de 68.000 *tickets* en el plazo de un año
- Lograr una participación de mercado mínima de 2,5 % al primer año
- Lograr una venta mínima de S/ 1,9 millones al primer año y de 2,4 millones al quinto año
- Al primer año, lograr 5.000 seguidores en el *fan page* de la marca V8 Burger

### 2. Segmento objetivo

De acuerdo con el estudio de mercado, la empresa se enfocará en varones y mujeres de entre veinticinco y cincuenta años de edad de los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que consumen carne, específicamente hamburguesas, de las características modernas, sofisticadas y con un gusto claro por el deporte de automovilismo.

### 3. Posicionamiento<sup>7</sup>

Una declaración de posicionamiento es una forma breve y concisa de enunciar quién es el mercado objetivo, la propuesta de valor y la ventaja competitiva frente a los competidores (Coca Carasila 2007). El posicionamiento de V8 Burger es el siguiente: «Para esas personas que gustan de la velocidad y adrenalina del automovilismo buscando un lugar para ver el deporte, lleno de emoción y sabor disfrutando de una deliciosa hamburguesa en Lima». En la estrategia de marketing, se explicará cómo se desarrollará este posicionamiento de marca.

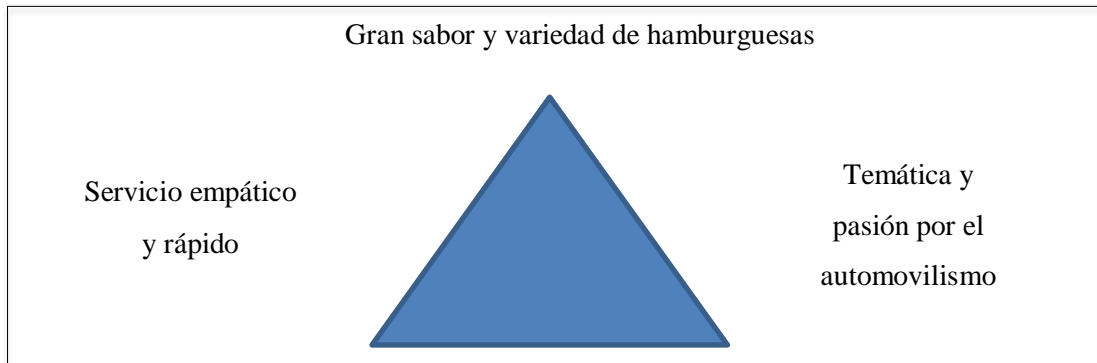
### 4. Estrategias de marketing

La estrategia por utilizar será la de diferenciación y basará su posicionamiento en tres aspectos clave que definen el posicionamiento de marca (ver Gráfico 4).

---

<sup>7</sup> Sobre cómo hacer un fraseo de posicionamiento, véase Stayman (2015).

**Gráfico 4. Pilares de posicionamiento de marca**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El eslogan es el siguiente: «La mejor hamburguesa, en un espacio lleno de adrenalina, y pasión por la calidad y los autos».

- **Sabor y variedad de hamburguesas:** las hamburguesas V8 tendrán una oferta variada, que abarcan desde hamburguesas clásicas hasta hamburguesas de diversos tipos de combinaciones y fusión de carnes. Adicionales y otros productos serán parte de la oferta.
- **Temática de competencias automovilísticas:** el salón, los baños y los espacios administrativos tendrán una temática de autos de competencia y otros derivados, como motores, carrocerías, asientos, entre otros conceptos.
- **Servicio empático y rápido:** el personal recibirá una capacitación constante para lograr un trato cordial y empático de manera permanente. El servicio será medido por el mismo cliente, a través de encuestas directas aplicadas de manera regular. Asimismo, la supervisión del cumplimiento de los protocolos de saludos y tiempos de atención estará a cargo del jefe de salón y el administrador.

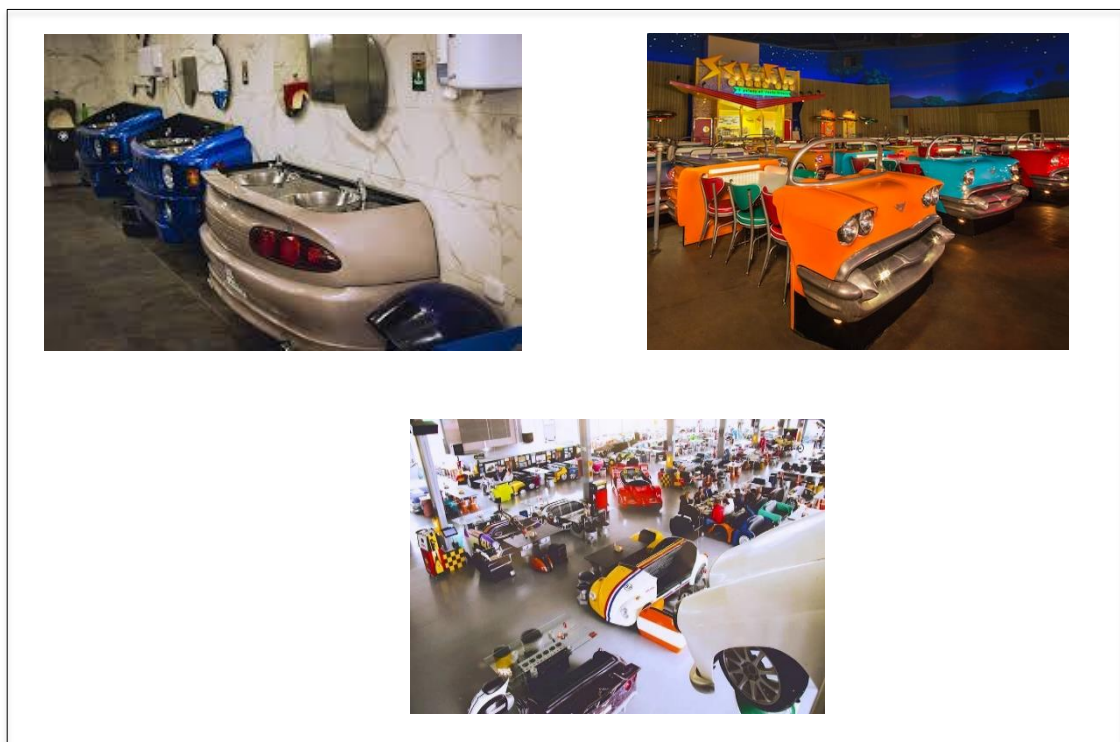
## 5. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la Matriz de Ansoff, la empresa se encuentra ante un mercado actual y con un producto actual. Sin embargo, lo ofrecerá de una forma novedosa, por lo cual se considera como un producto nuevo; esta es una de las principales ventajas competitivas. Por lo tanto, se trabajará con una estrategia de desarrollo de nuevos productos, realizando mayores actividades de promoción que las empresas competidoras, con el fin de captar la cuota de mercado esperada con base en la experiencia ofrecida y la calidad del producto.

## 6. Producto

El producto está compuesto por hamburguesas elaboradas a base de carne de res. El fin es posicionar la marca en el mercado y obtener la mayor participación cubriendo las necesidades del público objetivo con base en calidad y servicio. El producto será ofrecido en el salón. Asimismo, los diferentes ambientes del local tendrán una temática de competencia automovilística, para lo cual se buscará un proveedor, quien será un diseñador especializado. A continuación, en el Gráfico 5, se presentan algunos ejemplos de espacios del local.

**Gráfico 5. Ejemplos de ambientes con temática de competencia automovilística**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, en el Gráfico 6, se presenta el logo de V8 Burger. Se conservan los colores blanco y negro, que representan los colores *racing* y de carreras; además, se resalta el nombre principal, V8 Burger.

**Gráfico 6. Logo de V8 Burger**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **7. Precio**

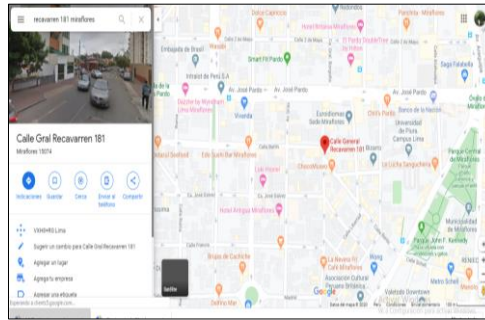
El producto estará orientado a varones y mujeres pertenecientes a los sectores A y B de edades comprendidas entre los veinticinco y cincuenta años. El estudio de mercado determinó que los consumidores están dispuestos a pagar entre S/ 25 y S/ 30 por el producto. Considerando el resultado, se iniciará con un precio de penetración de mercado para fidelizar al cliente y obtener una mayor participación. El precio de introducción será de S/ 25 durante el año 2021.

El precio se ha basado en dos aspectos. El primero es el precio de mercado aceptado por el potencial cliente – ya explicado en líneas anteriores –; el segundo aspecto se relaciona con el costo promedio del producto, el cual representa alrededor de un 35 % del precio de venta.

## **8. Plaza**

La comercialización se realizará mediante la estrategia de distribución directa tanto mediante la venta en salón como la entrega a domicilio (*delivery*). Asimismo, el local propio se ubicará en Av. Recavarren en el distrito de Miraflores. En seguida, en el Gráfico 7, se presenta la ubicación del local de V8 Burger.

## Gráfico 7. Ubicación de local



Fuente y elaboración: Google Maps, 2020.

Asimismo, se puede observar una foto referencial del local (ver Gráfico 8).

## Gráfico 8. *Render* de edificio



Elaboración: Propia, 2020.

## 9. Publicidad y promoción

Con el propósito de posicionar la marca en la mente del consumidor y que este la asocie a un producto de calidad y excelente servicio bajo dicho concepto, la estrategia de posicionamiento de V8 Burger se llevará a cabo mediante diversas actividades para captar y retener a los consumidores potenciales. A continuación, se describen tales actividades.

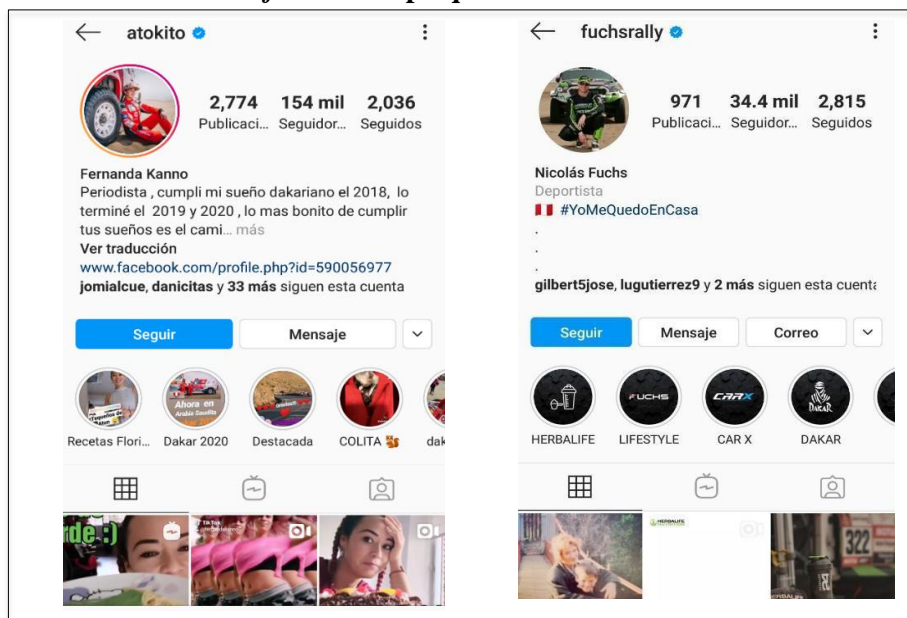
### 9.1 Campaña de lanzamiento

Con respecto a la campaña de lanzamiento, se realizará un mes antes de la inauguración del local. Comprende las siguientes acciones en Facebook e Instagram:

- Se creará un *fan page* en Facebook en la que se realizarán publicaciones a fin de promocionar el producto.

- Se invertirán S/ 5.200 en el primer mes para publicar anuncios segmentados.
- Se elaborará material visual, *banners* y otros elementos publicitarios.
- En relación con la actividad de promoción con *influencers*, se destinará un presupuesto de S/ 2.000 y se contactará con Fernanda Kanno, periodista que finalizó las ediciones de 2019 y 2020 del Rally Dakar, y que cuenta con más de 154.000 seguidores. Asimismo, se entablará comunicación con Nicolás Fuchs, automovilista campeón del Rally Cross Argentino, con más de 34.000 seguidores. Se les destinará USD 200 en efectivo, vales de consumo por S/ 200, un regalo e invitaciones a la inauguración. A continuación, en el Gráfico 9, se pueden observar los perfiles sociales de ambos *influencers*.

**Gráfico 9. Perfiles sociales de *influencers* tipo que se contratarán**



Fuente: Instagram, 2019.

## 10. Personas

Para mantener un alto nivel de atención y servicio, se considerarán las siguientes ideas clave:

- Capacitación constante de todos los colaboradores en experiencia centrada en los clientes
- *Coaching* constante
- Dinámicas de trabajo en equipo
- Incentivos laborales no dinerarios (empleado del mes, regalos)

## 11. Procesos

En la cadena de valor, se han detallado las actividades clave de éxito; dentro del plan de marketing, son de suma importancia las actividades de infraestructura y de diseño de la oferta. Especialmente entre estas actividades claves, adicionales a las planteadas dentro del presente plan de marketing, los procesos son esenciales debido a la diferenciación que otorgan hacia el posicionamiento de marca. En las actividades operativas, se generará un manual de organización y funciones (MOF) detallando el diagrama de cada proceso y los tiempos establecidos para cada uno de ellos, por ejemplo, el armado de una hamburguesa.

## 12. Presencia física

- Comodidad en el salón
- Ambientación detallada y de primera categoría en cuanto a la temática del automovilismo
- Conocimiento de automóviles de parte del personal de atención al cliente
- Espacios sumamente tematizados, entre ellos la mesa, la recepción, el menaje, etc.
- Estacionamiento cómodo y espacioso

En el Gráfico 10, se puede observar la barra del restaurante.

### Gráfico 10. Barra del restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 13. Presupuesto de marketing

A continuación, en la Tabla 32, se expone el presupuesto consolidado de promoción y publicidad durante los cinco años de proyecto. Se aprecia que el presupuesto disminuye en cada año: el primer año se inicia con S/ 63.760 de inversión y al cierre del quinto año se proyecta el monto de S/ 39.220.

**Tabla 32. Presupuesto consolidado – Promoción y publicidad**

Ítem	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	<i>Community manager</i>	S/ 14.400	S/ 14.400	S/ 14.400	S/ 14.400	S/ 14,400
2	Anuncios en Facebook	S/ 20.800	S/ 15.600	S/ 15.600	S/ 10.400	S/ 10,400
3	Mantenimiento de página web	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3,600
4	Degustación	S/ 15.000	S/ 11.250	S/ 11.250	S/ 7.500	S/ 7,500
5	Volanteo	S/ 9.960	S/ 6.640	S/ 6.640	S/ 3.320	S/ 3,320
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 63.760</b>	<b>S/ 51.490</b>	<b>S/ 51.490</b>	<b>S/ 39.220</b>	<b>S/ 39.220</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Asimismo, en la Tabla 33, se puede apreciar el presupuesto de *marketing* y ventas durante los cinco años de ejecución de proyecto.

**Tabla 33. Presupuesto de marketing vs. ventas**

Ítem	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gasto en marketing	S/ 63.760	S/ 51.490	S/ 51.490	S/ 39.220	S/ 39.220
2	Ventas	S/ 1.928.193	S/ 2.044.200	S/ 2.167.560	S/ 2.298.737	S/ 2.438.247
<b>Proporción</b>		<b>3,3 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,6 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Procesos

El proceso se divide en dos etapas: la primera está orientada a la elaboración de hamburguesas y la segunda, a la atención al cliente. A continuación, en la Tabla 34, se puede observar el proceso de elaboración de hamburguesas para veinte porciones. Tal proceso comprende nueve pasos y dura 125 minutos, equivalentes a 2,083 horas.

**Tabla 34. Proceso de elaboración de hamburguesas (veinte raciones)**

FABRICACIÓN DE HAMBURGUESAS – Veinte raciones									
Ítem	DESCRIPCIÓN	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	Tipo de descripción	Tiempo en minutos	Observaciones
1	Llegada de la materia prima e insumos	●	⇒	□	D	▽	Operación	5	Carne
2	Recepción y control de calidad	○	⇒	■	D	▽	Inspección	10	Control de calidad
3	Almacenaje en la máquina del frío	○	⇒	□	D	▽	Almacenaje	5	
4	Molido de la carne	●	⇒	□	D	▽	Operación	30	
5	Molido de grasa	●	⇒	□	D	▽	Operación	25	
6	Mezcla de la carne con otros ingredientes	●	⇒	□	D	▽	Operación	10	
7	Porcionamiento de acuerdo al gramaje (150 - 200 - 250 g)	●	⇒	□	D	▽	Operación	15	
8	Moldeamiento	●	⇒	□	D	▽	Operación	15	
9	Almacenamiento en la máquina de frío para su correcta conservación	○	⇒	□	D	▽	Almacenaje	10	
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>Total = Nueve pasos</b>	<b>125</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Asimismo, en la Tabla 35, se puede apreciar el proceso de atención al cliente, el cual abarca trece pasos, desde la recepción de los clientes hasta la despedida, e incluye el tiempo de consumo y atención. El proceso toma 53 minutos, equivalentes a 0,88 horas.

**Tabla 35. Proceso de atención al cliente**

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE							
Ítem	DESCRIPCIÓN	Cliente	Mozo	Cocina	Caja	Tiempo promedio en minutos	Observaciones
<b>Segunda etapa</b>							
1	El cliente llega y se ubica en la mesa.	●	⇒	○	□	3	
2	El mozo saluda y entrega la carta.	○	⇒	○	□	1	
3	El mozo elabora el pedido y lo envía a cocina por <i>tablet</i> .	○	⇒	○	■	2	
4	Cocina toma y prepara la orden.	○	⇒	●	□	10	
5	Cocina entrega comanda.	○	⇒	●	□	1	
6	El mozo sirve el pedido.	○	⇒	○	□	1	
7	El cliente recibe el pedido.	●	⇒	○	□	1	
8	Tiempo de consumo	●	⇒	○	□	45	
9	Se solicita la cuenta.	●	⇒	○	□	1	
10	El mozo pide la emisión de la cuenta.	○	⇒	○	□	1	
11	La cajera imprime la cuenta, y entrega el POS inalámbrico si el cliente lo solicita.	○	⇒	○	■	1	
12	El mozo realiza el cobro por POS o en efectivo.	○	⇒	○	□	1	
13	El cliente se retira y el mozo vuelve a habilitar la mesa.	●	⇒	○	□	2	
<b>Resumen</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>70</b>	
						Minutos de consumo	30
						Minutos de atención	40

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Capacidad instalada

Los criterios que se han considerado para hallar la capacidad instalada se presentan a continuación.

### 2.1 Días de trabajo efectivo por año

Se parte considerando que el año consta de 365 días, de los cuales se descuenta un día a la semana para hacer limpieza y mantenimiento en general (52 días) y seis feriados al año (1 de enero, Día del Trabajo, Jueves Santo, Viernes Santo, Día de San Pedro y San Pablo, y Día de Todos los Santos); así se establecen los días laborales, que serán 307 días en total.

Además, el horario de atención será de 11 a. m. a 11 p. m., por lo que el tiempo de atención será de doce horas, considerando que el proceso de servicio durará setenta minutos, como se detalla en la Tabla 36.

**Tabla 36. Tiempo de atención – paso a paso**

Paso	Descripción	Tiempo promedio en minutos
1	El cliente llega y se ubica en la mesa.	3
2	El mozo saluda y entrega la carta.	1
3	El mozo elabora el pedido y lo envía a cocina por <i>tablet</i> .	2
4	Cocina toma y prepara la orden.	10
5	Cocina entrega comanda.	1
6	El mozo sirve el pedido.	1
7	El cliente recibe el pedido.	1
8	Tiempo de consumo	45
9	Se solicita la cuenta.	1
10	El mozo pide la emisión de la cuenta.	1
11	La cajera imprime la cuenta, y entrega el POS inalámbrico si el cliente lo solicita.	1
12	El mozo realiza el cobro por POS o en efectivo.	1
13	El cliente se retira y el mozo vuelve a habilitar la mesa.	2
Tiempo total - minutos		70
Tiempo total - horas		1,17

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.2 Número de atenciones

Con el tiempo de atención establecido, se determinó que, considerando diez horas efectivas, una mesa puede tener ocho atenciones por día. En efecto, si se cuenta con diez horas efectivas de atención al público y cada atención a un cliente dura 1,17 horas, entonces una mesa o un espacio tendrían 8,54 rotaciones al día. Asimismo, sabiendo que V8 Burger cuenta con cuarenta espacios repartidos entre mesas grandes, pequeñas y barra, se concluye que se pueden realizar por día 320 atenciones (cuarenta espacios por ocho atenciones cada uno).

Con la cantidad calculada de días – 307 días – y la capacidad de atención – 320 atenciones –, se pueden atender por año 98.240 atenciones o personas, cifra que se mantendrá durante los cinco años de evaluación del proyecto (ver Tabla 37).

**Tabla 37. Capacidad instalada anual**

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días de atención por año	307	307	307	307	307
Atenciones por día	320	320	320	320	320
Producción anual	98.240	98.240	98.240	98.240	98.240

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.3 Capacidad utilizada

La capacidad utilizada se calcula considerando la demanda en atenciones requeridas y comparándola con la capacidad instalada del proyecto. Considerando la capacidad de producción obtenida y la capacidad instalada, y realizando una división de capacidad normal entre capacidad instalada, se obtienen los siguientes resultados (ver Tabla 38).

**Tabla 38. Atenciones requeridas y capacidad instalada**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Atenciones requeridas (capacidad normal)	68.488	72.609	76.990	81.649	86.604
Capacidad instalada	98.240	98.240	98.240	98.240	98.240
<b>Porcentaje de utilización (capacidad utilizada)</b>	<b>69,7%</b>	<b>73,9%</b>	<b>78,4%</b>	<b>83,1%</b>	<b>88,2%</b>
Capacidad ociosa	30,3%	26,1%	21,6%	16,9%	11,8%







Fuente: Elaboración propia, 2019.


Con respecto a la demanda y a la capacidad instalada anual del proyecto, se calcula un nivel de capacidad utilizada de 69,7 % al primer año y de 88,2 % al último año del proyecto.


### 3. Equipos y herramientas

A continuación, en la Tabla 39, se presentan las maquinarias y los equipos de V8 Burger.

**Tabla 39. Maquinarias y equipos**

<b>Área de Producción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Equipo</b>
Plancha con <i>grill</i>	Acero 304, combustible a gas, dimensiones 1,2 x 60, <i>grill</i> de hierro fundido	
Plancha lisa	Acero 304, combustible a gas, dimensiones 1,2 x 60, plancha de acero laminado	
Freidora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción: hasta 40 kg de papas por hora</li> <li>• Número de canastillos: dos</li> <li>• Dimensiones: 398x765x1.128 mm.</li> <li>• Peso neto/bruto: 53/58 kg</li> <li>• Tipo de gas: GLP/GN</li> <li>• BTU 90.000</li> </ul>	
Campana extractora	Campana de acero	
Porcionador automático Mod PNT - 120	Para carne picada con pie y cinta de salida	
Moledora de carne VMCA1-22	Muele todo tipo de carnes, es inoxidable y tiene alta potencia. Tiene bases antideslizantes y 1.110 W potencia	

<b>Área de Emplatado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Equipo</b>
Mesa ensaladera VMRSL-375	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad: 380 litros</li> <li>• Dimensiones: 900x700x1.040 mm</li> <li>• Peso Neto/Bruto: 68/78 kg</li> <li>• Temperatura: 2°C a 8°C</li> <li>• Refrigerante R134a</li> </ul>	

<b>Área de Limpieza</b>	<b>Descripción</b>	<b>Equipo</b>
Estantería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones: 1.220x455x1.800 mm</li> <li>• N° de repisas: cuatro</li> <li>• Soporta hasta 1.000 Kg</li> </ul>	

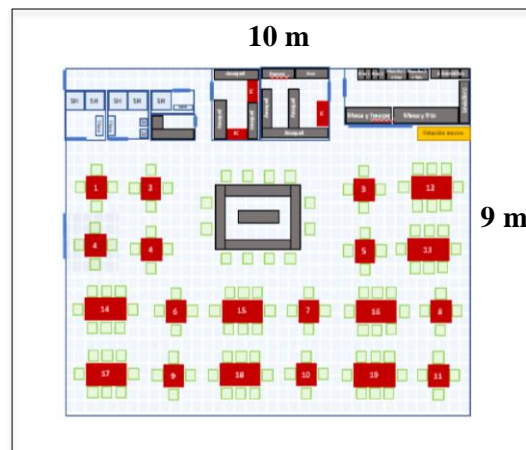
Área Fría o Barra	Descripción	Equipo
<i>Milkshake</i>	Equipo de acero con tres velocidades, 1 HP	
Licuadora	Licuadora encapsulada de cinco velocidades, 3 HP	
Licuadora	Licuadora para comida vaso de acero 2 HP	
Máquina de hielo	80 kilos en 24 horas	
Refrigeradora VRIPS-700V	Capacidad: 610 litros • Un cuerpo, una puerta abatible de vidrio templado • Dimensiones: 685x800x2.135 mm • Peso neto/bruto: 150/160 kg • Temperatura: +1°C a +8°C • Refrigerante: R134a	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 4. Plano específico de local

A continuación, en el Gráfico 11, se presenta el plano del salón, que mide aproximadamente 90 m<sup>2</sup> y cuenta con ocho mesas grandes para cuatro personas, doce mesas pequeñas para dos personas y una barra compartida al medio para doce personas. Así, se obtiene un total de más de sesenta espacios disponibles.

**Gráfico 11. Plano de distribución en local**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 5. Descripción del plano del local

El área total del local es de 200 m<sup>2</sup> y consta de los siguientes espacios: salón de atención (90 m<sup>2</sup>), servicios higiénicos para damas y caballeros (10 m<sup>2</sup>), el área administrativa (20 m<sup>2</sup>), la cocina (38 m<sup>2</sup>), el almacén de insumos y materia prima (10 m<sup>2</sup>), servicios higiénicos para el personal operativo (8 m<sup>2</sup>), y servicios higiénicos para administrativos y pasadizos (10 m<sup>2</sup>).

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

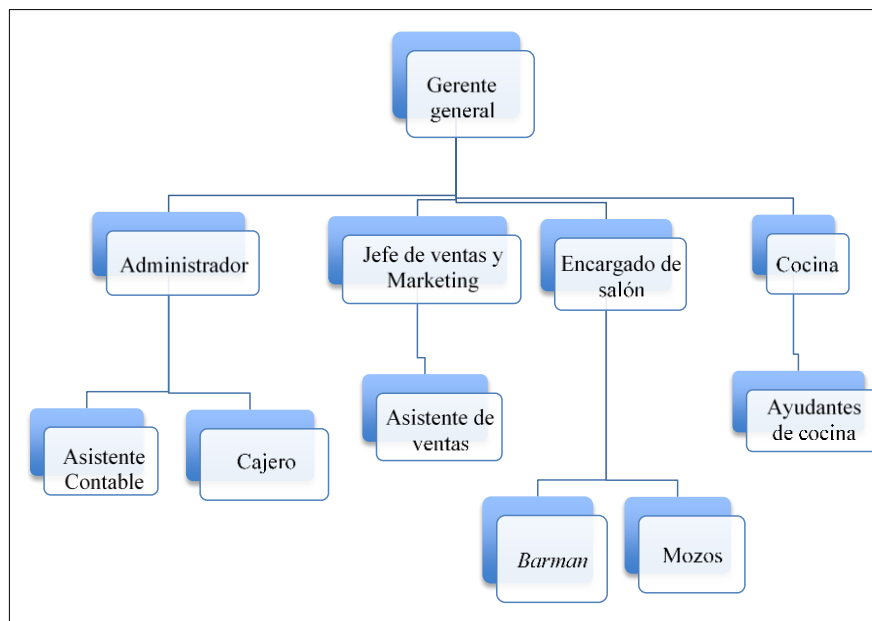
La empresa seguirá un organigrama funcional en el cual se muestran los puestos, las funciones y la interrelación entre ellas. Se contará con una gerencia general y cuatro áreas de soporte, las cuales son administración, ventas-marketing, salón y cocina (ver Gráfico 12).

La administración se encargará de una labor múltiple de recursos humanos y tesorería, entre otras labores propias del área. Dicha área tendrá un asistente contable, quien organizará la documentación y realizará la declaración mensual y anual. También se encargará de la caja de la hamburguesería, donde se recaudará el dinero por la venta de hamburguesas y adicionales.

Por otro lado, una jefatura de salón encabezará el equipo compuesto por los mozos y el *barman*, quienes son los que interactuarán con los consumidores. La cocina estará a cargo de un jefe de cocina, quien liderará a un equipo de ayudantes especializados en hamburguesas.

Finalmente, el área de ventas y marketing estará a cargo de un jefe, quien realizará la gestión y fijación de objetivos, y tendrá a su cargo el manejo de redes sociales, la promoción del local y de la temática que se ofrece. Esta persona estará a cargo de un asistente, quién brindará soporte principalmente con la parte operativa.

**Gráfico 12. Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Objetivos y estrategias de recursos humanos

Los objetivos que se persigue con los recursos humanos son los siguientes:

- Retener y consolidar el personal en el puesto en el que se desempeña
- Mantener un bajo nivel de rotación del personal
- Tener una cultura organizacional de camaradería y de solidaridad en el trabajo en la cual exista compromiso entre colaboradores, con los clientes y con la empresa.

Para lograr los objetivos, se realizarán las siguientes acciones:

- El personal contará con uniformes necesarios de acuerdo con la estación del año.
- El personal recibirá capacitaciones constantes.
- Los baños de mujeres y hombres estarán separados, y deben mantenerse en óptimas condiciones de sanidad por cortesía y educación.
- Se brindará capacitación en los mejores estándares de atención.
- Se retendrá personal clave.
- Se generará buen clima laboral.
- Se seguirán políticas claras de solución de problemas con los clientes.
- Se brindará inmediatez en la solución de problemas.
- Los pagos de derechos laborales de los trabajadores se encontrarán al día.

## 3. Presupuesto del plan recursos humanos

A continuación, en la Tabla 40, se presenta el resumen de la planilla total durante los cinco años de evaluación del proyecto. El monto del primer año asciende a S/ 626.010, mientras que los años cuatro y cinco tienen el mismo monto de S/ 691.050.

**Tabla 40. Presupuesto de plan de recursos humanos**

Clasificación	Ítem	Puesto	Año 1	Año 2 -3	Año 4-5
Administración	1	Gerente general	S/ 97.560	S/ 97.560	S/ 97.560
Administración	2	Administrador	S/ 56.910	S/ 56.910	S/ 56.910
Administración	3	Asistente contable	S/ 24.390	S/ 24.390	S/ 24.390
Ventas	4	Jefe de <i>marketing</i>	S/ 56.910	S/ 56.910	S/ 56.910
Ventas	5	Asistente de <i>marketing</i>	S/ 24.390	S/ 24.390	S/ 24.390
CIF	6	Seguridad	S/ 32.520	S/ 32.520	S/ 32.520
CIF	7	Mantenimiento y Limpieza	S/ 16.260	S/ 16.260	S/ 16.260
CIF	8	Jefe de operaciones y logística	S/ 56.910	S/ 56.910	S/ 56.910
CIF	9	Cajera	S/ 32.520	S/ 32.520	S/ 32.520
MOD	10	<i>Barman</i>	S/ 48.780	S/ 48.780	S/ 48.780
CIF	11	Encargado de salón	S/ 19.512	S/ 19.512	S/ 19.512
MOD	12	Mozos /as	S/ 48.780	S/ 65.040	S/ 81.300
CIF	13	Jefe de cocina	S/ 45.528	S/ 45.528	S/ 45.528
MOD	14	Ayudantes de cocina	S/ 65.040	S/ 81.300	S/ 97.560
		<b>TOTAL</b>	<b>S/ 626.010</b>	<b>S/ 658.530</b>	<b>S/ 691.050</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Capítulo VIII. Gestión de la responsabilidad social empresarial**

Se generarán de manera permanente alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales y asociaciones de comunidades productoras de insumos agrícolas orgánicos que puedan brindar productos o servicios para obtener una cadena de suministro socialmente responsable, al adquirir los insumos de manera directa al agricultor, de modo que se promueve un precio justo y se les otorga un máximo beneficio a estas comunidades.

Por otro lado, se desarrollará una línea de hamburguesas con proteínas vegetales con el propósito de cuidar la salud de los clientes en general, y, específicamente, para aquellos que por motivos de salud y/o condiciones médicas no puedan consumir la hamburguesa *premium* preparada con carne de res.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Inversiones

#### 1.1 Activo fijo

A continuación, en la Tabla 41, se muestra el detalle de la inversión en el activo fijo relacionado a la implementación de la cocina, el cual pertenece al rubro operaciones. Este monto asciende a S/ 252.179.

**Tabla 41. Inversión en activo fijo – cocina/ operaciones**

Ítem	Descripción	Tipo	Cantidad	Costo unitario (Con IGV)	IGV	Subtotal costo sin IGV	Total costo con IGV
1	Congeladora cámara fría mixta Mizar	Equipo	1	S/ 7.800	S/ 1.190	S/ 6.610	S/ 7.800
2	Porcionador automático Mod. PNT-120	Equipo	1	S/ 221.130	S/ 33.732	S/ 187.398	S/ 221.130
3	Plancha de freír en acero inox. oferta diciembre	Equipo	1	S/ 1.800	S/ 275	S/ 1.525	S/ 1.800
4	Indurama - congeladora 420 litros Ci-410cr - silver	Equipo	1	S/ 1.999	S/ 305	S/ 1.694	S/ 1.999
5	Cocina industrial de acero	Equipo	1	S/ 1.150	S/ 175	S/ 975	S/ 1.150
6	Aire acondicionado	Equipo	1	S/ 1.800	S/ 275	S/ 1.525	S/ 1.800
7	Mesa frío horizontal de tres puertas (2,5 m)	Equipo	1	S/ 7.500	S/ 1.144	S/ 6.356	S/ 7.500
8	Mesa congeladora horizontal de dos puertas (1,5 m)	Equipo	1	S/ 6.500	S/ 992	S/ 5.508	S/ 6.500
9	Lavadero de acero	Equipo	1	S/ 2.500	S/ 381	S/ 2.119	S/ 2.500
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>			<b>1</b>	<b>S/ 252.179</b>	<b>S/ 38.468</b>	<b>S/ 213.711</b>	<b>S/ 252.179</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, en la Tabla 42, se presenta la inversión en activo fijo relacionado a la implementación del salón; el monto asciende a S/ 12.800.

**Tabla 42. Inversión en activo fijo – salón/ operaciones**

Ítem	Descripción	Tipo	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	IGV	Subtotal sin IGV	Total costo con IGV
1	Computadora	Equipo	3	S/ 2.500	S/ 1.144,1	S/ 6.355,9	S/ 7.500
2	Mostrador (caja)	Equipo	1	S/ 1.500	S/ 228,8	S/ 1.271,2	S/ 1.500
3	Sillón de espera	Equipo	1	S/ 2.000	S/ 305,1	S/ 1.694,9	S/ 2.000
4	Aire acondicionado	Equipo	1	S/ 1.800	S/ 274,6	S/ 1.525,4	S/ 1.800
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>6</b>	<b>S/ 7.800</b>	<b>S/ 1.953</b>	<b>S/ 10.847</b>	<b>S/ 12.800</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, en la Tabla 43, se presenta la inversión en activo fijo con respecto a la implementación del bar; el monto que se invertirá es de S/ 20.300.

**Tabla 43. Inversión en activo fijo – bar/operaciones**

Ítem	Descripción	Tipo	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	IGV	Subtotal costo sin IGV	Total costo con IGV
1	Mesa de exhibición de botellas	Equipo	3	S/ 1.600	S/ 732,2	S/ 4.067,8	S/ 4.800
2	Mesa de trabajo (3 m)	Equipo	1	S/ 1.500	S/ 228,8	S/ 1.271,2	S/ 1.500
3	Mesa frío horizontal tres puertas (2,5 m)	Equipo	1	S/ 7.500	S/ 1.144,1	S/ 6.355,9	S/ 7.500
4	Mesa congeladora horizontal dos puertas (1,5 m)	Equipo	1	S/ 6.500	S/ 991,5	S/ 5.508,5	S/ 6.500
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>6</b>	<b>S/ 17.100</b>	<b>S/ 3.097</b>	<b>S/ 17.203</b>	<b>S/ 20.300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 44, se observa la inversión en activo fijo en el área administrativa; el monto es de S/ 10.800 Tal inversión consiste en la adquisición de tres computadoras, un proyector y un aire acondicionado.

**Tabla 44. Inversión en activo fijo – administración**

Ítem	Descripción	Tipo	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	IGV	Subtotal costo sin IGV	Total costo con IGV
1	Computadora	Equipo	3	S/ 2.500	S/1.144.1	S/6.356	S/ 7.500
2	Proyector	Equipo	1	S/ 1.500	S/228.8	S/1.271	S/ 1.500
3	Aire acondicionado	Equipo	1	S/ 1.800	S/274.6	S/1.525	S/ 1.800
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>			<b>5</b>	<b>S/ 5.800</b>	<b>S/ 1.647</b>	<b>S/ 9.153</b>	<b>S/ 10.800</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 45, se presenta la inversión en activo fijo del área de ventas, cuyo monto es de S/ 7.800. La inversión consiste en la adquisición de dos computadoras, una impresora y un aire acondicionado.

**Tabla 45. Inversión en activo fijo – ventas**

Ítem	Descripción	Tipo	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	IGV	Subtotal costo sin IGV	Total costo con IGV
1	Computadora	Equipo	2	S/ 2.500	S/ 762,7	S/ 4.237,3	S/ 5.000
2	Impresora	Equipo	1	S/ 1.000	S/ 152,5	S/ 847,5	S/ 1.000
3	Aire acondicionado	Equipo	1	S/ 1.800	S/ 274,6	S/ 1.525,4	S/ 1.800
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>			<b>4</b>	<b>S/ 5.300</b>	<b>S/ 1.190</b>	<b>S/ 6.610</b>	<b>S/ 7.800</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, en la Tabla 46, se puede apreciar el resumen de la inversión en activo tangible en año cero. El área de cocina tiene la mayor incidencia, con un 93,9 % sobre la inversión, seguida por el área de administración, con un 3,6 %.

**Tabla 46. Resumen de inversión en activo tangible año 0**

Área	Subtotal costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV	Porcentaje
Operaciones	S/ 241.762	S/ 43.517	S/ 285.279	93,9 %
Administración	S/ 9.153	S/ 1.647	S/ 10.800	3,6 %
Ventas	S/ 6.610	S/ 1.190	S/ 7.800	2,6 %
<b>Total</b>	<b>S/ 257.525</b>	<b>S/ 46.354</b>	<b>S/ 303.879</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.2 Activo intangible

En la Tabla 47, se observa el resumen de inversión en activo intangible. El monto es de S/ 23.218, incluido IGV.

**Tabla 47. Resumen de inversión en activo intangible**

N°	ACTIVIDADES TRÁMITES	Subtotal costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV
A	Constitución de empresa	S/ 651	S/ 113	S/ 705
B	Registro de marca	S/ 679	S/ 0	S/ 679
C	Licencia de funcionamiento	S/ 2.127	S/ 190	S/ 2.317
D	Legislación laboral	S/ 36	S/ 7	S/ 43
E	Régimen tributario	S/ 237	S/ 43	S/ 280
F	Otros	S/ 4.237	S/ 763	S/ 5.000
G	Licencias	S/ 3.673	S/ 661	S/ 4.334
H	Sistema	S/ 8.356	S/ 1.504	S/ 9.860
<b>Total</b>		<b>S/ 19.996</b>	<b>S/ 3.280</b>	<b>S/ 23.218</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.3 Gasto preoperativo

En la Tabla 48, se expone la inversión en gastos preoperativos. El monto asciende a S/ 403.367.

**Tabla 48. Inversión en gasto preoperativo**

Ítem	Concepto	Costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV
1	Adecuación	S/ 256.100	S/ 46.098	S/ 302.198
2	Alquiler	S/ 28.080	S/ 0	S/ 28.080
3	Servicios – año 0	S/ 669	S/ 120	S/ 789
4	Gasto en personal – año 0	S/ 27.000	S/ 0	S/ 27.000
5	Capacitación	S/ 1.017	S/ 183	S/ 1.200
6	Campaña de Lanzamiento – año 0	S/ 37.373	S/ 6.727	S/ 44.100
<b>Total Preoperativos</b>		<b>S/ 350.238</b>	<b>S/ 53.129</b>	<b>S/ 403.367</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.4 Capital de trabajo

El resumen de la inversión en capital de trabajo por área se presenta en la Tabla 49. El activo no depreciable representa el 85,4 % y el monto total de la inversión asciende a S/ 45.745. El detalle de cada área se podrá revisar en el Anexo 3.

**Tabla 49. Inversión en capital de trabajo**

Área	Subtotal costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV	Porcentaje
Total activo no depreciable	S/ 33.111	S/ 5.960	S/ 39.071	85,4 %
Total insumos para mantenimiento	S/ 520	S/ 94	S/ 614	1,3 %
Total insumos para limpieza	S/ 340	S/ 61	S/ 401	0,9 %
Total insumos de oficina	S/ 83	S/ 15	S/ 98	0,2 %
Total de licores	S/ 4.713	S/ 848	S/ 5.561	12,2 %
<b>Total</b>	<b>S/ 38.767</b>	<b>S/ 6.978</b>	<b>S/ 45.745</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Presupuestos

### 2.1 Presupuesto de compra de materia prima e insumos

En la Tabla 50, se presentan los costos de insumos y materia prima por cada año. El monto para el primer año es de S/ 590.874 y, para el quinto año, asciende a S/. 747.175. Tal como se observa, el monto se incrementa cada año debido al aumento de la demanda.

**Tabla 50. Costos de insumos y materia prima**

Ítem	Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Hamburguesas	S/ 556.464	S/ 589.945	S/ 625.544	S/ 663.400	S/ 703.661
2	Porción de papas fritas	S/ 47.360	S/ 50.210	S/ 53.240	S/ 56.463	S/ 59.890
3	Porción de papas nativas	S/ 11.840	S/ 12.553	S/ 13.310	S/ 14.115	S/ 14,973
4	Aros de cebolla	S/ 9.210	S/ 9.763	S/ 10.353	S/ 10.980	S/ 11,645
5	Ensalada	S/ 14.473	S/ 15.343	S/ 16.268	S/ 17.253	S/ 18,300
6	Bebida caliente	S/ 6.578	S/ 6.973	S/ 7.395	S/ 7.843	S/ 8,318
7	Gaseosa – refresco – agua en botella	S/ 34.205	S/ 36.263	S/ 38.453	S/ 40.778	S/ 43,253
8	Cerveza	S/ 17.103	S/ 18.133	S/ 19.225	S/ 20.390	S/ 21,628
<b>Compras con IGV</b>		<b>S/ 697,232</b>	<b>S/ 739.180</b>	<b>S/ 783.786</b>	<b>S/ 831.220</b>	<b>S/ 881.666</b>
<b>Compras sin IGV</b>		<b>S/ 590,874</b>	<b>S/ 626.424</b>	<b>S/ 664.226</b>	<b>S/ 704.423</b>	<b>S/ 747.175</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2.2 Presupuesto de gastos de administración

En la Tabla 51, se presenta el presupuesto de gasto de administración durante los cinco años del proyecto. Para el primer año, el monto es de S/ 204.657 y, al cierre del quinto año, S/ 203.015. A lo largo de la evaluación del proyecto, decrece el gasto.

**Tabla 51. Presupuesto de gastos de administración**

Concepto	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	7.9 %	S/ 2.288	S/ 2.288	S/ 2.288	S/ 2.288	S/ 0
Luz	8.3 %	S/ 495	S/ 525	S/ 556	S/ 590	S/ 626
Agua	8.3 %	S/ 297	S/ 315	S/ 334	S/ 334	S/ 334
Arbitrios	8.3 %	S/ 165	S/ 175	S/ 185	S/ 197	S/ 209
Alquiler	8.3 %	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900
Insumos de mantenimiento y limpieza	11.4 %	S/ 272	S/ 288	S/ 306	S/ 324	S/ 344
Telefonía e Internet	40.0 %	S/ 907	S/ 962	S/ 1.020	S/ 1.081	S/ 1.147
Útiles de oficina	40.0 %	S/ 473	S/ 501	S/ 531	S/ 564	S/ 598
Asesoría legal	100.0 %	S/ 6.000	S/ 6.000	S/ 6.000	S/ 6.000	S/ 6.000
Asesoría contable	100.0 %	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000
Sueldos Administración	100.0 %	S/ 178.860	S/ 178.860	S/ 178.860	S/ 178.860	S/ 178.860
<b>Total de Gastos con IGV</b>		<b>S/ 204.657</b>	<b>S/ 204.814</b>	<b>S/ 204.980</b>	<b>S/ 205.137</b>	<b>S/ 203.015</b>
<b>IGV</b>		<b>S/ 373</b>	<b>S/ 395</b>	<b>S/ 419</b>	<b>S/ 441</b>	<b>S/ 465</b>
<b>Total de Gastos sin IGV</b>		<b>S/ 204.284</b>	<b>S/ 204.418</b>	<b>S/ 204.561</b>	<b>S/ 204.696</b>	<b>S/ 202.551</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2.3 Presupuesto de gastos de ventas

En la Tabla 52, se presenta el presupuesto de gasto de ventas durante los cinco años de evaluación del proyecto. Para el primer año, el monto es de S/ 419.793 y al cierre del quinto año, S/ 451.767, incluido IGV.

**Tabla 52. Presupuesto de ventas**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	S/ 1.424	S/ 1.424	S/ 1.424	S/ 1.424	S/ 0
Promoción y publicidad (marketing)	S/ 67.080	S/ 54.810	S/ 54.810	S/ 39.220	S/ 39.220
Luz	S/ 495	S/ 525	S/ 556	S/ 590	S/ 626
Agua	S/ 297	S/ 315	S/ 334	S/ 354	S/ 376
Arbitrios	S/ 165	S/ 175	S/ 185	S/ 197	S/ 209
Alquiler	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900	S/ 13.900
Insumos de mantenimiento y limpieza	S/ 272	S/ 288	S/ 306	S/ 324	S/ 344
Comisión Izy Pay (pago con tarjeta)	S/ 46.179	S/ 48.957	S/ 51.911	S/ 51.911	S/ 51.911
Gastos por distribución (con IGV)	S/ 207.302	S/ 219.774	S/ 233.037	S/ 247.140	S/ 262.139
Telefonía e Internet	S/ 907	S/ 962	S/ 1.020	S/ 1.081	S/ 1.147
Útiles de oficina	S/ 473	S/ 501	S/ 531	S/ 564	S/ 598
Sueldos Ventas	S/ 81.300	S/ 81.300	S/ 81.300	S/ 81.300	S/ 81.300
<b>Total gastos con IGV</b>	<b>S/ 419.793</b>	<b>S/ 422.930</b>	<b>S/ 439.314</b>	<b>S/ 438.004</b>	<b>S/ 451.767</b>
<b>IGV</b>	<b>S/ 49.272</b>	<b>S/ 49.749</b>	<b>S/ 52.247</b>	<b>S/ 52.045</b>	<b>S/ 54.360</b>
<b>Total gastos sin IGV</b>	<b>S/ 370.521</b>	<b>S/ 373.181</b>	<b>S/ 387.068</b>	<b>S/ 385.959</b>	<b>S/ 397.407</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2.4 Presupuesto de costos indirectos

En la Tabla 53, se puede observar el presupuesto de costos indirectos durante los cinco años de evaluación del proyecto. Para el primer año, el monto es de S/ 338.259 y, al cierre del quinto año, S/ 339.714, incluido IGV.

**Tabla 53. Presupuesto de costos indirectos**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación operaciones	S/ 25.130	S/ 25.130	S/ 25.130	S/ 25.130	S/ 23.541
Luz	S/ 5.010	S/ 5.311	S/ 5.632	S/ 5.972	S/ 6.332
Agua	S/ 3.006	S/ 3.187	S/ 3.379	S/ 3.379	S/ 3.379
Arbitrios	S/ 1.670	S/ 1.770	S/ 1.877	S/ 1.991	S/ 2.111
Alquiler	S/ 140.681	S/ 140.681	S/ 140.681	S/ 140.681	S/ 140.681
Insumos de mantenimiento y limpieza	S/ 2.751	S/ 2.916	S/ 3.092	S/ 3.279	S/ 3.477
Útiles de oficina	S/ 236	S/ 251	S/ 266	S/ 282	S/ 299
Telefonía e Internet	S/ 454	S/ 481	S/ 510	S/ 541	S/ 573
Reposición de utensilios	S/ 0	S/ 8.552	S/ 0	S/ 8.552	S/ 0
Fumigación anual	S/ 1.600	S/ 1.600	S/ 1.600	S/ 1.600	S/ 1.600
Mano de obra indirecta	S/ 157.722	S/ 157.722	S/ 157.722	S/ 157.722	S/ 157.722
<b>Total de gastos con IGV</b>	<b>S/ 338.259</b>	<b>S/ 347.601</b>	<b>S/ 339.889</b>	<b>S/ 349.127</b>	<b>S/ 339.714</b>
<b>IGV</b>	<b>S/ 1.992</b>	<b>S/ 3.401</b>	<b>S/ 2.209</b>	<b>S/ 3.601</b>	<b>S/ 2.389</b>
<b>Total de gastos sin IGV</b>	<b>S/ 336.268</b>	<b>S/ 344.200</b>	<b>S/ 337.680</b>	<b>S/ 345.527</b>	<b>S/ 337.326</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 3. Estado de ganancias y pérdidas

Durante la evaluación del proyecto, la utilidad neta es positiva. Para el primer año, la utilidad es de S/ 108.107 y, al cierre del quinto año, S/ 330.798 (ver Tabla 54).

**Tabla 54. Estado de ganancia y pérdida sin IGV**

	2021	Porcentaje	2022	2023	2024	2025	Porcentaje
Ventas	S/ 1.928.193	100 %	S/ 2.044.200	S/ 2.167.560	S/ 2.298.737	S/ 2.438.247	100 %
<b>Costo de ventas</b>							
Materia prima e insumos	S/ 590.874	31 %	S/ 626.424	S/ 664.226	S/ 704.423	S/ 747.175	31 %
Mano de obra directa	S/ 208.128	11 %	S/ 240.648	S/ 240.648	S/ 273.168	S/ 273.168	11 %
Costos indirectos	S/ 336.268	17 %	S/ 344.200	S/ 337.680	S/ 345.527	S/ 337.326	14 %
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/792.923</b>	<b>41 %</b>	<b>S/ 832.929</b>	<b>S/ 925.006</b>	<b>S/ 975.619</b>	<b>S/ 1.080.579</b>	<b>44 %</b>
Gastos administrativos	S/ 204.284	11 %	S/ 204.418	S/ 204.561	S/ 204.696	S/ 202.551	8 %
Gastos de ventas	S/ 370.521	19 %	S/ 373.181	S/ 387.068	S/ 385.959	S/ 397.407	16 %
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/ 218.118</b>	<b>11 %</b>	<b>S/ 255.329</b>	<b>S/ 333.377</b>	<b>S/ 384.964</b>	<b>S/ 480.621</b>	<b>20 %</b>
Gastos financieros	S/ 64.775	3 %	S/ 55.518	S/ 43.947	S/ 29.484	S/ 11.404	0,5 %
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 153.343</b>	<b>8,0 %</b>	<b>S/ 199.811</b>	<b>S/ 289.430</b>	<b>S/ 355.480</b>	<b>S/ 469.217</b>	<b>19 %</b>
Impuesto a la renta	S/ 45.236	2,3 %	S/ 58.944	S/ 85.382	S/ 104.867	S/ 138.419	5,7 %
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/ 108.107</b>	<b>5,6 %</b>	<b>S/ 140.867</b>	<b>S/ 204.048</b>	<b>S/ 250.613</b>	<b>S/ 330.798</b>	<b>14 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 4. Flujo de caja

En la Tabla 55, se puede apreciar el flujo de caja operativo. Durante la evaluación del proyecto, el flujo operativo para el primer año es de S/ 282.623 y, al cierre del quinto año, es de S/ 342,202.

**Tabla 55. Flujo de caja operativo**

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		S/ 2.275.267	S/ 2.412.156	S/ 2.557.721	S/ 2.712.509	S/ 2.877.132
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/ 2.275.267</b>	<b>S/ 2.412.156</b>	<b>S/ 2.557.721</b>	<b>S/ 2.712.509</b>	<b>S/ 2.877.132</b>
Materia prima e insumos		S/ 697.232	S/ 739.180	S/ 783.786	S/ 831.220	S/ 881.666
Mano de obra directa		S/ 208.128	S/ 240.648	S/ 240.648	S/ 273.168	S/ 273.168
Costos indirectos		S/ 338.259	S/ 347.601	S/ 339.889	S/ 349.127	S/ 339.714
Gastos administrativos		S/ 204.657	S/ 204.814	S/ 204.980	S/ 205.137	S/ 203.015
Gastos de ventas		S/ 419.793	S/ 422.930	S/ 439.314	S/ 438.004	S/ 451.767
Impuesto a la renta		S/ 45.236	S/ 58.944	S/ 85.382	S/ 104.867	S/ 138.419
Liquidación de IGV		S/ 79.340	S/ 201.654	S/ 215.726	S/ 230.889	S/ 247.179
<b>Total de egresos</b>		<b>S/ 1.992.644</b>	<b>S/ 2.215.772</b>	<b>S/ 2.309.725</b>	<b>S/ 2.432.413</b>	<b>S/ 2.534.930</b>
<b>Flujo operativo</b>		<b>S/ 282.623</b>	<b>S/ 196.385</b>	<b>S/ 247.995</b>	<b>S/ 280.097</b>	<b>S/ 342.202</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, en la Tabla 56, se presenta el flujo de capital proyectado. En el primer año del proyecto, el monto asciende a S/ 2.752 por el capital de trabajo incremental y, a medida que transcurre cada año, el monto se incrementa: para el quinto año, alcanza los S/ 157.946.

**Tabla 56. Flujo de capital proyectado**

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activo fijo tangible	S/ 303.879					
Inversión en intangibles	S/ 23.218					
Inversión de gasto preoperativos	S/ 403.367					
Capital de trabajo	S/ 45.745	S/ 2.752	S/ 2.927	S/ 3.112	S/ 3.310	
Recuperación de capital de trabajo						S/ 57.845
Venta de activos (valor de desecho)						S/ 72.020
Recuperación de garantía de alquiler						S/ 28.080
<b>Flujo de capital</b>	<b>S/ 776.208</b>	<b>S/ 2.752</b>	<b>S/ 2.927</b>	<b>S/ 3.112</b>	<b>S/ 3.310</b>	<b>S/ 157.946</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, en la Tabla 57, se expone el flujo de caja económico proyectado. El monto del primer año es de S/ 279.871; en el segundo año, se sufre decrecimiento y el monto es de S/ 244.883; posteriormente, se recupera y, para el quinto año, es de S/ 500.148.

**Tabla 57. Flujo de caja económico proyectado**

	<b>Año 0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Flujo operativo	S/ 0	S/ 282.623	S/ 196.385	S/ 247.995	S/ 280.097	S/ 342.202
Flujo de capital	-S/ 776.208	-S/ 2.752	-S/ 2.927	-S/ 3.112	-S/ 3.310	S/ 157.946
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/ 776.208</b>	<b>S/ 279.871</b>	<b>S/ 193.458</b>	<b>S/ 244.883</b>	<b>S/ 276.787</b>	<b>S/ 500.148</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con respecto al flujo del servicio de deuda, presenta un monto para el primer año de S/ 82.863 y, al quinto año, esta cifra asciende a S/ 98.437 (ver Tabla 58).

**Tabla 58. Flujo del servicio de la deuda**

	<b>Año 0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Préstamo	S/ 303.879					
Amortización		S/ 37.027	S/ 46.283	S/ 57.854	S/ 72.318	S/ 90.397
Interés		S/ 64.775	S/ 55.518	S/ 43.947	S/ 29.484	S/ 11.404
Escudo fiscal		S/ 19.109	S/ 16.378	S/ 12.964	S/ 8.698	S/ 3.364
<b>Flujo de deuda</b>	<b>S/ 303.879</b>	<b>S/ 82.693</b>	<b>S/ 85.423</b>	<b>S/ 88.837</b>	<b>S/ 93.104</b>	<b>S/ 98.437</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto al flujo de caja financiero proyectado, arroja resultado positivo desde el primer año: el monto es de S/ 197.178. Durante los años evaluados, la cifra se incrementa sostenidamente y, en el año cinco, el monto es de S/ 401.711 (ver Tabla 59).

**Tabla 59. Flujo de caja financiero proyectado**

	<b>Año 0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Flujo económico	-S/ 776.208	S/ 279.871	S/ 193.458	S/ 244.883	S/ 276.787	S/ 500.148
Flujo de deuda	S/ 303.879	-S/ 82.693	-S/ 85.423	-S/ 88.837	-S/ 93.104	-S/ 98.437
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-S/ 472.329</b>	<b>S/ 197.178</b>	<b>S/ 108.034</b>	<b>S/ 156.046</b>	<b>S/ 183.684</b>	<b>S/ 401.711</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 5. Evaluación económica

### 5.1 Tasa de descuento

Para el rendimiento del mercado ( $R_m$ ), se empleó el promedio aritmético de la tasa de retorno de inversión del mercado de acciones (*stocks*) de Estados Unidos del periodo 2010-2019. Para la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), se utilizó el promedio aritmético de la tasa de retorno de inversión de los bonos de tesoro (*T. bonds*) de Estados Unidos del mismo periodo. Asimismo, se consideró el

riesgo país de Perú a enero de 2020 – 91 puntos básicos equivalente a 0,91 % –. Por último, se tomó en cuenta una beta desapalancada del sector de comida procesada a 2020. A continuación, en la Tabla 60, se presenta el flujo de caja financiero proyectado.

**Tabla 60. Flujo de caja financiero proyectado**

Concepto	Datos
Tasa libre de riesgo EE. UU.	4,35 %
Rendimiento del mercado EE. UU.	14,02 %
Beta desapalancada	0,684
Beta apalancada	1,014
Riesgo país Perú (Tasa %)*	0,93 %
Tasa impositiva Perú (IR)	29,50 %
Costo deuda tasa banco (Kd)	25,00 %
Razón capital (E/(D+E))	60,85 %
Razón endeudamiento (D/(D+E))	39,15 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 5.2 Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)

El modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés) es un modelo que vincula linealmente la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado. Esta tasa se conoce como costo de oportunidad y la fórmula correspondiente es la siguiente:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Donde:

*Ke*: Costo de oportunidad o rentabilidad del activo

*Rf*: Tasa libre de riesgo (*risk free*)

*Rm*: Rendimiento esperado de la Bolsa de Valores

$\beta$ : Riesgo del mercado (beta del sector)

Aplicando la fórmula y considerando los datos de la Tabla 60, se calcula el siguiente costo de oportunidad del proyecto (ver Tabla 61).

**Tabla 61. Costo de oportunidad del proyecto**

Concepto	Porcentaje
COK nominal	14,15 %
COK nominal + riesgo país	15,08 %
<b>COK Apalancado</b>	<b>15,08 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con la tasa COK (19,57 %), se calculó el costo de oportunidad promedio (WAAC) de financiamiento del proyecto. En la Tabla 62, se presenta el costo de oportunidad del proyecto.

**Tabla 62. Costo de oportunidad del proyecto**

Concepto	Porcentaje
COK del proyecto	15,1 %
Costo deuda ( $Kd$ )	25,0 %
Razón capital ( $E/(D+E)$ )	60,85 %
Razón endeudamiento ( $D/(D+E)$ )	39,15 %
Impuesto a la renta	29,5 %
<b>WACC</b>	<b>16,078 %</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.3 Indicadores de rentabilidad

#### 5.3.1 Valor actual neto económico (VANE) y valor actual neto financiero (VANF)

El valor actual neto económico (VANE) es el indicador que evalúa la rentabilidad del proyecto cuando es financiado solo con capital propio, utilizando la tasa WACC y el flujo de caja económico. Por otro lado, el valor actual neto financiero (VANF) evalúa la rentabilidad del proyecto cuando una parte de las inversiones es financiada por terceros; para ello, utiliza la tasa COK y el flujo de caja financiero. A continuación, en la Tabla 63, se presentan ambos indicadores financieros.

**Tabla 63. Indicadores financieros VANE y VANF**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo económico</b>	-S/ 776.208	S/ 279.871	S/ 193.458	S/ 244.883	S/ 276.787	S/ 500.148
<b>Flujo financiero</b>	-S/ 472.329	S/ 197.178	S/ 108.034	S/ 156.046	S/ 183.684	S/ 401.711
<b>WACC</b>	16,08 %					
<b>COK propio</b>	15,08 %					
<b>VAN económico</b>	S/ 154.835	Mayor a cero				
<b>VAN financiero</b>	S/ 186.692	Mayor a cero				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como muestra la Tabla 63, tanto el VANE como el VANF del proyecto son mayores a 0, por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

#### 5.3.2 Tasa interna de retorno económico (TIRE) y tasa interna de retorno financiero (TIRF)

La tasa interna de retorno del proyecto (TIR) es un indicador de rentabilidad con las siguientes condiciones:

- $TIR < \text{tasa de descuento}$ : rechazar proyecto
- $TIR = \text{tasa de descuento}$ : indiferente
- $TIR > \text{tasa de descuento}$ : aceptar proyecto

Dependiendo de si la TIR se halla con base en los flujos económicos (TIRE) o flujos financieros (TIRF), la tasa de descuento será distinta. Para la TIRE, se debe utilizar como comparativo la tasa de descuento WACC, mientras que, para la TIRF, se debe usar el COK.

**Tabla 64. Indicadores de rentabilidad TIRE, TIRF**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo económico</b>	-S/ 776.208	S/ 279.871	S/ 193.458	S/ 244.883	S/ 276.787	S/ 500.148
<b>Flujo financiero</b>	-S/ 472.329	S/ 197.178	S/ 108.034	S/ 156.046	S/ 183.684	S/ 401.711
<b>WACC</b>	16,08 %					
<b>COK propio</b>	15,08 %					
<b>TIR económico</b>	<b>23,52 %</b>	Mayor al WACC				
<b>TIR financiero</b>	<b>28,70 %</b>	Mayor al COK				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se observa en la Tabla 64, la tasa interna de retorno económico es mayor a la tasa WACC y la tasa interna de retorno financiero es mayor al COK propio, por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable.

#### 5.4 Período de recuperación descontado

Tal como se observa en la Tabla 65, se calcularon los flujos futuros resultado del flujo económico y el flujo descontado a la tasa nominal.

**Tabla 65. Flujo futuro descontado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo económico</b>	-S/ 776.208	S/ 279.871	S/ 193.458	S/ 244.883	S/ 276.787	S/ 500.148
<b>Flujo descontado</b>		S/ 241.106	S/ 143.578	S/ 156.571	S/ 152.458	S/ 237.330
<b>Flujo futuro</b>		-S/ 535.102	-S/ 391.524	-S/ 234.953	-S/ 82.495	S/ 154.835

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se calculó que el periodo de recuperación será de cuatro años, cuatro meses y cinco días (ver Tabla 66).

**Tabla 66. Periodo de recuperación**

Datos	
Ingreso neto - Año 4	S/ 237.330
Ingreso mensual Año 4	S/ 19.778
Meses para cubrir saldo - Año 4	4,17
Periodo de recuperación en meses	52,2
Periodo de recuperación descontado	
Periodo de recuperación en años	4,35
Año	4,00
Meses	4,17
Días	5

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A partir de los datos expuestos en la Tabla 66, el periodo de recuperación durará tres años, un mes y cinco días.

### 5.5 Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo económico

Con respecto al análisis de costo-beneficio, se presenta con detalle en la Tabla 67.

**Tabla 67. Análisis de costo – beneficio a nivel de flujo económico**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo económico	-S/ 776.208	S/ 279.871	S/ 193.458	S/ 244.883	S/ 276.787	S/ 500.148
Flujo descontado		S/ 241.106	S/ 143.578	S/ 156.571	S/ 152.458	S/ 237.330
Total flujos descontados	S/ 931.044					
Inversión total	S/ 776.208					
B/C	S/ 1,20	Por cada sol invertido se recibe		S/ 1,20		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El análisis de costo y beneficio de los flujos económicos resulta en 1,20, valor que indica que por cada sol invertido en el proyecto se perciben 1,20 soles.

### 5.6 Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo financiero

A continuación, en la Tabla 68, se presenta el detalle del análisis de costo-beneficio a nivel flujo financiero.

**Tabla 68. Análisis de costo-beneficio a nivel de flujo financiero**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo financiero	-S/ 472.329	S/ 197.178	S/ 108.034	S/ 156.046	S/ 183.684	S/ 401.711
Flujo descontado		S/ 171.336	S/ 81.573	S/ 102.383	S/ 104.721	S/ 199.008
Total flujos descontados	S/ 659.021					
Inversión total	S/ 472.329					
B/C	S/ 1.40	Por cada sol invertido se recibe		S/ 1.40		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El análisis de costo-beneficio de los flujos financieros resulta 1,40, cifra que significa que por cada sol invertido en el proyecto se percibe 1,40 soles.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Después de realizar la investigación de mercado, se ha determinado que existe un gran número de público potencial que consume carne, sobre todo en presentación hamburguesas. Por lo tanto, existe un gran mercado para el desarrollo del presente proyecto V8 Burger.
- Es de vital importancia conocer las herramientas que permitan promocionar y posicionar la marca V8 Burger en las redes sociales más populares como Facebook e Instagram.
- Los proveedores forman parte importante de la cadena de valor; bajo dicho escenario en V8 Burger se buscará establecer alianzas estratégicas con diversos proveedores a fin de obtener la carne y los demás insumos en el momento oportuno y las condiciones adecuadas.
- La estructura de financiamiento está compuesta en un 39 % con el aporte de accionistas. Son seis socios y cada uno tiene participación de 16,67 %; el monto de su aporte individual alcanza a S/ 32.702. El 41 % restante, que equivale a S/ 303.879, será financiado con bancos. Finalmente, la suma total destinada al presente proyecto asciende a S/ 500.088.
- El proyecto es viable ya que los flujos proyectados muestran crecimiento sostenido anual en las ventas , y se obtienen indicadores positivos con un VAN mayor a 0, siendo el VANE igual a S/ 342.291 y la TIRE mayor a la tasa de descuento, que asciende a 42,38 %. Por otro lado, con relación a la evaluación financiera, se obtiene un VANF de S/ 354,517 y una TIRF de 75,33 %, que es superior a la tasa de descuento. En tal sentido, el proyecto genera valor tanto para los accionistas como para la empresa.

### **2. Recomendaciones**

- El costo más representativo es aquel referente a la materia prima e insumos, que representa 31 %, tal como se aprecia en el estado de resultados. Dichos costos incluyen carnes, hortalizas y otros insumos. En tal sentido, se recomienda establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de garantizar el suministro permanente y establecer políticas de precios justos.
- Por la coyuntura de pandemia de COVID-19, se debe potenciar e implementar el canal de venta por servicio de entrega a domicilio, ya sea por recepción de pedido por redes sociales, por página web o por centro de atención telefónica.

- Para ello, se deben desarrollar alianzas con los operadores de distribución tercerizada como Glovo o Rappi. Además, es necesario que la empresa se mantenga atenta a la aparición de nuevos participantes, ya que permitirán reducir las comisiones.
- Se recomienda mantener el presupuesto asignado a la publicidad y promoción de la marca en las redes sociales a fin de posicionar la marca en la mente de consumidores potenciales, Y captar e incrementar una mayor cantidad de seguidores.
- Se recomienda capacitar constantemente a los trabajadores en manipulación de alimentos y al personal de atención al cliente, pues ambas posiciones son sumamente importantes para el éxito del presente proyecto.

## Bibliografía

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [Proinversión] (2020). “Resultados macroeconómicos”. En: *Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú*. Fecha de consulta: 12/10/2020.

<<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651#:~:text=FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20PERUANA,los%20a%C3%B1os%202018%20y%202019>>

Agurto, André (2019). “El llamado de la carne: el *boom* de las hamburguesas en Lima”. En: *Gestión*. 26 de abril de 2019. <<https://gestion.pe/tendencias/hamburguesas-lima-boom-carne-restaurantes-265181-noticia/>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2019). “Niveles Socioeconómicos 2019”. En: *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>>

Banco Mundial (2020). “El Banco Mundial en Perú”. *Banco Mundial*, 13 de octubre de 2020, fecha de consulta: 10/11/2020.

<<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%20ha%20experimentado,de%206.1%20por%20ciento%20anual>>

BBC Mundo (2020). “Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país”. En: *BBC Mundo*. 12 de noviembre de 2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>>

Bon pour le Climat (2020). “Participer à la transition alimentaire pour le climat”. En *Bon pour le Climat*. Fecha de consulta: 14/11/2020. <<https://www.bonpourleclimat.org/>>

Calagua, Rafael (2020). “Zonas de Lima Top y Lima Moderna son las únicas con potencial para inversiones inmobiliarias”. En: *El Comercio*. 29 de enero de 2020.

<<https://elcomercio.pe/economia/peru/zonas-de-lima-top-y-lima-moderna-son-las-unicas-con-potencial-para-inversiones-inmobiliarias-sector-inmobiliario-registros-publicos-inmobiliaria-desarrolladora-noticia/>>

Coca Carasila, Milton (2007). “Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica”. *Perspectivas*, núm. 20, p. 105-114. Fecha de consulta: 10/11/2020. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>>

Diego Coquillat (2020). “Estudio sobre la influencia de la tecnología en los restaurantes en 2020”. En: *Diego Coquillat*. 21 de enero de 2020. <<https://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-la-influencia-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-en-2020/>>

Gestión (2016). “McDonald’s: La tendencia en Perú es el consumo de nuevos conceptos de hamburguesa”. En: *Gestión*. 8 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 12/08/2020. <<https://gestion.pe/economia/empresas/mcdonald-s-tendencia-peru-consumo-nuevos-conceptos-hamburguesa-148631-noticia/?ref=gesr>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). “Sistema de Información Económica. Principales indicadores macroeconómicos. Producto Bruto Interno Por Departamentos (cifras preliminares). PBI de las actividades económicas”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, fecha de consulta: 18/10/2020. <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020a). *Producción Nacional. Informe Técnico N° 02. Febrero 2020*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 15/08/2020. <[http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic-2019.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf)>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020b). *Producción Nacional. Informe Técnico N° 03. Marzo 2020*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 15/08/2020. <[http://m.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-n03\\_produccion-nacional-ene.\\_2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene._2020.pdf)>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2020). “FMI eleva perspectiva de economía peruana”. En: *Instituto Peruano de Economía*. 14 de octubre de 2020. <<https://www.ipe.org.pe/portal/fmi-eleva-perspectiva-de-economia-peruana/>>

Lukas, Scott A. (2016). *A Reader in Themed and Immersive Spaces*. Halifax: ETC Press. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en:

<[https://www.amazon.com/-/es/Reader-Themed-Immersive-Spaces-ebook/dp/B01LZFS2W0/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=9781365387746&linkCode=qs&qid=1597183006&s=books&sr=1-1](https://www.amazon.com/-/es/Reader-Themed-Immersive-Spaces-ebook/dp/B01LZFS2W0/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=9781365387746&linkCode=qs&qid=1597183006&s=books&sr=1-1)>

Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. Ciudad de México: Impresiones Editoriales F.T. S.A. de C.V.

McDaniel, Carl, y Gates, Roger (2015). *Marketing Research*. Nueva York: John Wiley & Sons.

McKinsey & Company (2009). “Enduring ideas: The business system”. En *McKinsey & Company*. 1 de junio de 2009. Fecha de consulta: 16/09/2020.

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-business-system#>>

Ministerio del Ambiente [Minam] (2018). “¿Qué es la Huella de Carbono Perú?”. *Ministerio del Ambiente*, fecha de consulta: 16/11/2020.

<<https://huellacarbonoperu.minam.gob.pe/huellaperu/#/inicio>>

Parsa, H. G., Self, John, Sydnor-Busso, Sandra, y Yoon, Hae Jin (2011). “Why Restaurants Fail? Part II - The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis”. *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 14, núm. 4, p. 360-379. <https://doi.org/10.1080/15378020.2011.625824>

Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva*. Madrid: Cesco.

Quiñones, Cristina (2020). “Tendencias nuevos peruanos”. En: *Consumer Truth*. Fecha de consulta: 16/11/2020. <<http://www.consumer-truth.com.pe/tendencias-nuevos-peruanos/>>

Stayman, Doug (2015). “How to write market positioning statements”. En *Cornell360*. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<https://blog.ecornell.com/how-to-write-market-positioning-statements/>>

Strategyzer (2016). “Webinar replay: Business model design for mission driven organizations”. En: *Strategyzer*. Fecha de consulta: 2/04/2020.

<<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/7/1/webinar-replay-business-model-design-for-mission-driven-organizations>>

William Reed Business Media (2019). “The World’s 50 Best Restaurants”. En: *The World’s 50 Best*. Fecha de consulta: 12/05/2020. <<https://www.theworlds50best.com/>>

Wood, Roy C., y Brotherton, Bob (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. Londres: SAGE Publications.

## **Anexos**

## Anexo 1. Preguntas de encuestas

### I. Preguntas filtro

<b>1. ¿Cuál es su edad?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a Menos de 20 años (fin de la encuesta)	11	3 %
b 21 – 25 años	62	14 %
a 26 - 30 años	65	15 %
b 31 – 35 años	70	16 %
a 36 – 40 años	82	19 %
b 41 – 45 años	72	16 %
a 46 – 50 años	67	15 %
b Mas de 50 años (fin de la encuesta)	8	2 %
<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>100 %</b>

<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>	<b>418</b>
--------------------------------------	------------

#### **Interpretación**

Del total de encuestados, el 3 % indica que su rango de edad es menor a 20 años, por lo que no sigue con la encuesta. El 14 % señala que su rango de edad oscila entre 21 y 25 años; el 15% indica que su rango de edad está entre 31 y 35 años; el 19% señala que su edad se encuentra desde 36 a 40 años; el 16% indica que su edad se encuentra en el rango de 41 a 45 años; el 15% indica tener desde 46 a 50 años de edad. Finalmente, el 2% indica tener más de 50 años de edad, por lo que no continúa respondiendo con la siguiente pregunta.

<b>2. ¿En qué distrito vive?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Jesús María	22	5%
Lince	15	4%
Pueblo Libre	25	6%
Magdalena del Mar	18	4%
San Miguel	42	10%
Miraflores	33	8%
San Isidro	20	5%
Surco	132	32%
La Molina	55	13%
San Borja	44	11%
Otros (terminar)	12	3%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100%</b>

<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>	<b>406</b>
--------------------------------------	------------

#### **Interpretación**

El 5 % señala vivir en el distrito de Jesús María; el 4 % indica vivir en Lince; el 6 % señala Pueblo Libre; el 4 %, Magdalena del Mar; el 10 % dice residir en San Miguel; el 8 % señala Miraflores; el 5 % indica San Isidro; el 32 % señala vivir en Surco; el 13 %, en La Molina; el 11 %, en San Borja. Finalmente, el 3 % indica “Otros”, y dichas personas no pasan a responder a la siguiente pregunta.

<b>3. ¿Cuál es su ingreso familiar aproximado?</b>			
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Menos de S/ 2.760 (fin de la encuesta)	7	2 %
b	S/ 2.761 a S/ 4.310 (fin de la encuesta)	14	3 %
c	S/ 4.310 a S/ 5.008	95	23 %
d	S/ 5.009 a S/ 5.706	85	21 %
e	S/ 5.707 a S/ 6.404	78	19 %
f	S/ 6.405 a S/ 7.104	85	21 %
g	Mas de S/ 7.104	42	10 %
<b>Total</b>		<b>406</b>	<b>100 %</b>
<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>			<b>385</b>

#### **Interpretación**

El 2% señala que su ingreso promedio es menor a S/ 2.760. Asimismo, el 3 % señala que su ingreso promedio fluctúa entre S/ 2.761 y S/ 4.310. En tal sentido, ambos grupos no continúan con la encuesta. Por otro lado, el 23 % indica tener ingresos promedio desde S/ 4.310 hasta S/ 5.008, seguido por el 21 % que señala que su ingreso varía desde S/ 5.009 a S/ 5.706, mientras el 19 % indica que su ingreso promedio está entre S/ 5.707 y S/. 6.404; en cambio, el 21 % señala percibir ingresos que varían desde S/ 6.405 hasta S/ 7.104. Finalmente, el 10 % indica tener ingresos superiores a S/ 7.104.

<b>4. Género</b>			
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Hombre	288	74.8%
b	Mujer	97	25.2%
<b>Total</b>		<b>385</b>	<b>100%</b>

#### **Interpretación**

El 74,8 % son hombres y el 25,2 %, mujeres.

## **II - Perfil de consumidor**

<b>5. ¿Consumes carne de manera regular?</b>			
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
	Sí	342	89 %
	No	43	11 %
<b>Total</b>		<b>385</b>	<b>100 %</b>
<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>			<b>342</b>

#### **Interpretación**

Del total de encuestados, el 89 % indica consumir carne de manera regular, mientras el 11 % señala lo contrario.

<b>6. ¿Consume hamburguesas de manera regular?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Sí	310	91 %
b	No	32	9 %
<b>Total</b>		<b>342</b>	<b>100 %</b>

<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>	<b>310</b>
--------------------------------------	------------

#### **Interpretación**

Del total de encuestados el 91% indica consumir hamburguesas, mientras el 9% señala no consumir de manera regular, los cuales no pasan a responder las siguientes preguntas.

<b>7. ¿Dónde consume sus hamburguesas?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
	Juicy Lucy	55	17,7 %
	Papachos	42	13,5 %
	Papi Carne	20	6,5 %
	Street Burger	20	6,5 %
	3/4 Burger Bar	22	7,1 %
	Café A bistró	25	8,1 %
	Arnolds	21	6,8 %
	Oxa Burger	19	6,1 %
	HEFFERco	16	5,2 %
	Pirkas grill	18	5,8 %
	El Carnívoro	21	6,8 %
	Burger King - Bembos	19	6,1 %
	Otros	12	3,9 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100,0 %</b>

#### **Interpretación**

El 17,7 % prefiere consumir en Juicy Lucy; el 13,5 %, en Papachos; el 6,5 %, en Papi Carne; el 6,5 %, en Street Burger; el 7,1 % prefiere 3/4 Burger Bar; el 8,1 % indica Café A Bistró; el 6,8 %, Arnolds; el 6,1 % indica Oxa Burger; el 5,2 %, HEFFERco; el 5,8 %, Pirkas Grill; el 6,8 %, El Carnívoro; el 6,1 % Burger King-Bembos. Finalmente, el 3,9 % tiene preferencias por otros establecimientos.

<b>8. ¿Con qué frecuencia consume hamburguesas?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Tres veces por semana	55	18 %
b	Semanal	140	45 %
c	Quincenal	85	27 %
d	Mensual	30	10 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación**

En cuanto a la frecuencia de consumo, el 18 % señala consumir tres veces por semana, mientras el 45 % prefiere consumir de manera semanal y el 27 % indica que consume con frecuencia quincenal. Finalmente, el 10 % señala que consume mensualmente.

<b>9. ¿Qué tipo de carne prefiere?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	De pollo	45	15 %
b	De cerdo	14	5 %
c	De res	244	79 %
d	Pavita	4	1 %
e	Otros	3	1 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación**

En referencia a la preferencia por el tipo de carne, el 15 % prefiere carne de pollo, mientras el 5 % indica carne de cerdo; el 79 % prefiere carne de res y el 1 %, pavita. Finalmente, el 1 % señala otras carnes, como cordero, pescado y cecina.

<b>10. En promedio ¿Cuánto gasta en una hamburguesa?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Menos de S/ 20	21	7 %
b	De S/ 21 a S/ 25	105	34 %
c	De S/ 26 a S/ 30	99	32 %
d	De S/ 31 a S/ 35	48	15 %
e	De S/ 36 a S/ 40	27	9 %
f	Mas de S/ 40	10	3 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100 %</b>

#### **11. ¿Qué aspecto valora al momento de comprar una hamburguesa? Respuesta múltiple**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Que usen carne de primera calidad	155	50 %
b	Que exista variedad de presentaciones	98	32 %
c	Que tengan un local amplio y cómodo	120	39 %
d	Que brinden una atención rápida y cordial	145	47 %
e	Que sean socialmente responsables	55	18 %
f	Otros	20	6 %
<b>Total</b>		<b>593</b>	<b>191 %</b>

#### **Interpretación**

Con respecto a la pregunta sobre qué aspecto valora al momento de comprar una hamburguesa, el 50 % señala carne de primera calidad, mientras el 32 % valora la variedad de presentaciones; en cambio, el 39 % señala un local amplio y cómodo. Por otro lado, el 47 % valora la atención rápida y cordial, y el 18 % que sean socialmente responsables. Finalmente, el 6 % señala otros. Esta es una pregunta de respuesta múltiple, por lo que cada encuestado eligió varias respuestas.

<b>12. ¿Qué temática le gusta para una hamburguesería?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Autos de competencia	87	28 %
b	Fútbol	62	20 %
c	Cómics	25	8 %
d	Vaqueros	68	22 %
e	Lego	16	5 %
f	Cine	47	15 %
g	Otras	6	2 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación**

El 28 % prefiere la temática de autos de competencia, mientras el 20 % señala fútbol, el 8 % indica cómics, el 22 % señala temática de vaqueros, el 5% prefiere Lego y el 15 % señala la opción cine. Finalmente, el 2% prefiere otras temáticas.

### **III. Validación de producto**

**13. V8 Burger, será un restaurant especializado en hamburguesas con una temática de competencia automovilística donde se expenderá diversos tipos de hamburguesas de carne de res de primera calidad, cuyos precios oscilarán entre S/ 20 y S/ 30. ¿Estaría dispuesto a ir a consumir?**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Definitivamente sí	181	58 %
b	Sí	47	15 %
c	Tal vez	57	18 %
d	No (fin de encuesta)	25	8 %
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100 %</b>

**Pasan a la siguiente pregunta**

**285**

#### **Interpretación**

El 71 % señala que definitivamente consumiría; el 15 % responde que sí; en cambio, el 11 % tal vez consumiría y el 4 % responde de manera negativa, por lo que no pasa a responder la siguiente pregunta.

**14. ¿Con qué frecuencia acudiría a V8 Burger?**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Tres veces por semana	25	8 %
b	Semanal	99	33 %
c	Quincenal	158	53 %
d	Mensual	16	5 %
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación**

El 8 % señala que acudiría a V8 Burger tres veces por semana; en cambio, el 33 % indica que acudiría con frecuencia semanal y el 53%, con frecuencia quincenal. Finalmente, el 5 % indica que iría con frecuencia mensual.

<b>15. En promedio, ¿Cuánto pagaría por una hamburguesa V8 Burger?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	S/ 20	20	7 %
b	S/ 25	175	59 %
c	S/ 30	85	29 %
d	S/ 35	18	6 %
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100 %</b>

#### **Interpretación**

El 7% señala pagar S/ 20, el 59% indica que pagaría S/ 25, el 29 % está dispuesto a pagar S/ 30 soles y, finalmente, el 6% señala que pagaría S/ 35.

**Adicional = Papas, gaseosa, ensalada, cebolla, ensalada, bebida caliente, cerveza, otros.**

<b>16. ¿Consumiría un adicional aparte de su hamburguesa?</b>			
	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Sí	245	82 %
b	No	53	18 %
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100 %</b>

<b>Pasan a la siguiente pregunta</b>	<b>245</b>
--------------------------------------	------------

#### **Interpretación**

Del total de encuestados, el 82 % indica consumir un adicional aparte de su hamburguesa, mientras el 18 % indica que no. Por tanto, solo ese 82 %, que equivale a 245 personas, contestan las preguntas 17 y 18.

#### **17. ¿Qué adicional consumiría aparte de su hamburguesa? – Respuesta múltiple**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Porción de papas fritas	180	73,5 %
b	Porción de papas nativas	45	18,4 %
c	Aros de cebolla	35	14,3 %
d	Ensalada	55	22,4 %
e	<i>Frozen, milkshakes, smoothie</i>	25	10,2 %
f	Gaseosa - refresco - agua en botella	130	53,1 %
g	Cerveza	65	26,5 %
h	Otro	10	4,1 %
<b>Total</b>		<b>545</b>	

#### **Interpretación**

El 73,5 % de encuestados responde que consumiría como adicional la porción de papas fritas; el 18,4 % señala porción de papas nativas; el 14,3 % indica aros de cebolla; el 22,4 % prefiere ensalada; el 10,2 % señala *frozen, milkshakes, smoothie*; el 53,1 % indica gaseosa-refresco-agua en botella; el 26,5 % indica cerveza; y, finalmente, el 4,1% prefiere otras opciones. Esta es una pregunta de respuesta múltiple, por lo que cada encuestado eligió varias respuestas.

**18. En promedio, ¿cuánto gastaría por un adicional a su hamburguesa?**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Menos de S/ 10	10	4 %
b	S/ 10	168	69 %
c	S/ 15	55	22 %
d	S/ 20	12	5 %
<b>Total</b>		<b>245</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación**

Por un adicional, el 4 % señala que gastaría menos de S/ 10; el 69 % responde que gastaría S/ 10; el 22 % señala que gastaría S/ 15 y el 5 % indica que podría gastar S/ 20.

**19. ¿Cuál sería la ubicación ideal para la hamburguesería V8 Burger?**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Miraflores	152	51 %
b	San Isidro	65	22 %
c	San Borja	31	10 %
d	Surco	25	8 %
e	San Miguel	19	6 %
f	Otro	6	2 %
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación**

Según los encuestados, la ubicación ideal para V8 Burger es el distrito de Miraflores con 51 %, cifra seguida por el 22 % que señala San Isidro; el 10% señala San Borja; el 8 % prefiere Surco; el 6 % indica San Miguel. Finalmente, el 2 % señala otro.

**20. ¿El nombre V8 Burger le parece ...?**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Muy bueno	55	18 %
b	Bueno	175	59 %
c	Regular	40	13 %
d	Malo	28	9 %
		<b>298</b>	<b>100 %</b>

**Interpretación**

Con respecto al nombre, al 18 % le parece muy bueno; el 59 % señala que le parece bueno; el 13 %, regular. Finalmente, el 9 % señala que le parece malo.

**21. ¿A través de qué medio(s) le gustaría enterarse de las promociones y novedades de V8 Burger? - Respuesta múltiple**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a	Volantes	25	8 %
b	<i>Banners</i> en las principales vías	65	22 %
c	Redes sociales	220	74 %
d	Página web	35	12 %
e	Encartes, publicaciones	115	39 %
f	Otros	25	8 %
<b>Total</b>		<b>485</b>	<b>163 %</b>

**Interpretación**

Al 8 % le gustaría enterarse por medio de volantes; el 22 % señala que por medio de *banners* en las principales vías; el 74 % prefiere mediante redes sociales; el 12 % señala por página web; y el 39 % a través de encartes y publicaciones. Finalmente, el 8 % indica otros. Esta es una pregunta de respuesta múltiple, por lo que cada encuestado eligió varias respuestas.

## **Nota biográfica**

### **Carlos Antonio Belaunde Trinidad**

Nació en Huancayo, el 4 de enero de 1970. Administrador de empresas, egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un diplomado de especialización en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Tiene más de veinte años de experiencia laboral en empresas de consumo masivo, industria farmacéutica, electrodomésticos, maquinaria industrial y comercial. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general en Ventus Corp Perú.

### **Jorge Mario Castagnino Zapata**

Nació en Piura, el 24 de mayo de 1985. Comunicador, egresado de la Universidad de Piura. Cuenta con un diplomado en Comunicación Corporativa de la Universidad de Piura y un diplomado en Técnicas en la Industria de la Panificación de Le Cordon Bleu. Tiene trece años de experiencia laboral en el área comercial, especializado en B2B y cinco años emprendiendo. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de ventas en Alicorp.

### **Rolando Cesar Farfán Vera**

Nació en Lima, el 5 de abril de 1980. Administrador de empresas, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Proyectos en la Universidad Adolfo Ibáñez y un diplomado de Marketing Internacional en ESAN. Tiene más de diecinueve años de experiencia laboral en empresas relacionadas a Oil & Gas y Automotriz. Actualmente, desempeña el cargo de Regional de Posventa en Volvo Group Perú.

### **Alonso Felipe Icochea Trujillo**

Nació en Lima, el 18 de noviembre de 1985. Ingeniero civil, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es magíster en Project Management de ESAN Graduate School of Business y tiene un máster en Project Management de La Salle – Universidad Ramon Llull de Barcelona. Cuenta con diplomados en Gerencia de la Construcción y Gerencia de Proyectos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Certificado como Project Management Profesional por el PMI y en Prince2 Foundation. Tiene más de diez años de

experiencia en Real Estate y en la industria de la construcción con experiencias en empresas nacionales y transnacionales de prestigio. Actualmente, es gerente de proyectos inmobiliarios de Líder Grupo Constructor.

### **Sergio Antonio Tang Sánchez**

Nació en Lima, el 23 de noviembre de 1990. Administrador de empresas, egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con un diplomado en Gestión de Marketing en Centrum PUCP y con estudios técnicos en el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL). Tiene más de ocho años de experiencia laboral en empresas desde *startups* y pymes hasta corporaciones *fortune 50*. Actualmente, desempeña el cargo de director de marketing, *sales & partnerships* en Fandango Latam.

### **Omar Henry Urteaga Guzmán**

Nació en Trujillo, el 7 de setiembre de 1977. Administrador de empresas e ingeniero electrónico, egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y de la Universidad Ricardo Palma, respectivamente. Cuenta con un diplomado en Gestión de Proyectos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y con certificaciones internacionales en Gestión de Proyectos Tradicionales y Ágiles (PMP, PMI-RMP y PSM I). Tiene más de quince años de experiencia en gestión de proyectos tecnológicos. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general de Comms Technology Services S. A. C.