



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
UN MERCADO GASTRONÓMICO DENOMINADO
‘MERCADO CAPITAL’”**

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

Presentado por

Sr. Frank Erick Babarczy Rodríguez

Sra. María Cristina Castillo Irribarren

Sr. Víctor Pacheco Azcue

Sr. Luis Martín Romero Santa Cruz

Sr. Antonio Ysmael Valiente Román

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

Resumen ejecutivo

El *boom* gastronómico en el Perú ha ubicado a la cocina peruana dentro de las diez mayores tendencias de la gastronomía mundial, lo que se refleja en una gran oferta de restaurantes con una excelente propuesta culinaria. Desde el punto de vista económico, este es un sector que, en los últimos cinco años, ha crecido a un ritmo promedio de aproximadamente 5%, por lo que Lima ha logrado ser reconocida como la capital gastronómica de Latinoamérica. Precisamente por este contexto, los exigentes comensales, expuestos a un agresivo crecimiento económico y tendencias internacionales, vienen buscando nuevas y mejores experiencias de ocio y entretenimiento.

El presente plan de negocios propone un nuevo formato gastronómico y de entretenimiento, que reúne diversas propuestas gastronómicas en distintas estaciones de un solo lugar, así como una completa oferta de licores con el mejor ambiente de la ciudad. Por ello, en este proyecto, se ofrecerá una exigente oferta de restauración y tienda gourmet. Nuestra propuesta estará ubicada en Miraflores, por ser el distrito gastronómico por excelencia, de fácil accesibilidad, múltiples atractivos turísticos y de entretenimiento de la ciudad. Este modelo de negocio implica el arriendo, implementación, subdivisión, subarriendo y administración centralizada de una gran superficie a operadores/restaurantes en pequeñas estaciones gastronómicas, mediante una fórmula de renta fija y un porcentaje variable sobre sus ventas.

Nuestros clientes, los operadores gastronómicos, serán parte de una exclusiva agrupación, en la que encontrarán la posibilidad de expandir su operación con una menor inversión inicial y bajo riesgo; ello soportado en los beneficios de la gran escala y sinergias de una marca única, que opere y administre el despliegue de mercadeo, lo que asegurará su flujo de usuarios. Por ello, se contará con una inversión inicial de US\$ 620.000, que serán aportados por los socios fundadores. De este monto, el 56.45% será entregado vía aporte de capital y el 43.55% restante vía préstamo. Por otro lado, se proyecta que los principales gastos sean el alquiler del local, personal de servicio, seguridad y administración. Por último, la evaluación financiera que se realizó para el proyecto a diez años, con un crecimiento anual promedio sobre las ventas de 13% CAGR, ha mostrado una TIRE de 28,57% y una VANE US\$ 1.151.719.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Presentación del modelo de negocio	2
1. Antecedentes, razones de interés.....	2
2. Idea.....	3
2.1 Food hall	3
2.2 Tienda.....	4
3. Modelo de negocio Canvas	4
3.1 Segmento con clientes.....	5
3.2 Relación con clientes	5
3.3 Canal	5
3.4 Propuesta de valor	6
3.5 Actividades: curación y <i>tenant mix</i>	6
3.6 Recursos clave.....	6
3.7 Alianzas clave	7
Capítulo III. Análisis y diagnósticos situacional	8
1. Macroentorno	8
2. Microentorno.....	8
2.1 Mercado	9
2.2 El sector.....	12
2.3 Identificación de competidores	13
2.4 Análisis global de las cinco fuerzas de Porter	14
2.5 Adecuación en el tiempo.....	17
2.6 Localización.....	17
Capítulo IV. Sondeo de mercados.....	19
1. Estimación de mercados.....	19
2. Etapa exploratoria	19

2.1 Etnografías a usuario/ consumidores (Anexo 1)	19
2.2 Entrevistas a profundidad a especialistas chefs (Anexo 2)	20
2.3 Evaluación de conceptos en consumidor final a través de focus groups (Anexo 3)	21
3. Definición del clientes	22
4. Encuestas cuantitativas: Validación de la propuesta de valor por el consumidor final (anexo 4)	23
Capítulo V. Planeamiento estratégico	24
1. Visión	24
2. Misión	24
3. Cultura.....	24
4. Valores	25
5. Políticas.....	25
6. Organización y aspectos legales.....	25
7. Objetivos estratégicos	27
8. Objetivos del negocio.....	27
9. Cadena de valor de la empresa.....	28
10. FODA.....	29
10.1. Oportunidades	29
10.2 Amenazas	29
10.3 Fortalezas	30
10.4 Debilidades.....	30
11. Estrategia competitiva.....	30
12. Posicionamiento	30
13. Estrategia de crecimiento	31
Capítulo VI. Planes funcionales de la empresa.....	32
1. Plan de márketing.....	32
1.1 Objetivos	32
1.2 Estrategias	32
1.2.1 Servicio	32
1.2.2 Precio (operadores)	36
1.2.3 Promoción	37
1.2.4 Estrategia de proactividad al cliente	38
1.2.5 Los canales de distribución y la relación con los clientes.....	39

1.2.6. Procesos	42
1.2.7 Personal	43
1.3 Presupuesto y calendario del plan de márketing	44
2. Plan de Recursos Humanos (RR.HH.)	46
2.1 Objetivos	46
2.2 Estrategias	46
2.3 Estructura organizacional.....	46
2.4 Políticas de personal.....	47
2.5 Diseño de puestos.....	47
2.6 Presupuesto de Recursos Humanos.....	49
3. Plan de operaciones.....	49
3.1 Objetivos	49
3.1.1 Calidad	49
3.1.2 Servicio	49
3.2 Infraestructura y distribución del espacio	50
3.3 Políticas de las operaciones.....	50
3.4 Flujo de proceso (Anexo 7)	51
3.4.1 Del usuario	51
3.4.2 Del cliente (operador)	51
3.5 Presupuesto de inversiones y coster operativos	52
4. Plan de responsabilidad social	53
4.1 Objetivos	53
4.2. Estrategias	53
4.3 Políticas de responsabilidad social.....	53
Capítulo VII. Viabilidad financiera.....	54
1. Las fuentes y modelos de ingresos.....	54
1.1 Previsión y planes de ventar del total de operadores.....	55
2. Los generadores de costos.....	55
3. Las inversiones.....	56
4. Hipótesis financieras	57
5. Balance general	58
6. Estado de ganancias y pérdidas.....	60
7. Previsiones de inversión.....	62
8. Análisis de sensibilidad.....	62

9. Necesidades financieras: Presupuesto de tesorería, monto y tipo de inversión	63
10. Viabilidad financiera: Umbral de rentabilidad.....	63
11. Valoración de la nueva empresa (Rentabilidad)	63
12. Riesgos y planes de investigación.....	64
Bibliografía	66
Anexos	68

Índice de tablas

Tabla 1. Canvas del cliente (operador)	4
Tabla 2. Porcentaje de gasto en comida y bebida de acuerdo con el tipo de negocio	10
Tabla 3. Gastos en el rubro de restauración y entretenimiento del público objetivo	11
Tabla 4. Crecimiento de los NSE en los últimos años	11
Tabla 5. Crecimiento de personas entre 30 y 40 años	12
Tabla 6. Análisis del sector - rivalidad.....	14
Tabla 7. Amenaza de nuevos ingresos	14
Tabla 8. Poder de negociación de proveedores	15
Tabla 9. Poder de negociación de proveedores	15
Tabla 10. Sustitutivos.....	16
Tabla 11. Objetivos del negocio.....	27
Tabla 12. Propuesta gastronómica	33
Tabla 13. Eventos.....	36
Tabla 14. Estimación de costo de ocupación para el primer años.....	36
Tabla 15. Crecimiento de la población por NSE.....	40
Tabla 16. Crecimiento de los hogares por NSE	41
Tabla 17. Evolución de ingresos mensuales por NSE.....	41
Tabla 18. Distribución tipo del presupuesto de márketing del año 1	45
Tabla 19. Descripción de funciones	48
Tabla 20. Presupuesto de Recursos Humanos.....	49
Tabla 21. Presupuesto de inversiones y costes operativos	52
Tabla 22. Plan de ventas operadores	55
Tabla 23. Balance Mercado Capital	59
Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias Mercado Capital	60
Tabla 25. Estado de resultados proyectado Mercado Capital	61
Tabla 26. Principales indicadores de Mercado Capital	63
Tabla 27. Principales ratios de Mercado Capital.....	64
Tabla 28. Principales riesgos de Mercado Capital	64

Índice de gráficos

Gráfico 1. Valor de las ventas actuales servicio de comidas (millones S/)	9
Gráfico 2. Proyección de valor de ventas en servicios de comidas (millones S/)	9
Gráfico 3. Barrios y sectores de Miraflores	17
Gráfico 4. Cadena de valor	28
Gráfico 5. Vista previa	32
Gráfico 6. Logo	39
Gráfico 7. Zona de influencia	40
Gráfico 8. Restaurantes en zona de influencia	42
Gráfico 9. Planta típica de un mercado gastronómico (zona gastronómica)	50

Índice de anexos

Anexo 1. Etnografía usuarios y consumidores.....	69
Anexo 2. Entrevistas a profundidad a clientes y chefs.....	71
Anexo 3. Informe de evaluación de concepto – Focus grupal	73
Anexo 4. Encuestas al consumidor final	75
Anexo 5. Tabla de precios sugeridos de venta al público	78
Anexo 6. Plan de ventas.....	79
Anexo 7. Flujo de procesos de operaciones	80
Anexo 8. Balance general	81
Anexo 9. Estado de resultados	82
Anexo 10. Análisis de sensibilidad	83
Anexo 11. Flujo de caja	84
Anexo 12. Análisis de punto de equilibrio.....	85
Anexo 13. Análisis de rentabilidad	86
Anexo 14. P&G del operador tipo (12 metros)	87
Anexo 15. Ratios de rentabilidad	88

Capítulo I. Introducción

La mejora en el posicionamiento de la gastronomía en el Perú a nivel internacional ha generado el crecimiento de nuevos emprendimientos de restauración en nuestro país, situación que también ha ampliado el tipo de oferta, la cual ha buscado satisfacer mejor al cada vez más exigente consumidor peruano. De ello surge la presente propuesta de negocio denominada Mercado Capital, a través de la cual buscamos implementar un formato innovador que reúna en un solo lugar diversión y buena comida. En ese sentido, el modelo de negocio propuesto se sustenta en el arriendo, implementación, subdivisión, subarriendo y administración centralizada de una gran superficie a operadores en pequeñas estaciones gastronómicas, mediante una fórmula de renta fija y un porcentaje variable sobre sus ventas.

Para efectos de un mejor análisis de la propuesta de negocio, hemos dividido el presente trabajo en siete capítulos. En el capítulo I, se desarrolla la introducción de esta investigación; en el capítulo II, analizamos el modelo de negocio y la viabilidad del mismo, identificando las actividades y recursos clave. En el capítulo III, hacemos el diagnóstico interno y externo del sector, analizando el macro y micro entorno, el sector en sí mismo y los posibles competidores. En el capítulo IV, revisamos los resultados de los sondeos de mercado, los que nos han ayudado a definir el perfil de los usuarios de Mercado Capital. En el capítulo V, analizamos el planeamiento estratégico del negocio, a través de la definición de nuestra misión, visión, valores y políticas, así como el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podrían influir en el mismo. En el capítulo VI, abordamos los planes funcionales de la empresa: marketing, recursos humanos, operaciones y responsabilidad social. Por último, en el capítulo VII, analizamos la viabilidad financiera del negocio, por lo que se realiza una proyección a diez años de los estados financieros y se calcula la rentabilidad que este negocio generaría a sus accionistas.

Capítulo II. Presentación del modelo de negocio

1. Antecedentes, razones de interés

En el 2012, Bender (2012) ubicó la cocina peruana dentro de las diez tendencias de la gastronomía mundial y, desde entonces, ha estado presente en las cartas de los restaurantes más sofisticados del mundo. En el 2017, dos restaurantes peruanos figuraron entre los veinte mejores del mundo, los mismos que lideraron el ránking en Latinoamérica, lo que demuestra un mayor posicionamiento de la gastronomía peruana en el contexto internacional. Para el 2018, el Club de Análisis Estratégico de Riesgos (2017) proyectó que la actividad de restaurantes en el Perú se incrementaría en 2,5% en relación con el año anterior, pese a la desaceleración de la economía en el Perú, impulsada principalmente por los reconocimientos alcanzados en los ránking mundiales y por la difusión de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional a través de las ferias gastronómicas como Mistura, Perú Mucho Gusto, entre otras. Asimismo, se proyectó un incremento de 8,1% en el ingreso de turistas internacionales con la campaña “Perú, el país más rico del mundo”, la cual fue lanzada por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú); además, se espera la mejora en la situación económica de los países de la región. De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), un turista extranjero destina en promedio el 19% de su presupuesto en alimentos y bebidas. Por otro lado, con el incremento de la remuneración mínima vital y la mejora de la economía nacional, se espera que el consumo de alimentos fuera del hogar siga aumentando. En este contexto, Lima, como centro del *boom* gastronómico peruano, representa un mercado desarrollado con cerca de 35 mil empresas formales en el rubro de restaurantes y bares, de acuerdo con la información de la Sunat y el Ministerio de la Producción (Produce).

En el caso del Perú, se ha generado un aumento importante de la clase media y alta, debido al crecimiento económico experimentado desde la década de 1990, lo que ha significado una mayor capacidad de compra, la búsqueda de mejores experiencias y la destinación de la mayor parte del tiempo y presupuesto de ocio en comer fuera de casa. Adicionalmente, debido al bono demográfico, el Perú cuenta con más población entre los 25 y 45 años, con incidencia importante en la generación identificada como *millennial*: una generación digital, hiperconectada, exigente, colaborativa, voluble, versátil y en constante búsqueda de nuevas experiencias.

2. Idea

Mercado Capital es un negocio de *retail* gastronómico¹ (B2B), basado en el subarriendo de estaciones para lograr un mix de operadores de interés que, a través de la administración y gestión integral de los mismos, ofrece a sus usuarios o consumidores, en un solo lugar, un espacio para atender las necesidades de entretenimiento y socialización, así como un punto importante de encuentro para la comunidad.

2.1 Food hall

Mercado Capital será un *food hall*² moderno, con una arquitectura de vanguardia y un espacio de disposición de asientos compartidos, que ofrecerá una selecta combinación de restaurantes que operarán a modo de estaciones o rincones de sabor. Cada uno de los locales brindará una reducida y exclusiva cantidad de platos enfocados en tapas y piqueos que, junto a una variada barra, generarán un ambiente ideal para la diversión.

Los clientes de Mercado Capital serán empresas dedicadas a la gastronomía o emprendedores interesados en instalar un nuevo local de restauración para expandir o iniciar su operación en Lima con una oferta gastronómica gourmet y que apunte al nivel socio económico (NSE) A/B. El negocio se sustentará económicamente bajo la subdivisión y el subarriendo de estos locales de baja escala (de siete a doce metros), por lo que se pagará una renta mínima por la ocupación del local, además de un porcentaje de renta variable sobre las ventas, como sucede en la mayoría de los centros comerciales. Asimismo, este negocio está soportado en la creación y gestión constante de un *mix* de operadores de interés y vigentes de acuerdo con las tendencias del mercado. Para cumplir con el objetivo de lograr una diversión casual cotidiana, este espacio deberá integrar la idea de diversión (sociabilización y consumo de bebidas) con un concepto de comida novedoso, diferente, de excelente calidad. De esta manera, las personas que estén en la búsqueda de un plan diferente y fuera de la rutina podrán acudir a esta nueva opción de entretenimiento.

2.2 Tienda

¹ Llámese por '*retail* gastronómico' al negocio de venta minorista y al consumidor final de bienes y servicios vinculados a la restauración y alimentación.

² '*Food hall*' se utiliza para denominar este modelo de negocio de patio de comidas integrado, ya que no se ha encontrado una traducción adecuada.

Cada una de las estaciones de comidas, además de su propuesta culinaria, ofrecerá también la venta de insumos, mezclas, *souvenirs* y/o útiles relacionados con el concepto gastronómico que cada operador representa; de esta manera, se completará la oferta de productos terminados, además de que permitirá diversificar la oferta al consumidor.

Esta oferta comercial se caracterizará por dos características principales:

- Los insumos que serán comercializados serán los mismos que se utilizarán en la elaboración de los productos terminados del local. Se aplicará el concepto del ‘mercado a tu mesa’. Por ello, se ofrecerá insumos variados, materiales de utilidad y bibliografía referente a la oferta culinaria.
- La oferta gastronómica se propone a través de un modelo de *delicatessen - gourmet*.

Esta propuesta comercial busca generar un tráfico adicional al mercado gastronómico y, además, tiene como objetivo potenciar la oferta de valor del tipo de comida que se ofrece. Para explicar nuestro modelo de negocio hemos utilizado como herramienta el Canvas, con el detalle explicativo de cada uno de los nueve tópicos que sirven de sustento al modelo mencionado.

3. Modelo de negocio Canvas

Tabla 1. Canvas del cliente (operador)

Alianzas clave Chefs Embajadores Líderes de opinión	Actividades clave Desarrollo de una marca con capacidad de generar un mayor flujo de visitantes que impulsen las ventas de nuestros operadores	Propuesta de valor Desarrollamos un formato que permite un mayor crecimiento de su negocio con baja inversión inicial, bajos costos de operación y una alta probabilidad de éxito, apalancado en la sinergia de un <i>cluster</i> gastronómico y el potente plan de mercadeo.	Relación con clientes Generamos oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios en una relación de ganancia para todos	Segmento de clientes : Empresas de restauración y emprendedores de gastronomía, bares, postres, cafés.
	Recursos clave Personal especializado en gestión de marketing y selección de <i>mix</i> de operadores		Canales Local en el distrito de Miraflores o Barranco, de fácil acceso y alta exposición	
Estructura de costos Costos fijos, alquiler de local, personal, gasto de administración y marketing, inversión en infraestructura y campaña de lanzamiento			Fuente de ingresos Alquiler de estaciones bajo modalidad de renta fija y variable, recuperación de gastos comunes, auspicio de marcas asociadas, pago por eventos y actividades BTL	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.1 Segmento de clientes

Se busca convocar como clientes a restaurantes y/o emprendedores, chefs de restaurantes, bares y cafeterías que aún no cuentan con un restaurante físico y/o buscan fortalecer su emprendimiento o negocio. Mercado Capital brindará la oportunidad a estos potenciales clientes de participar de un *clúster* gastronómico con una menor inversión, a comparación del costo que se generaría por aperturar un restaurante de manera independiente.

3.2 Relación con clientes

Al ser un modelo de negocio 'B2B'³ la relación con nuestros clientes (los operadores) estará regulada por un contrato de arrendamiento y reglamento interno, que permitirá un trabajo armónico de cooperación y sinergia entre todos los participantes. Ante el mercado de ofertas gastronómicas, ofrecemos un formato que integra bajo una sola marca, Mercado Capital, una propuesta que reúne a un conjunto de operadores con un público objetivo similar, lo que asegura, a través de un sólido plan de márketing, un flujo de usuarios que les permitirá viabilizar su negocio en el corto plazo y desarrollar su propia marca.

3.3 Canal

El canal y punto de contacto principal con nuestros usuarios y clientes será el mismo local. Un espacio de arquitectura urbana y moderna de aproximadamente 1.000 metros, con 20 diversas estaciones gastronómicas y un bar al centro del establecimiento. Este se encontrará en un lugar céntrico, de fácil acceso vehicular, cercano a zonas de trabajo o donde vive nuestro público objetivo. Nuestras investigaciones y sondeos de mercado han definido, como espacio geográfico ideal, los distritos de Barranco y Miraflores.

Para hacer llegar esta propuesta de valor a nuestros clientes, nos apoyaremos en eventos de lanzamiento y de preventa de espacios, así como de la asistencia de medios de comunicación especializados.

3.4 Propuesta de valor

³ B2B como definición de un modelo de negocio basado en un relación de empresa a empresa.

La propuesta de valor de Mercado Capital es convertirse en un espacio único y comunitario, con un formato innovador y diferente, que reúne en un solo lugar a un selecto conglomerado gastronómico. Este espacio les permitirá a los restaurantes, mediante una menor inversión (frente a la implementación de un restaurante del tipo *stand alone*), entregar su oferta de valor desarrollando su marca en un menor plazo.

3.5 Actividades: curación y *tenant mix*

El proyecto tiene como pilares de oferta lograr un espacio único y selecto de gastronomía y entretenimiento; por ello, las actividades clave de este negocio mantienen la siguiente línea de trabajo:

- Desarrollar un potente y relevante *tenant mix* con acompañamiento y asesoría de dos chefs reconocidos (que serán además operadores participantes), de acuerdo con las preferencias del consumidor. Adicionalmente, se considera que los operadores cambiarán o renovarán su propuesta cada dos años, para mantener una renovada propuesta de valor en relación con las tendencias del momento.
- Proceso de curación: selección de la carta gastronómica y de bebidas, así como la cocreación del portafolio de productos y gama de precios, junto con cada operador. Esto asegurará una oferta de productos adecuada y un *ticket* promedio de facturación adecuado que viabilice el modelo de negocio.
- Atmósfera divertida y moderna: Convertir el ambiente tranquilo de un restaurante en un espacio energizante y lleno de vida que asegure el flujo de usuarios y fortalezca el atractivo del modelo de negocio para los clientes.

3.6 Recursos clave

Se define los siguientes recursos estratégicos para el desarrollo del proyecto:

- Personal especializado en gastronomía y negocios de *retail*, con un buen entendimiento del mercado de Lima y sus preferencias. De esta manera, se logrará dos objetivos : i) elegir la adecuada diversidad de operadores y ii) atraer a los mejores operadores a participar de Mercado Capital.
- Ubicación estratégica del local: céntrico, de fácil acceso vehicular, cercano al trabajo o a donde vive nuestro público objetivo y alta visibilidad en el entorno, con un diseño de arquitectura de puesta en escena potente y atractivo. Considerando los altos costos por metro

cuadrado de la ciudad, estimamos poner en valor espacios en segundos niveles, a efectos de encontrar una óptima relación de valor entre renta y ocupación.

3.7 Alianzas clave

Para el desarrollo de la propuesta se tendrán alianzas con embajadores líderes de opinión (dos chefs reconocidos) que contribuyan a desarrollar, difundir y comunicar nuestra propuesta hacia nuestro usuario. Además, estos especialistas representarán dos marcas que servirán de referentes para atraer nuevos operadores.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Macroentorno

En el análisis PEST, que evalúa el macroentorno del Perú en el año 2018, se analizó, con un enfoque integral los factores que influyen en el entorno para identificar las oportunidades y amenazas.

- **Entorno político económico.-** A pesar de la crisis política generada por la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski por acusaciones de corrupción y el constante enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, la economía peruana lideró el crecimiento económico entre los países de la región con un 4,2%. Esto le permitió superar el crecimiento de Chile, Colombia, Brasil y México. Específicamente, el desarrollo económico del Perú estuvo sustentado en la inversión en nuevos proyectos mineros, de hidrocarburos y de infraestructura para el período 2019 – 2021, con una inversión que asciende a US\$ 5.791 millones. Asimismo, para el 2020, el Banco Central de Reserva proyecta un crecimiento del PBI de 4% y del consumo privado de 3,9% (Ministerio de Economía y Finanzas 2018)
- **Entorno social.-** Vemos varios cambios sociales importantes como los siguientes: i) la tasa de desempleo ha alcanzado su nivel más alto en 6 años en el 2018 (8,1%), por lo que disminuyó el consumo interno, aunque cabe resaltar que el NSE A/B (*target*) es el menos afectado; ii) la clase media emergente sigue creciendo, lo que genera mayores usuarios; y iii) las personas están acostumbradas a la inmediatez; por ello, buscan nuevos formatos de consumo con opciones cada vez más dinámicas en las que el tiempo de respuesta debe ser más veloz.
- **Entorno tecnológico.-** Además de las redes sociales donde se califican y recogen opiniones de experiencias en restaurantes y bares como TripAdvisor, Despegar, Facebook, Trivago, por las cuales buscaremos difundir este proyecto, se impulsará a nuestros clientes a usar aplicaciones digitales para buscar eficiencia en el tiempo de atención, así como nuevos canales de distribución (Glovo, Rappi, Uber Eats)

2. Microentorno

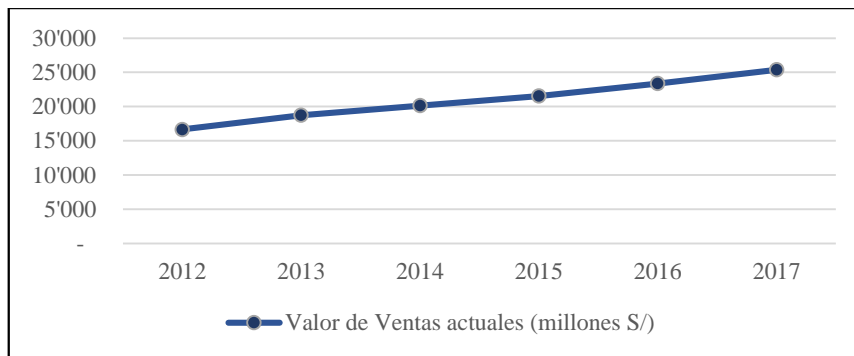
Mercado Capital pertenecerá al sector *retail* gastronómico, orientado a operadores de restaurantes con propuestas diferenciadas, ya sea por calidad del producto, reconocimiento de sus chefs o productos innovadores. La industria de restauración y bebidas, orientada al entretenimiento, es

una industria altamente fragmentada y que no tiene mercados gastronómicos activos. Existe un competidor con un concepto similar, Mercado 28, que empezó sus operaciones en el 2018, pero solo ofrece restaurantes, mas no la venta de insumos en cada tienda.

2.1 Mercado

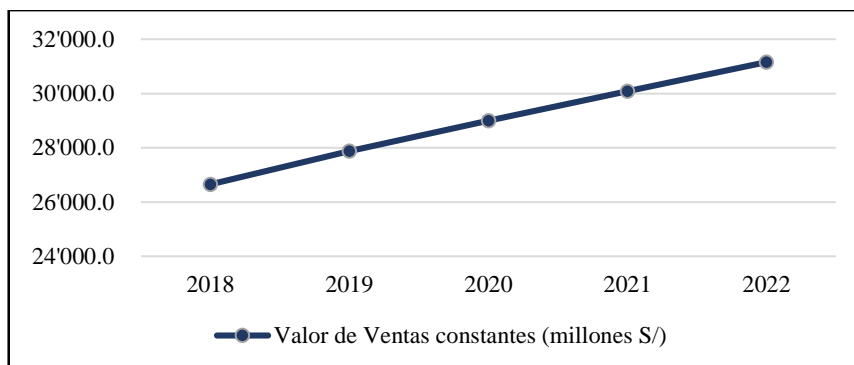
En tanto nuestra propuesta de negocio está orientada a los operadores de restaurantes que buscan ingresar por primera vez al mercado y/o ampliar sus operaciones es importante tener en cuenta cómo el mercado de los restaurantes y bares en Lima ha ido creciendo en los últimos años. Las ventas en los servicios de comida (restaurantes o afines) han crecido año tras año en 52% en 6 años (8,8% del promedio anual): S/ 16.652 millones en el 2012 y S/ 25.375 millones en el 2017. Este crecimiento del sector proyecta un desarrollo importante en el futuro.

Gráfico 1. Valor de las ventas actuales servicio de comidas (millones S/.)



Elaboración: Euromonitor Internacional, 2018.

Gráfico 2. Proyección de valor de ventas en servicios de comidas (millones S/.)



Elaboración: Euromonitor Internacional, 2018.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en agosto del 2017, el sector de servicios de comidas y bebidas creció en 1,29%, debido al dinamismo del rubro restaurantes

(1,12%), otras actividades de servicio de comidas (1,33%), servicio de bebidas (3,15%) y suministros de comidas por encargo (8,16%) (INEI 2017).

El mercado de restaurantes está integrado principalmente por ofertas de comida rápida y criolla, así como por pollerías y parrilladas, chifas, cevicherías y establecimientos de comida gourmet para los segmentos socioeconómicos altos de la población y turistas. El crecimiento del sector estuvo impulsado principalmente por restaurantes de comida criolla (9,8%), carnes y parrillas (7,8%), sangucherías (4,6%) y restaurantes turísticos (4,4%); todo ello debido al incremento del turismo, publicidad y alianzas estratégicas con entidades bancarias. En cambio, las cevicherías (-8,4%) y chifas (-2,4%) presentaron tasas negativas, debido al incremento en los precios de sus insumos (INEI 2017).

De otro lado, el rubro servicio de bebidas tuvo un incremento de 3,15%, explicado por el crecimiento en la oferta de discotecas, cafeterías, bares, restobares y pubs, lo que a su vez estuvo generado por una mayor inversión en auspicios, afluencia turística y la mejora en la selección de la carta de vinos y cervezas artesanales, así como la música en vivo. Además, considerando que el negocio de los clientes de Mercado Capital está orientado a la distracción y al entretenimiento, la bebida en este rubro ocupa un espacio crucial, por lo que es muy importante ofrecer una barra variada y sofisticada, sobre todo si se tiene en cuenta que los tipos de negocios que más se le asemejan al de los clientes de Mercado Capital (café, bares y restaurantes) tienen en sus ventas una gran influencia por bebidas (como indica la Tabla 1).

Tabla 2. Porcentaje de gasto en comida y bebida de acuerdo con el tipo de negocio

	Comida	Bebida	Total
100% entrega a domicilio	66,3	33,7	100
Cafés y bares	33,2	66,8	100
Restaurantes	57,5	42,5	100
Comida rápida	57,3	42,7	100
Cafetería de autoservicio	77,5	22,5	100
Kiosko	73,7	26,3	100
Retail de gastronomía	56,2	43,8	100

Elaboración: Euromonitor Internacional, 2018.

El concepto de negocio que se busca con el mercado gastronómico va dirigido inicialmente a un público local (Miraflores, Barranco, San Isidro y aledaños) de los NSE A y B, de entre 30 y 40 años. Se puede apreciar claramente que para estos NSE (A y B) los gastos en los rubros de

alimentación, bebidas y diversión ocupan un gran porcentaje en relación con su presupuesto mensual: 24% y 32% para el NSE A y B, respectivamente (ver Tabla 3).

Tabla 3. Gastos en el rubro de restauración y entretenimiento del público objetivo

Rubros	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Alimentos y bebidas	15%	25%	36%	46%	53%
Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda	18%	21%	20%	18%	16%
Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	9%	7%	6%	5%	4%
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	5%	6%	6%	6%	7%
Transporte y comunicaciones	8%	7%	5%	3%	3%
Vestido y calzado	2%	3%	3%	3%	4%
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	6%	3%	2%	2%	3%
Equipamiento del hogar	2%	1%	1%	1%	1%
Otros bienes y servicios	3%	3%	3%	4%	4%
Disponible para otros rubros	32%	24%	18%	12%	7%

Elaboración: Ipsos, 2016.

Si analizamos el crecimiento poblacional en los últimos años de los potenciales usuarios de Mercado Capital, vemos que el porcentaje de habitantes del NSE A ha crecido 1,8% entre el 2005 y el 2016, mientras que el B lo ha hecho en 10%. En conjunto, en el 2016, ambos niveles socioeconómicos representaban el 27,5% de la población total de Lima (ver Tabla 4).

Tabla 4. Crecimiento de los NSE en los últimos años

NSE	2005	2010	2013	2014	2015	2016
NSE A	3,40%	4,70%	5,20%	4,90%	5,20%	5,20%
NSE B	12,30%	15,70%	18,50%	18,81%	20,00%	22,30%
NSE C	31,60%	35,90%	38,40%	40,70%	40,40%	40,50%
NSE D	37,60%	34,50%	30,30%	26,20%	25,70%	24,30%
NSE E	15,10%	9,10%	7,60%	9,40%	8,70%	7,70%

Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

Para los NSE A y B, el porcentaje de personas entre 30 y 40 años se ha mantenido constante en los últimos 5 años (alrededor del 15% respecto a sus respectivos NSE) (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Crecimiento de personas entre 30 y 40 años

Rangos de edad	Total 2005	Total 2010	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Niveles socioeconómicos				
							NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Hasta 3 años	6%	6%	6%	5%	5%	6%	5%	4%	5%	7%	8%
De 4 a 7 años	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	7%	8%
De 8 a 11 años	7%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	4%	6%	7%	8%
De 12 a 17 años	11%	11%	10%	10%	9%	9%	6%	7%	9%	9%	13%
De 18 a 24 años	14%	12%	13%	12%	13%	12%	9%	11%	12%	13%	14%
De 25 a 29 años	9%	8%	7%	8%	8%	8%	10%	8%	8%	8%	7%
De 30 a 34 años	8%	8%	7%	7%	7%	8%	7%	9%	7%	8%	8%
De 35 a 39 años	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	6%	7%	9%	6%
De 40 a 44 años	6%	7%	7%	7%	6%	7%	6%	6%	7%	6%	6%
De 45 a 49 años	6%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	7%	6%	5%	6%
De 50 a 54 años	5%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	6%	5%	4%
De 55 a 59 años	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	7%	5%	5%	4%
De 60 a 64 años	3%	4%	4%	5%	4%	4%	6%	5%	5%	3%	2%
De 65 a 70 años	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Más de 70 años	5%	5%	6%	6%	7%	7%	9%	9%	7%	6%	3%

Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

Estos datos nos permiten hacer una cuantificación muy aproximada para la actualidad; teniendo en cuenta que Lima tiene 10 millones de habitantes, las personas de los NSE A y B que tienen entre 30 y 40 años serían alrededor de 413.000 personas. En ese sentido, como mencionamos anteriormente, los porcentajes del gasto mensual promedio que las personas de los NSE A y B destinan para alimentación, bebidas y diversión son de 24% y 32% respectivamente, lo que los hace un mercado muy interesante que está en constante crecimiento (Lima crece poblacionalmente 1,3% anual, por ende, también el porcentaje de nuestro público objetivo).

2.2 El sector

Desde hace más de diez años el sector gastronómico en el Perú viene experimentando un pujante desarrollo, que tiene a Lima y Cusco como principales impulsores. Ciertos factores objetivos que tenemos como país, como la variedad de climas, la calidad de suelos y las diferencias geográficas, hacen que la producción de alimentos sea particular y variada, lo que la hace única en la región. Todo ello sumado a las elaboraciones y recetas propias de cada zona (mixtura cultural) genera que nuestra gastronomía sea única y, además, pueda crecer de manera sostenida, tanto de manera interna como externa. A pesar de este crecimiento, en el sector de gastronomía relacionado con

el entretenimiento, al igual que en la mayoría de los sectores económicos del país, existe mucha informalidad. Es decir, si bien este es un sector que ha mejorado notablemente, todavía se encuentra en desarrollo.

2.3 Identificación de competidores

El sector con el que compite Mercado Capital es el de *retail* de operadores gastronómicos. Para ser competitivos debe mostrarse una propuesta que tenga beneficios económicos de manera global para los operadores, que no solo se traduzcan en menores costos de implementación y puesta en marcha, sino también en una mayor rentabilidad debido a la afluencia y exposición a clientes. Las opciones con las que Mercado Capital compite como *retail* de gastronomía son centros comerciales, *strip malls* y locales en alquiler *stand alone*.

La mayoría de oferta existente de comida y entretenimiento diferenciaba claramente entre ser un bar nocturno o un restaurante formal, con una sola propuesta de tipo de comida. En ese contexto, hace aproximadamente un mes se lanzó en Lima el primer formato de mercado gastronómico en Miraflores, llamado Mercado 28. Con una propuesta enfocada en un *público* más joven del mismo NSE A/B, pero con un nivel de servicio bastante básico y muy informal. La novedad de este nuevo formato ha tenido una gran acogida. Algunos aprendizajes que hemos tenido sobre Mercado 28, luego de visitarlo en varias oportunidades y en diferentes horarios, son los siguientes:

- La barra de licor debe estar en la parte central del local para ser el eje integrador de los operadores y soportar el plan de entretenimiento.
- Los operadores deben tener venta de comida y bebidas no alcohólicas. De esta manera se diluye la atención de la barra central, además de permitir a los operadores incrementar su facturación en fines de semana y turnos de noche.
- La gran acogida nos impulsaría a incrementar el flujo de personas desde el primer año.
- El nivel de servicio para nuestro público (mayor edad frente al público de Mercado 28) debe mejorar en tiempo de espera, presentación de los platos, uso de discos vibradores para el recojo de los pedidos y uso de menaje de cerámica y bandejas.
- La distribución de locales debe realizarse por zonas de desayuno, almuerzo, cena y postres para mejorar el flujo de personas dentro del local.
- Horario de atención por etapas: El horario de atención de los operadores que abren en el desayuno iniciarán desde primera hora y cerrarán más temprano; y los de almuerzo y cena abrirán desde las 11 a.m. y cerrarán alrededor de la medianoche. En todo momento, debe haber por los menos el 70% de locales abiertos.

- La falta de venta de insumos en Mercado 28 desvirtúa el modelo de mercado gastronómico, por lo que se convierte en un patio de comidas. Por ello, la oferta de insumos culinarios permitirá que Mercado Capital sea la primera propuesta de mercado en Lima.

2.4 Análisis global de las cinco fuerzas de Porter

- Análisis del sector – rivalidad

Tabla 6. Análisis del sector - rivalidad

	Factor	Incidencia fuerza	Claves
Número de competidores	1	2	
Competidores equilibrados	1	1	
Crecimiento del sector	1	2	Clave
Costes fijos	2	2	Clave
Diferenciación	2	2	Clave
Costos de cambio	1	2	
Capacidad instalada	1	1	
Competidores diversos	1	1	
Intereses estratégicos	1	1	
Barreras de salida	2	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el análisis de la rivalidad del sector vemos como conceptos clave al crecimiento del sector (promedio de 8,8% anual), los costes fijos que demanda tener una infraestructura capaz de ofrecer propuestas atractivas para los operadores y la diferenciación para poder sobresalir ante los competidores mencionados (centros comerciales, *stand alone*).

- Amenaza de nuevos ingresos

Tabla 7. Amenaza de nuevos ingresos

	Factor	Indicencia de fuerza	Claves
Economías de escala	1	1	
Diferenciación	2	2	Clave
Necesidad de capital	2	2	Clave
Costos de cambio	2	2	Clave
Acceso a los canales de distribución	1	1	
Producto patentable	1	1	
Acceso a materias primas	1	1	
Ubicaciones	2	2	Clave
Subsidios gubernamentales	1	1	
Aprendizaje	2	1	
Política gubernamental	1	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El sector de *retail* de operadores gastronómicos tiene como principales barreras de ingreso, en primer lugar, la necesidad de capital para la adquisición de terreno e inmuebles, además de la inversión para desarrollar infraestructura adecuada para el desarrollo del negocio. En segundo lugar, la diferenciación, ya que es un requisito crucial para competir en este rubro que va dirigido a operadores que buscan sobresalir, hacerse conocidos y tener una inversión moderada (para esto hemos mencionado que es clave el *tenant mix* elegido). En tercer lugar, los costos de cambio serían altos, ya que la infraestructura desarrollada tendría un objetivo definido que, si fracasara, generaría un alto costo perdido; por último, la ubicación, ya que dependiendo de esta se facilitará y generará un mayor flujo del *público* objetivo que buscan los operadores.

- Poder de negociación de proveedores

Tabla 8. Poder de negociación de proveedores

	Factor	Incidencia fuerza	Claves
Concentración de empresas	1	1	
Sustitutivos	1	1	
% ventas / Compras del sector	1	1	
Rentabilidad	1	1	
Diferenciación	2	1	
Costes de cambio	1	1	
Amenaza de integración vertical	1	1	
Información	1	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ya que los proveedores son principalmente *services*, con los que tercerizamos actividades que no son clave para el negocio, el poder de negociación de los proveedores es casi nula.

- Poder de negociación del cliente (operadores)

Tabla 9. Poder de negociación del cliente

	Factor	Incidencia fuerza	Claves
Concentración de empresas	1	1	
Sustitutivos	1	2	
% ventas / compras del sector	1	1	
Rentabilidad	2	1	
Diferenciación	2	2	Clave
Costes de cambio	1	2	Clave
Amenaza de integración vertical	1	1	
Información	1	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al ser una propuesta de retail para operadores gastronómicos, consideramos que es clave la diferenciación en la propuesta, ya que asegurará un flujo alto de clientes y costos moderados). Además, es importante mencionar que otro factor clave sería el bajo costo de cambio de los clientes, lo que generará que Mercado Capital innove constantemente su propuesta para mantenerlos.

- Sustitutivos

Tabla 10. Sustitutivos

	Factor	Incidencia fuerza	Claves
Relación precio / calidad producción sustitutivo / producción del sector	2	2	Clave
Rentabilidad sector sustitutivo	1	1	
Costos de cambio (al cambiar al producto sustitutivo)	1	2	Clave
Propensión del usuario a sustituir	1	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el sector de *retail* gastronómico existen sustitutivos que han sido mencionados anteriormente, como el *stand alone*⁴ y los centros comerciales. Consideramos que son claves los bajos costos de cambio, ya que los operadores gastronómicos no invertirán mucho en la propuesta y, si ven que esta no es eficiente, pueden retirarse (no generaría mucho costo); asimismo, la relación precio calidad de los productos sustitutos es importante de evaluar, ya que hay centros comerciales que podrían ser competitivos tanto en precio como en afluencia de clientes.

⁴ Se denomina '*stand alone*' a la propuesta de puesta en marcha en un espacio físico independiente, que no forma parte de un conglomerado comercial, denominado comúnmente como un local puerta a la calle.

2.5 Adecuación en el tiempo

Un sector fragmentado y altamente competitivo, la industria de restauración y bebidas en el Perú, está entrando en una etapa de madurez en la que los conceptos son fáciles de copiar en el corto plazo. Por ello, es importante buscar una diferenciación constante, a través de la asesoría de chefs y el equipo directivo en: i) la oferta de productos: variedad, calidad y renovación constante, ii) crear una marca pionera e innovadora que articule un concepto distinto y atractivo para el mercado.

2.6 Localización

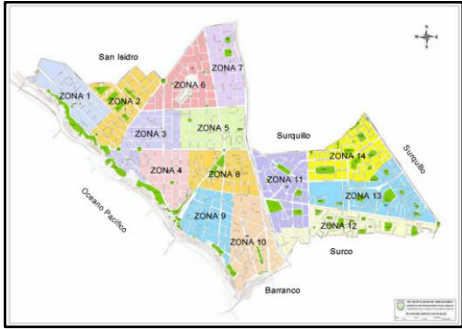
Se ha elegido el distrito de Miraflores, ya que reúne a la mayor oferta de alojamiento y hospedaje de todo el país y destaca por el diseño, confort, servicios, seguridad y facilidad de acceso frente a cualquier otro distrito de Lima, lo que lo hace muy atractivo como punto de encuentro para las personas de diversos distritos. Miraflores es el segundo distrito con mayor población flotante de Lima, luego de San Isidro, ya que las personas se trasladan desde otros distritos para cumplir labores en oficinas o en establecimientos comerciales, estudiar, comprar, realizar actividades turísticas o practicar algún deporte. En resumen, su población flotante se estima en un promedio diario de 580.147 personas (Miraflores Lima Perú 2015)

Si bien Miraflores cuenta con 14 sectores distritales, en la práctica, por sus características de uso y accesibilidad, se forman siete grandes barrios; siendo los más apropiados para el desarrollo de nuestra propuesta los siguientes: la zona internacional, la zona de Armendáriz y el centro del distrito. Estos sectores no solo son los que reúnen la mayor cantidad de comercio del distrito, sino también son las áreas más visitadas por la población flotante, por sus múltiples atractivos y espacios públicos.

Gráfico 3. Barrios y sectores en Miraflores



Elaboración: Municipalidad de Miraflores, 2019.



Elaboración: Municipalidad de Miraflores, 2019.

Capítulo IV. Sondeo de mercados

Para elegir el perfil del consumidor de Mercado Capital y definir el concepto del modelo de negocio, hemos realizado el siguiente plan de investigación:

1. Estimación de mercados

- Identificación de puntos geográficos en la ciudad con perfil de consumidores
- Identificación de los grupos de interés que cumplen con niveles de gasto, estilos de vida, que se adecúan al perfil del público objetivo

2. Etapa exploratoria

2.1 Etnografías a usuarios/consumidores (Anexo 1)

- Objetivo: Definir el grupo objetivo de negocio al que deberá apuntar nuestra oferta gastronómica y la atmósfera a desarrollar.

Principales hallazgos y oportunidades:

- El concepto más recomendado y atractivo fue la propuesta de patios de comida gourmet, en el que la idea de unir una excelente oferta gastronómica y un punto de encuentro de diversión era altamente atractiva para el consumidor.
- El concepto de solo mercado de insumos gourmet es un concepto lejano y poco atractivo. Este tipo de insumos los encuentran en supermercados *premium* junto a una oferta más completa (piqueos, parrilladas, entre otros).
- La calidad del sabor es un factor de exigencia importante en una propuesta como esta.
- El precio no es considerado necesariamente un indicador de calidad, sino de ambiente y moda (de exclusividad).
- El sabor no está segmentado por precios. El consumidor gastronómico peruano está muy educado y prefiere buena sazón y comida; más aun si se incluye la presentación y nuevas técnicas de preparación.
- El público objetivo que más recomendamos para una propuesta de comida y entretenimiento casual y *gourmet* como la de Mercado Capital tiene las siguientes características sociodemográficas:
 - i. Mujeres y hombres de entre 30 y 40 años de edad: Estas personas normalmente tienen aún referencias de diversión más enfocadas en encuentros con personas de su círculo social.

- ii. Niveles socio económicos A y B: Las personas de estos niveles tienen el poder adquisitivo para solventar sus necesidades básicas y, además, un presupuesto adicional disponible para un mejor entretenimiento. Su calidad de vida es una prioridad para ellos y están dispuestos a invertir en ella.
- iii. Soltero: Las personas que aún no han contraído un compromiso familiar o de pareja suelen tener una vida social más activa, por lo que salen con mayor frecuencia a lugares de entretenimiento.
- iv. Vivienda en Barranco o Miraflores: Dado que la búsqueda de momentos casuales efectivamente se da en la cercanía de las zonas de vivienda, buscamos personas que vivan en barrios residenciales céntricos, que se caracterizan por ser zonas de edificios, espacios más pequeños, pero más caros. Estas personas buscan tener muchos momentos para comer, pasear, comprar, hacer deporte, entre otras actividades.
- v. Personas sin hijos: De preferencia las personas que no tienen hijos o que no viven con ellos son las que tendrán mayor posibilidad de salidas casuales y espontáneas. Por ende, tendrán mayor frecuencia de visita a lugares de entretenimiento casual.
- vi. Personas con posiciones corporativas o intermedias: Este perfil lo hemos elegido, ya que dentro del NSE A/B, estas personas tienen más necesidades de sociabilización y *networking*, por lo que asisten a más sitios de moda.

Por todo lo anterior, orientaremos nuestros esfuerzos publicitarios y de implementación del local a un público objetivo con este perfil, que englobe sus gustos y preferencias.

2.2 Entrevistas a profundidad a especialistas y chefs (Anexo 2)

- Objetivos: i) identificar posibles oportunidades y barreras en el rubro de restauración y ii) validar el modelo de negocio
 - Principales hallazgos y oportunidades
 - Gratificante experiencia en cuanto a sabor y servicio
 - a. Sabor:
 - i. Asegurar un *tenant mix* adecuado que tenga una variedad relevante para el público objetivo.
 - ii. Los ingredientes, de calidad y frescos, son una prioridad para soportar el posicionamiento de experiencia gastronómica gourmet

- b. Servicio:
 - i. Horario completo: desayuno, almuerzo y cena
 - ii. Ambiente que brinde una experiencia divertida y diferente
 - iii. Cultura de servicio de manera más casual y cómoda
 - iv. La oferta de tapas y piqueos asegurará un servicio más fluido y una experiencia que exprese el concepto de punto de encuentro
 - v. Venta de insumos relacionados con los tipos de comida ofrecida
- o Plan de marketing soportado en influenciadores⁵ y medios digitales
- o Algunos factores clave para definir la operación del mercado son los siguientes:
 - a. Horarios de servicio desayuno, almuerzo y cena que permitan operar diariamente al 70%, lo que asegurará un ingreso viable del negocio.
 - b. Servicios centralizados que sean financiados a través de un porcentaje de gasto asignado (cadena de frío, luz y servicios, limpieza, seguridad) menores al 15%.
 - c. Lograr 1 o 2 marcas de chefs ‘gancho’.

2.3 Evaluación de conceptos en consumidor final a través de *focus groups* (Anexo 3)

- Objetivo: Validación del concepto de mercado gastronómico (ajustado sobre los aprendizajes de los criterios etnográficos).

Principales hallazgos y oportunidades:

- i. Los espacios de ocio del público objetivo giran alrededor de la comida.
- ii. En línea con la necesidad de maximizar los momentos de ocio y convertirlos no solo en espacios para compartir y conectarse, sino además en lograr mayor valor en una salida, este proyecto permite alcanzar una dosis de diversión más accesible y práctica.
- iii. No encontramos muchas propuestas en Lima donde se pueda mezclar un entorno socialmente divertido dentro de un espacio más casual.

3. Definición del cliente

De acuerdo con el público objetivo de usuario que hemos definido, junto a sus preferencias gastronómicas, así como el estilo y nivel de servicio que esperan, se ha elegido el *tenant mix* que

⁵ Es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema específico, por su presencia e influencia en las redes sociales, puede llegar a convertirse en un prescriptor importante para una determinada marca.

Mercado Capital debe ofrecer. En ese sentido, la elección de clientes/operadores debe estar alineada con el posicionamiento de la marca Mercado Capital, y cumplir con los estándares y expectativas de calidad y servicio de sus usuarios.

Algunos aspectos que considerar para la creación del *tenant mix* son los siguientes:

- 20% de los clientes deben corresponder a marcas reconocidas
 - i. T1/ T2 (2 marcas de chefs de restaurantes exclusivos)
 - ii. Concepto fusión con comida peruana
- 50% de los clientes deben corresponder a marcas nuevas de comida internacional fusión con peruana
 - i. Huariques de sabor
 - ii. Maridaje (bebidas y platos) relacionadas con su tipo de comida
 - iii. Deben cumplir con la oferta integral de comidas seleccionadas que cumplan el *tenant mix*.
- 30% de los clientes deben corresponder a marcas innovadoras con propuestas diferenciadas
 - i. Formatos de tendencia o de moda
 - ii. Innovación en tipo de comida y/o método de cocción/ proceso

De acuerdo con las entrevistas realizadas a personas importantes de la industria (ver Anexo 2), la principal razón por la que los operadores se interesan en pertenecer a un conjunto de operadores integrado como Mercado Capital es minimizar los riesgos de lanzarse *stand alone*:

- Oportunidad de crecimiento: más número de locales con menor inversión inicial
- Beneficio de la sinergia:
 - i. Diluyen gastos como alquileres, administrativos y ventas
 - ii. Plan de márketing compartido que asegura un flujo inicial de consumidores que paga el cupo en un corto plazo
 - iii. Menor inversión en el desarrollo de la marca

4. Encuestas cuantitativas: validación de la propuesta de valor por el consumidor final (Anexo 4)

- Objetivo: Validar la intención de compra y uso, y así reforzar la propuesta de valor y éxito de modelo de negocio como argumento de venta a nuestros clientes
- Hallazgos y conclusiones:

- i.El 64% del público objetivo busca una oferta de restauración y/o venta de insumos dentro de la propuesta.
- ii.El 70% del *target* asegura que tendría una visita quincenal al local y su interés por una propuesta gastronómica de este tipo es de 100%.
- iii.Los tipos de comida preferidos son alternativas gastronómicas de comida peruana: fusión, nikkei y pescados y mariscos.
- iv.El 81% de las propuestas (rincones de sabor) debe tener su oferta concentrada entre el almuerzo/comida y/o con un menú que se adapte a estos horarios (el desayuno solo obtuvo el 14% del interés de los usuarios).
- v.Las propuestas de entretenimiento más valoradas están enfocadas alrededor de la música y las bebidas alcohólicas.
- vi.El *ticket* promedio fluctuará entre 50 y 80 soles.
- vii.Las marcas más aceptadas fueron las relacionadas con la ciudad gastronómica de Lima: Mercado Lima (28%) y/o Mercado Capital (39%).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

Lograr ser el líder de mercados gastronómicos en el Perú para el año 2030, a partir de un compromiso con el desarrollo de espacios de encuentro social para la comunidad, a través de experiencias extraordinarias, así como con la generación de rentabilidad para nuestros accionistas y clientes.

2. Misión

Generar una propuesta integral de operadores gastronómicos que, en su conjunto, logren un espacio de encuentro social que atienda a las altas expectativas de calidad y diversidad gastronómica para el consumidor, que permita el desarrollo de un modelo de negocio rentable y sostenible para nuestros clientes (operadores), la puesta en valor para nuestros accionistas y en el que se promueva el bienestar de nuestros colaboradores junto con el cuidado del medio ambiente.

3. Cultura

- Búsqueda constante de las últimas tendencias gastronómicas y el desarrollo de nuevos conceptos culinarios que nos posicione como un referente en la industria y que fomente la participación de operadores relevantes en el medio
- Incentivar la innovación a partir de una cultura de servicio *casual dining*⁶
- Enfocarse en la experiencia del usuario o consumidor final
- Cultura ‘lean’⁷, a través de la constante búsqueda de la eficiencia en gastos operativos y procesos
- Creación de un espacio único que represente las tendencias limeñas de entretenimiento

4. Valores

- Vocación de servicio: damos el mejor servicio a nuestros clientes y superamos sus expectativas

⁶ *Casual dining*: tipo de restaurante con una propuesta de comida informal y entretenida, que se presenta como una opción intermedia entre la oferta de comida rápida y restaurantes formales y finos.

⁷ Referido a la mejora continua de procesos de producción, servicios y operativos, con el fin de hacerlos efectivos para el menor uso de esfuerzos, dinero y tiempo.

- Respetamos: somos honestos y respetamos a nuestros clientes, consumidores, trabajadores, medio ambiente y comunidad
- Innovamos con pasión: somos emprendedores aguerridos, buscamos ganar y transformar espacios para la comunidad
- Flexibilidad: tomamos riesgos y aprendemos con nuestros errores y buscamos nuevas formas de hacer las cosas
- Trabajo en equipo: creemos en la cooperación entre nosotros y nuestros clientes, juntos somos más

5. Políticas

- Somos estrictos en el cumplimiento de las normativas legales del mercado peruano y apoyamos las iniciativas de alimentación saludable, por lo que fomentamos el uso de proveedores de insumos aprobados y validados por Mercado Capital, lo que asegurará el bienestar de nuestros consumidores y trabajadores.
- Toda operación comercial deberá ser formalizada mediante contratos comerciales, lo que fomentará la transparencia y la formalización.
- Desarrollar alianzas de largo plazo con clientes estratégicos para generar beneficios mutuos en el futuro.
- Renovar algunos operadores en Mercado Capital cada dos años para fomentar el ingreso de nuevos operadores emprendedores.
- Aplicar siempre reglas de ética empresarial y buena fe en los negocios en las relaciones con nuestros clientes.
- En el desarrollo de nuestras operaciones, respetar las normas de protección del medioambiente y ecosistema.
- Evitar cualquier tipo de trato discriminatorio hacia nuestros clientes y de estos a los usuarios de Mercado Capital.

6. Organización y aspectos legales

Se constituirá una sociedad anónima cerrada con un directorio, cuya razón social será MERCADO CAPITAL SAC. Se ha elegido esta forma societaria por la flexibilidad que implica para una toma de decisiones más dinámica y, de esta manera, salvaguardar los intereses de los accionistas por el derecho preferente para la compra de acciones que otorga esta modalidad.

Los aspectos legales más resaltantes para la puesta en marcha de Mercado Capital son los siguientes:

- La legislación civil peruana establece que los contratos de arrendamiento entre privados tienen una duración máxima de 10 años.
- Previo a la implementación de Mercado Capital se requiere tramitar una licencia ante la municipalidad distrital respectiva.
- Se exige para el funcionamiento de Mercado Capital un certificado de seguridad emitido por la municipalidad distrital respectiva.
- Para la administración del personal, se deberá contar con un registro de planillas ante el Ministerio de Trabajo. Asimismo, los trabajadores deberán contar con un certificado sanitario.
- Desde el inicio de operaciones, se deberá declarar mensualmente ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) las ventas de Mercado Capital y los impuestos que generen estas. Anualmente, entre los meses de marzo y abril, se deberá presentar la declaración jurada anual de impuestos y se deberá pagar los tributos respectivos, de corresponder. Además, se cumplirá con las obligaciones relacionadas con los trabajadores: pago a EsSalud, fondo de pensiones.

De otro lado, respecto de los asuntos societarios se tendrá presente lo siguiente:

- Los cinco socios de Mercado Capital constituirán una sociedad anónima cerrada con directorio. La sociedad tendrá un capital social de US\$ 350.000 (Trescientos cincuenta mil y 00/100 Dólares Americanos). Cada socio aportará el 20% del capital social (US\$ 70.000).
- La sociedad tendrá como órganos de gobierno a la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General.
- El quórum de instalación de la Junta General de Accionistas será del 67% del total de acciones en circulación. Las decisiones se tomarán con el voto favorable de al menos el 90% del total de acciones presentes en la junta.
- El Directorio estará integrado por cinco miembros, cada uno de ellos designado por cada uno de los socios. Los socios podrán ser directores. Corresponderá al Directorio la designación del gerente general y del administrador de Mercado Capital. Las decisiones en el Directorio se tomarán con el voto favorable de al menos 4 de sus 5 miembros.

- El gerente general será el representante legal de la sociedad. El administrador de Mercado Capital tendrá las facultades para ejecutar todos los actos necesarios para el correcto funcionamiento del local.
- Adicional a los estatutos de la sociedad, los socios suscribirán un convenio de accionistas en el cual se establecerá que en caso un socio desee transferir sus acciones, en primer lugar, deberá ofrecerlas a los demás socios, los cuales tendrán un derecho de suscripción preferente. En caso ninguno de los socios decida adquirirlas, el socio tendrá la libertad de ofrecer sus acciones a terceros. Asimismo, se establecerá que cualquier discrepancia y/o diferencia entre los socios será resuelta por arbitraje de derecho ante un tribunal arbitral de un solo miembro ante el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, que se encargará de designar al árbitro y determinar el proceso a seguir.

7. Objetivos estratégicos

- Asegurar la mejor combinación de operadores a través del mejor equipo de personal clave (chefs, líderes de opinión, referentes de la gastronomía en el Perú), adecuado y capacitado en temas de maridaje, tendencias mundiales de restauración y aspectos relacionados con el entretenimiento.
- Lograr tangibilizar una alta sinergia entre los operadores que permita potenciar el atractivo de la propuesta de valor.
- Convertirse en el mercado gastronómico líder de la zona, por ser el primer formato de mostrador para atención y venta; se congregará al mayor número de personas del público objetivo a través de un atractivo conjunto de operadores de excelente calidad.
- Asegurar un flujo de usuarios mínimo viable que garantice la participación sostenible de nuestros clientes (operadores), a través de una experiencia de uso única que logre la preferencia y habitualidad de los clientes de Mercado Capital.

8. Objetivos del negocio

Tabla 11. Objetivos de negocio

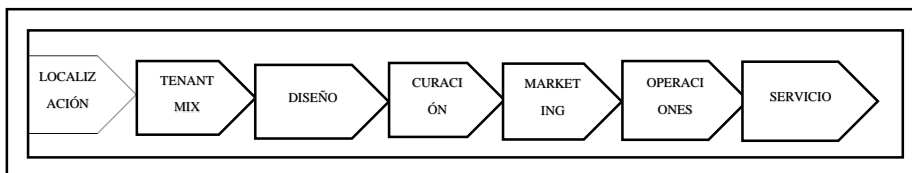
Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
	2020	2021 - 2022	2023 - 2024
Ventas promedio de los operadores	US\$ 450.000	US\$ 1.000.000	US\$ 1.200.000
Margen bruto	>50%	>55%	>60%
EBITDA		>35%	>40%

Objetivos	Corto plazo 2020	Mediano plazo 2021 - 2022	Largo plazo 2023 - 2024
Flujo de visitantes anuales	>170.000	>400.000	>500.000
Satisfacción general (NPS)	60 PS	65 PS	70 PS
Recurrencia	1/mes	2/mes	2/mes
ROA		>20%	>25%
ROE		>40%	>30%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9. Cadena de valor de la empresa

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La cadena de valor de Mercado Capital está basada en el modelo desarrollado por McKinsey & Company (Biamino Moro citado por García 2010) e incorpora las siguientes actividades clave:

- Localización: búsqueda y arriendo del local, que cumpla con las características de accesibilidad y visibilidad
- *Tenant mix*: búsqueda y selección de un relevante y potente conjunto de operadores
- Diseño: distribución y formato del local e implementación, que se construya sobre la base de la ambientación y carácter que queremos lograr
- Curación: proceso de elaboración de la carta que asegure la sinergia entre los operadores y el *ticket* promedio adecuado
- Márketing: plan de márketing para la captación de operadores y aseguramiento del flujo y habitualidad de usuarios, así como el desarrollo de la marca Mercado Capital
- Operaciones: plan de operaciones que asegure la puesta en marcha y el flujo de procesos que viabilice la atención y servicio a los usuarios
- Servicio: atención al consumidor con foco en la experiencia y el entretenimiento

10. FODA

10.1 Oportunidades

- Apertura del consumidor peruano a explorar nuevos conceptos de restauración (crecimiento continuo de 5% en los últimos 5 años)
- Crecimiento del PBI continuo durante los últimos 20 años, lo que asegurará un crecimiento del consumo
- Concentración de la oferta de entretenimiento en distritos emblemáticos como Miraflores y Barranco asegura una alta demanda potencial en la zona de influencia.
- La gran cantidad de emprendimientos nos permite tener una amplia base de operadores potenciales para mercados gastronómicos.
- Amplia y diversificada cultura gastronómica en los limeños en diferentes distritos (nuevos distritos para nuevas aperturas)
- La situación bancaria se encuentra en una etapa de ofrecimiento de créditos a bajo interés.
- Incremento en el uso de redes sociales, páginas web e Internet
- Mayor concentración del sector A y B en los distritos señalados como estratégicos (Miraflores, San Isidro, Barranco, etc) donde estará el local

10.2 Amenazas

- Posible oposición de los vecinos a la inauguración y operación de un comercio que incrementa la cantidad de gente en el distrito, como ocurre en la implementación de nuevos centros comerciales y espacios con parámetros comerciales.
- Como ocurre en modelos de negocio innovadores, puede generar escepticismo en los operadores por tener que alinearse a un modelo de gestión centralizado.
- El alto interés que pueden exigir los bancos o prestamistas por ser un negocio nuevo.
- El cambio de gobierno local puede dilatar o cambiar regulaciones de licencias municipales.
- Los cambios en la renta del terreno por fluctuaciones de tipo de cambio y/o valor de mercado.
- La oferta de locales de mas de 800 m en zonas de alta afluencia en Miraflores son limitadas.

10.3 Fortalezas

- Ser el primer mercado gastronómico en el Perú (restauración y tienda de insumos)
- Conocimiento especializado y multidisciplinario del equipo directivo
- Alianza estratégica con chefs reconocidos
- El conjunto de operadores es la base de la ventaja competitiva del modelo de negocio
- La adaptabilidad y flexibilidad de la propuesta de *tenant mix* permite mantener una innovación constante para estar alineados con las tendencias gastronómicas del momento.
- Se cuenta con socios capitalistas.

10.4 Debilidades

- En tanto son nuevos emprendimientos de los accionistas, podrían tener una etapa de aprendizaje inicial.
- La dependencia de chefs asesores para la implementación del mix de operadores

11. Estrategia competitiva

Mercado Capital utilizará una estrategia de diferenciación basada en la creación de un nuevo concepto de restauración, en el que los operadores logren encontrar en un mismo lugar un ecosistema de servicios enfocados en sus consumidores, que les permitan desplegar su propuesta de valor a un menor riesgo, lo que asegurará su flujo de usuarios y desarrollará en menor plazo su marca.

A través de este conjunto de operadores, sustentados en la oferta de calidad, variedad y entretenimiento que aseguramos a los usuarios, generaremos un conglomerado⁸ interno, que nos posicionará como los primeros y como los líderes de mercados gastronómicos en el Perú.

12. Posicionamiento

Mercado Capital se propone como un punto de encuentro para la comunidad, que reunirá en un solo espacio la mejor selección de la más variada propuesta gastronómica internacional, fusionada con la sazón peruana.

En el largo plazo , Mercado Capital proyecta su ventaja competitiva de la siguiente manera:

⁸ Grupo de entidades relacionadas, de forma horizontal o vertical, ubicadas en en área geográfica específica que en conjunto aprovechan una serie de aspectos para potenciar o hacer más eficiente su propuesta.

- Primer formato de operador de restaurantes que reúne las mejores propuestas gastronómicas en un solo lugar, en el que la variedad de operadores será una ventaja competitiva por ser única y relevante.
- Primer formato de mercado gastronómico en Lima que reúne la oferta de atención de comida, bebida y tienda de insumos en un solo lugar, lo que posicionará a Mercado Capital como líder en el sector.
- Mercado Capital será un referente de las tendencias gastronómicas mundiales en Lima, la misma que se evidenciará con la elección de los operadores de manera que se asegure el interés y la novedad para nuestros usuarios (por ejemplo, comida saludable, fusión, nuevos ingredientes, *power foods*, entre otros).

Además, estará soportado por unos lineamientos que deberán mantenerse vigentes para asegurar el éxito en el largo plazo:

- Chefs reconocidos avalarán la propuesta a través de operadores que tengan el sello de su marca y soporten el nivel de calidad de nuestras propuestas gastronómicas. Se ha mostrado interés por los chefs Pedro Miguel Schiaffino y Rafael Piqueras.
 - Estos chefs estarán interesados en participar de esta propuesta como operadores, explorando nuevos mercados con un menor riesgo y con marcas alternativas.
- Innovación constante: se realizará contratos de dos años con estos operadores.
- Plan de mercadeo que asegure, en primer lugar, flujo de consumidores que llegarán a Mercado Capital y, en segundo lugar, atraer operadores importantes para el modelo de negocio.
- Ubicaciones estratégicas de alta visibilidad y accesibilidad.

13. Estrategia de crecimiento

Mercado Capital buscará tener un crecimiento por diversificación geográfica, por lo que buscará atender progresivamente otros distritos (ya se ha identificado como posibles próximos destinos en Lima, San Miguel y La Molina) e incluso provincias, lo que se sostendrá en el posicionamiento de la marca Mercado Capital y su reconocimiento alcanzado en Lima.

Capítulo VI. Planes funcionales de la empresa

1. Plan de marketing

Se ha preparado un plan integral de actividades orientadas a posicionar este nuevo formato de subarrendamiento de espacios a operadores gastronómicos dentro de un entorno unificado para el consumidor final, lo que asegurará el atractivo del modelo para clientes y usuarios.

1.1 Objetivos

- Ser reconocidos entre los primeros lugares de encuentro de restauración dentro de nuestro público objetivo
- Alcanzar el 100% de ocupación de nuestras estaciones
- Lograr una convocatoria de mil visitantes diarios que soporte nuestros ingresos variables anuales

1.2 Estrategias

Se logrará a través de las siguientes estrategias de marketing:

1.2.1 Servicio

Mercado Capital administra la oferta de un espacio común que busca brindar a la comunidad una selecta variedad de estaciones de oferta gastronómica para los usuarios, así como la oportunidad a nuestros clientes de ofertar sus propias propuestas de valor en un espacio único de entretenimiento.

Gráfico 5. Vista previa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Mix de estaciones de sabor

La elección de la mezcla de estaciones gastronómicas es un factor clave de éxito de nuestro local. Tendremos veinte estaciones, incluyendo la barra de bebidas. El *mix* implica no solo que las estaciones elegidas sean buenas (de gran sabor y calidad), sino también que la oferta culinaria muestre la diversidad que buscan los comensales. Por ello, la propuesta que estamos buscando es la siguiente:

Tabla 12. Propuesta gastronómica

Comidas	Bebidas	Postres
1. Pizzas al horno/ pastas	14. Cafetería	17. Heladería
2. Carnes / Hamburguesas	15. Emolientería	18. Pastelería/Postres
3. Comida peruana (tapas)	16. Bar	19. Crepes/Waffles
4. Comida japonesa - nikkei		20. Huevos/Veggie
5. Comida china/ chifa (bocaditos)		
6. Comida marina (Fusión)		
7. Comida peruana (Fusión)		
8. Comida árabe		
9. Comida thai		
10. Pokes		
11. Comida de la selva		
12. Comida española		
13. Quesos/Fiambres		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Estaciones de oferta gastronómica

Lineamientos que pedimos de productos a las estaciones gastronómicas:

- Carta y oferta de comida: oferta de 5 a 8 platos por estación
- Tiempo de atención de órdenes: entre 5 y 15 minutos
- Formato de servicio:
 - Pedido y pago por estación
 - Entrega de disco de atención (para colocar numeración de mesa manualmente por usuario) y recojo de la comida, cuando el disco lo indique (vibración).
- Personal: además de su personal de atención y cocina, cada estación debe tener personal que entregue los pedidos en las mesas.
- Mercado Capital proveerá de menaje de cerámica, cubertería y fuentes de manera constante para que puedan ofrecer sus productos. Todos los pedidos deberán servirse en cualquiera de estos tres tipos de formatos de vajilla estandarizados.
- Infraestructura del local: se brindará un local de entre 7 y 12 m para que los clientes (locales) implementen su equipamiento, según su oferta de producto y diseño de marca. Se

implementará las acometidas de electricidad con puesta a tierra, gas, agua fría y caliente, desagüe, conexión de fibra óptica y conexión para campana de extracción. Mercado Capital deberá aprobar previamente el diseño de cada local y la maquinaria e infraestructura necesarias a ser instalada en cada área.

- El bar central tendrá un espacio de 20 m con repisas para decoración de botellas y barra a todo alrededor, para asegurarnos que esté alineado con la decoración del local.
- Precios al consumidor: es importante considerar una gama de precios que atienda a cada uno de los momentos de consumo (desayuno, almuerzo, cena y venta de insumos) y que, a su vez, esté alineada con una propuesta de comida en porciones. El precio promedio de los platos y de la oferta de cada una de las estaciones se alineará con el promedio del mercado de restauración de un segmento de consumidores similares. La administración de Mercado Capital regulará los precios de las estaciones para no generar canibalización, ni guerra de precios entre las estaciones, estableciendo rangos de precios por productos (ver Anexo 5).
- Estimamos que el consumo promedio, entre comida, bebidas y la compra de insumos, será de S/ 66,50 (sesenta y seis y 50/100 Soles) por persona.

Plan de trabajo para asegurar el flujo de usuarios al modelo de negocio

Sobre la base del análisis que hemos realizado del mercado, del consumidor y la competencia, trabajaremos un plan promocional en seis niveles para lograr el mayor alcance posible.

- Desarrollo de marca: se construirá la personalidad, lenguaje e imagen visual de la marca basados en sus atributos de casual-moderno y de sabor sofisticado. Mercado Capital se propone ser el nuevo punto de encuentro de Lima.
- Intriga: el local en sí mismo, por su ubicación y alta visibilidad, es un gran elemento de publicidad estática que comunicará las diversas etapas del proceso de puesta en marcha. Por ello, será posible ver paneles o pendones sobre el inmueble con mensajes como los siguientes: “PRONTO UN GRAN PUNTO DE ENCUENTRO” y “CONSTRUYENDO UN MERCADO CAPITAL”.
- Influenciadores: seleccionaremos a un grupo de personajes reconocidos, identificados con el estilo de marca, para que comuniquen en sus redes sociales su afinidad con Mercado Capital. Los influenciadores son referentes de distintos ámbitos de la gastronomía, el arte, la música y la moda.
- Plan de comunicación digital: se pondrá en marcha una potente estrategia en medios digitales y redes sociales que incluye un blog y perfiles en Facebook, Twitter e Instagram. El tono de la comunicación es moderno y casual, los mensajes se concentrarán en tres puntos:

- Mostrar la experiencia y el *life style* de Mercado Capital
 - Calendario de eventos y actividades programadas.
 - Promocionar a los operadores que nos acompañan
- Facebook Ads⁹ nos permitirá alcanzar una audiencia amplia y, debido a sus variables de segmentación social y geolocalización, contaremos con resultados eficaces, con un presupuesto acotado. Mientras que Instagram nos ayudará a comunicar el estilo y *life style* de Mercado Capital.
- Relaciones públicas: al igual que en el caso de discotecas, se convocará a jóvenes relacionistas públicos que difundirán los eventos en sus redes sociales y con sus amigos, lo que generará cadenas de referidos que potencien la comunicación del local y garantice la asistencia del *público* deseado. El presupuesto de márketing para el primer año es S/ 200.000, de los cuales el 50% corresponde a los aportes al fondo de promoción de las estaciones y el otro 50% a gastos de márketing directo por la administración de Mercado Capital.
 - Calendario de eventos: se organizará una serie de eventos que ayuden a generar tráfico y posicionar el espacio en la vida diaria de los vecinos del distrito.
 - i. Se buscará novedades y nuevos lanzamientos cada cierto tiempo, invitando a personas representativas del medio y del *público*.
 - ii. Se ofrecerá el espacio a empresas para sus eventos corporativos.
 - iii. Se realizará promociones para clientes premium (como en programas de fidelización de bancos reconocidos), lo que generará un segmento exclusivo, por lo que se podría realizar eventos solo para estos clientes con la finalidad de impulsar el desarrollo y conocimiento del local.
 - iv. Se buscará alianzas con empresas de licores premium (Johnny Walker Black o Gold, Ron Zacapa, Cerveza Peroni, Piscos Premium, entre otros) para hacer eventos abiertos al público utilizando la base de datos de nuestros proveedores, por lo que se otorgaría algunos descuentos o promociones para captar al público objetivo a Mercado Capital.

Tabla 13. Eventos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-------	---------	-------	-------	------	-------

⁹ Plataforma de publicidad *online* de la red social facebook, que focaliza sus esfuerzos en relación con las búsquedas realizadas por los usuarios de red social, respecto a un espacio geográfico determinado.

Verano	San Valentín Pisco Sour	Clases	Tapas & Más	Mamá	Papá Ceviche
Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
28 de Julio		Primavera	Huevo		Navidad
Pisco Peru	Café		Halloween		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2.2 Precio (operadores)

El modelo de negocio está basado en el arriendo de una gran superficie y el subarrendamiento, a menor escala, de cada una de las estaciones gastronómica. La renta total es el resultante de una renta mínima garantizada y una renta variable sobre las ventas que genere cada estación. El total de componentes de la propuesta comercial son los siguientes:

- i. Renta mínima por metro : Ubicación y categoría entre US\$ 150 y 250 por metro
- ii. Renta variable: 12% de las ventas (diferencial entre mínimo y variable)
- iii. Cuota de incorporación: Aproximadamente dos rentas
- iv. Gastos comunes: US\$ 10 por metro
- v. Fondo de promoción: 10% de la renta
- vi. Servicios de luz y agua: Por consumo más un 5% de administración
- vii. Plazo: Un año forzoso para ambas partes
- viii. Garantía: 2 meses de renta mínima

El módulo promedio contará con una medida de nueve metros y se estima ventas por US\$ 15.000 mensuales en su primer año para cada estación; considerando todos los componentes de ocupación asociados, se estima un costo promedio de ocupación de un 15% de la venta.

Tabla 14. Estimación de costo de ocupación para el primer año (Expresado en dólares americanos)

Estimación mensual de venta	15.000	US\$
Área de módulo	9	Metros
Renta mínima por metro	180	US\$
Renta mínima total	1.620	US\$
Porcentaje de renta variable	12%	
Tarifa de renta variable	1.800	US\$

Diferencial de renta variable	180	US\$
Renta total	1.800	US\$
Gasto común US\$ 10 por metro	90	US\$
Servicios de agua y luz	180	US\$
Fondo de promoción 10% renta	180	US\$
Otros costos directos	450	US\$
Costo total de ocupación	2.250	US\$
% de costo ocupación por venta	15%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2.3 Promoción

Las empresas o emprendedores dedicados a los rubros de restaurantes, cafeterías, bares, tiendas de productos gastronómicos son nuestros potenciales clientes para el desarrollo de Mercado Capital, ya que consolidar la mejor oferta de locales demanda un proceso de selección de operadores y de revisar propuestas que calcen con nuestro proyecto.

Con la intención de que nuestro modelo de negocio sea conocido por los potenciales operadores se trabajará un plan de difusión en cuatro etapas:

- Lanzamiento del proyecto: Evento protocolar que dará a conocer el modelo de negocio entre los principales actores de la industria gastronómica y de entrenamiento.
Se desarrollará en uno de los principales hoteles de Miraflores y se hará entrega de material gráfico y audiovisual con información clave sobre el proyecto para generar el interés de los potenciales operadores.
- Búsqueda y selección de operadores: Tomar contacto y generar reuniones individuales con cada uno de los potenciales operadores para presentarles a detalle el modelo de negocios, las condiciones comerciales, los espacios disponibles, costos de ocupación y de operación necesarios.
- Colocación de la primera piedra: Desarrollo de un evento de relaciones públicas para dar a conocer que se han iniciado los trabajos de implementación de Mercado Capital, con el objetivo de acelerar la toma de decisión para concretar su participación en el proyecto.
- Cobertura en medios corporativos y de negocios: Generar notas de prensa y entrevistas con medios de prensa relacionados con la industria y negocios para mantener informado a los potenciales operadores de los avances del proyecto. Los medios de comunicación que podrían utilizarse son *Gestión*, *Semana Económica*, *Perú Gourmet*, *Perú Retail*, entre otros.

1.2.4 Estrategia de proactividad al cliente

Espacio Común: Como evidencia física esencial, Mercado Capital será el responsable de lograr un ambiente adecuado para que este encuentro de la comunidad tenga las características que buscan los usuarios, para ello tendremos en consideración los siguientes aspectos:

- Ambiente
 - i. Arquitectura: Queremos lograr un ambiente casual y moderno, pero acogedor. Para ello usaremos una mezcla de granito, acero y madera con tonos blancos, grises y esmeralda que le den un toque moderno y casual elegante.
 - ii. Iluminación: Lograremos un ambiente cálido a través de luminaria amarilla y con toques casuales de bombillas colgantes en todo el espacio (tipo feria).
 - iii. Música: La música de los momentos que no son parte de la calendarización especial de eventos será moderna, de volumen bajo para acompañamiento. Para los eventos buscaremos generar conceptos del evento para alinear las expectativas de los asistentes de ese día.
- Ubicación de estaciones gastronómicas
 - i. Comida: Se ubicarán en el perímetro del local y las ordenaremos de acuerdo con los horarios de comida (desayuno, almuerzo y cena) para que el tránsito de los usuarios sea más ordenado.
 - ii. Bar: La barra de bebidas se ubicará en el corazón central del local y estará rodeada por las mesas que se abastecerán todas del mismo punto en el caso de las bebidas con alcohol.
- *Seating*¹⁰ común: Buscaremos tener dos opciones :
 - i. Mesas altas con bancos tipo bar rectangulares (6 pax), y
 - ii. Mesas Bajas redondas (6 – 8 pax) y cuadradas (4 pax). Estas estarán concentradas en la zona de desayuno especialmente.

Identidad de marca: Como evidencia física periférica, se potenciará la imagen de la marca con el uso del logo en uniformes, carta, menaje, papelería y tarjetas de presentación y material publicitario, además de tener una página web oficial. Asimismo, con el fin de ser receptivo a las opiniones de los clientes se contará con un buzón de sugerencias y con el Libro de Reclamaciones.

Gráfico 6. Logo

¹⁰ *Seating* común: entiendase por la distribución física de los espacios para sentar a los visitantes en un espacio colectivo.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2.5 Los canales de distribución y la relación con los clientes

Descripción: La ubicación geográfica de Mercado Capital será en el distrito de Miraflores en un local alquilado de dimensiones aproximadas de mil metros. Se eligió Miraflores porque es un distrito céntrico y constituye un polo de atracción no solamente de turistas, sino también de personas que en general buscan entretenimiento.

El distrito de Miraflores se encuentra dentro del cono urbano de la ciudad de Lima, con una extensión de 9,62 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 89.060 habitantes. Este distrito ocupa el segundo puesto en el Índice de Desarrollo Humano de los distritos del Perú, superado solo por el distrito de San Isidro. Cabe mencionar que Miraflores limita con el distrito de San Isidro; por ende, al concentrar ambas las zonas con mayor poder adquisitivo y fuerza financiera de Lima, son los lugares con más habitantes con posibilidades de dedicar tiempo a actividades de ocio y entretenimiento. En consecuencia, cuenta con varios establecimientos de vida nocturna, recintos culturales, centros comerciales y espacios convenientes para marcas de alta costura. A su vez, es visitado por muchos extranjeros, por lo que es líder en políticas de seguridad ciudadana.

Asimismo, Miraflores posee muchos atractivos turísticos. Por su grado de seguridad, un alto número de turistas de todo el mundo lo prefiere y, por esta misma razón, cada vez más hoteles, incluyendo los de mayor popularidad y prestigio, se ubican en este distrito.

Análisis de la zona de influencia: Una vez elegido el distrito de Miraflores como la plaza en la cual estará Mercado Capital, hicimos un análisis de la zona de influencia de este distrito y tomamos como referencia un radio de 25 minutos alrededor del Parque Kennedy.

Gráfico 7. Zona de influencia



Fuente: Elaboración propia con Mapcity, 2019.

Elegimos esta zona por la población de los NSE A y B, segmentos a los que se dirige Mercado Capital. Ese público objetivo representa aproximadamente el 59% del total de la población de esta zona y, según nuestros estudios (Gráfico 7) estos serían los principales concurrentes a Mercado Capital. Este análisis nos arrojó los siguientes resultados:

- Evolución de la población: El análisis arrojó que la población de los segmentos socioeconómicos A y B, a los cuales se dirige Mercado Capital, representaba al 2018 a 460.792 personas, que son aproximadamente el 59% del total de la población.
- Evolución de los hogares: El análisis arrojó que el número de hogares de los NSE A y B, segmentos a los cuales se dirige Mercado Capital, representaba al 2018 a 168.000 hogares, que son aproximadamente el 59% del total de los hogares de la zona.
- Evolución de ingresos mensuales: El análisis arrojó que el monto del ingreso mensual de los segmentos socioeconómicos A y B, segmentos a los cuales se dirige Mercado Capital, representaba al 2018 a S/ 1.338.125,850, que es aproximadamente el 78% del total de ingresos mensuales de la zona.

Tabla 15. Crecimiento de la población por NSE

Año	A	B	C	D	E	Total
2012	148.088	324.156	231.797	79.851	23.331	807.223
2013	147.414	325.368	228.131	79.433	23.096	803.442
2014	146.881	324.152	223.375	80.308	24.740	799.456
2015	146.603	320.960	222.349	81.306	23.382	794.600
2016	146.948	320.370	221.282	78.770	23.678	791.048

Año	A	B	C	D	E	Total
2017	144.526	319.136	222.564	78.759	23.681	788.666
2018	143.901	316.891	222.431	77.812	22.800	783.835
2019	144.013	315.696	218.940	78.789	22.275	779.713
2020	144.102	313.167	218.784	77.183	22.274	775.510

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Tabla 16. Crecimiento de los hogares por NSE

Año	A	B	C	D	E	Total
2012	49.638	104.828	73.613	24.955	7.698	260.732
2013	50.204	107.147	74.128	25.457	7.738	264.674
2014	50.870	108.785	74.447	26.321	8.458	268.881
2015	51.801	110.096	75.498	27.303	8.265	272.963
2016	52.739	111.487	76.738	26.985	8.414	276.363
2017	52.664	113.227	78.493	27.384	8.561	280.329
2018	53.175	114.825	80.198	27.436	8.338	283.972
2019	53.994	116.505	80.520	28.308	8.337	287.664
2020	54.918	117.569	82.296	28.274	8.447	291.504

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Tabla 17. Evolución de ingresos mensuales por NSE

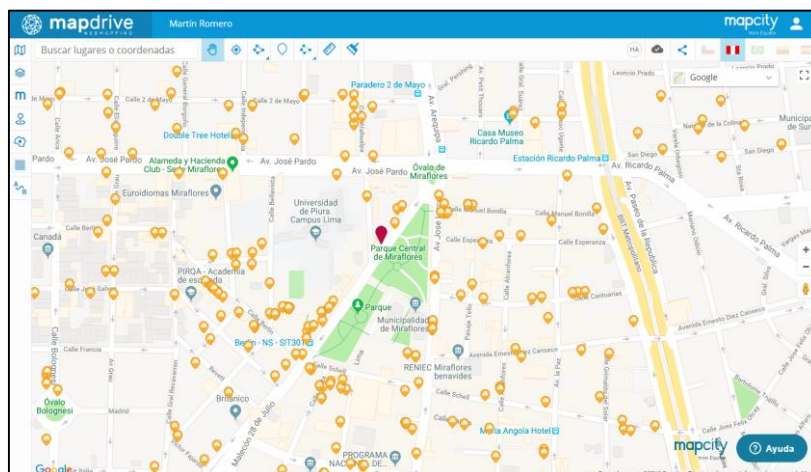
Año	A	B	C	D	E	Total
2012	540.855,648	558.104,272	248.591,101	51.032,975	11.054,328	1.409.638,324
2013	558.419,092	582.343,945	255.519,216	53.154,216	11.343,908	1.460.780,377
2014	576.814,930	602.668,900	261.606,758	56.011,088	12.636,252	1.509.737,928
2015	598.767,759	621.822,208	270.433,836	59.220,207	12.587,595	1.562.831,605
2016	621.423,637	641.942,146	280.247,176	59.690,820	13.066,942	1.616.370,721
2017	632.599,968	664.529,263	292.229,439	61.723,536	13.552,063	1.664.634,269
2018	651.127,875	686.997,975	304.351,410	63.047,928	13.457,532	1.718.982,720
2019	674.007,102	710.563,995	311.531,880	66.325,644	13.714,365	1.776.142,986
2020	698.831,550	731.044,042	324.575,424	67.518,312	14.165,619	1.836.134,947

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Asimismo, en el estudio realizado, se ha ubicado la propuesta gastronómica de la zona analizada, la cual se muestra en el gráfico siguiente, lo que demuestra el alto potencial de esta zona en cuanto a propuestas culinarias. Sin embargo, ninguna de estas propuestas ofrece los beneficios de Mercado Capital, por lo que consideramos que esta es la mejor plaza para instalarlo.

Concentración de restaurantes en la zona de influencia del distrito de Miraflores

Gráfico 8. Restaurantes en zona de influencia



Fuente: Elaboración propia con Mapcity, 2019.

1.2.6 Procesos

La propuesta de Mercado Capital es innovadora para el mercado gastronómico peruano, ya que se proyecta como un espacio único que reunirá el mejor conjunto de ofertas culinarias y una barra completa. Esta iniciativa se diferenciará de un restaurante tradicional al proponer estaciones de autoservicio para los consumidores. Es decir, el consumidor se acercará a cada estación para realizar su pedido y recogerlo. En el caso de la barra, el consumidor realizará su pedido y esperará que se lo entreguen. Mercado Capital tiene, en su diseño de distribución, un *seating* central común, con las estaciones gastronómicas alrededor y una barra en el medio. Buscamos la mejor experiencia para el consumidor, por lo que brindaremos los siguientes servicios:

- *Seating* común
- Menaje estandarizado, que será entregado al principio del día a cada operador
- Personal de servicio de recolección y entrega, que se encargará de recoger el menaje de las mesas, luego de que los clientes acaben de comer, y llevarlo al sector de lavado, para luego repartirlo a los operadores
- Personal de servicio de lavado, que será el encargado de lavar el menaje

- Personal de servicio de *valet parking*, encargado de recibir los carros de los clientes y estacionarlos, aunque no esperamos un flujo importante de carros en tanto serviremos bebidas alcohólicas
- Servicio de baños, tres baterías de baños: hombres, mujeres y discapacitados
- Baño para empleados (hombres y mujeres)
- Personal de limpieza, encargado de la limpieza de mesas y de todo el local

Adicionalmente, los operadores se encargarán de ubicar y entregar los pedidos a través del uso de discos de ubicación.

Enmarcados dentro de estos servicios, tenemos los siguientes procesos establecidos:

- Proceso de entrega y recolección de menaje: al principio del día, se le entregará el menaje a cada operador. Adicionalmente, se recogerán los platos, cubiertos y vasos, luego de que el consumidor haya terminado de comer, y se llevarán al área de lavado. Después del lavado, se entregará el menaje limpio nuevamente a los operadores de acuerdo con su necesidad. Al final del día, se recogerá el menaje no utilizado por cada operador.
- Proceso de entrega y recolección de discos de ubicación: al principio del día, se le entregarán los discos a cada operador, los que se recogerán al final del día. Cada operador, cuando entregue el plato al consumidor, deberá recoger el disco.
- Proceso de lavado de menaje: el personal encargado lavará el menaje de manera constante durante el día.
- Proceso de limpieza: el personal encargado deberá limpiar el local media hora antes de la apertura y luego cada dos horas hasta cerrar el local.
- Proceso de apertura de local
- Proceso de cierre del local

1.2.7 Personal

Mercado Capital funcionará con dos equipos de personal manejados por las diferentes partes:

- Operadores/ Locales: deberán contratar directamente para la correcta atención de los clientes las siguientes posiciones: cajas, personal de atención y toma pedidos, cocineros, entre otros.
- Equipo propio de Mercado Capital: principalmente administrativo
- Personal tercerizado: será el personal de servicio, personal de limpieza y seguridad

La selección del personal de servicio tercerizado que trabajará en Mercado Capital es una parte clave del proceso. Se buscará evaluar correctamente las competencias al momento del

reclutamiento, buscando que sean personas diligentes, proactivas, serviciales, amables y con vocación de servicio. El personal seleccionado seguirá un plan de capacitación para mejorar su interacción con el consumidor, así como su eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Se elaborará un plan llamado “Trabajador del Mes – Mercado Capital”, en el que se premiará con una bonificación a un trabajador elegido para motivarlos y crear un clima de trabajo energizante.

1.3 Presupuesto y calendario del plan de márketing

El presupuesto de promoción de marketing estará enfocado en i) la captación de clientes (operadores) a participar y ii) en mantener un flujo de consumidores que asegure el atractivo de participación de los operadores.

Tabla 18. Distribución tipo del presupuesto de márketing del Año 1 (Expresado en soles)

Plan de ventas													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
TRX Prom día	472	472	472	472	502	502	527	538	548	565	576	588	6234
TRX Mensuales	28.200	28.200	28.200	28.200	30.000	30.000	31.500	32.130	32.773	33.756	34.431	35.120	372.509
Ventas USD	1.684.950	1.684.950	1.684.950	1.684.950	1.792.500	1.792.500	1.882.125	1.919.768	1.958.163	2.016.908	2.057.246	2.098.391	22.257.400
Campaña 1	Lanzamiento	San Valentín	Fin De Verano	Tapas & Más	Mamá	Papá	28 de julio	Café	Primavera	Halloween		Navidad	
Campaña 2		Pisco Sour				Ceviche	Pisco Perú			Dia del Huevo			
Trade	7.000	4.000	5.000		4.000	3.000	5.000	3.000	3.000	5.000		5.000	44.000
BTL	7.000						6.000			5.000			18.000
OOH	25.000	6.000					6.000					6.000	43.000
Digital/ RSS	12.000	8.000	6.000	8.000	8.000	6.000	10.000	6.000	5.000	5.000	6.000	15.000	95.000
Total	51.000	18.000	11.000	8.000	12.000	9.000	27.000	9.000	8.000	15.000	6.000	26.000	200.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Plan de Recursos Humanos (RR.HH.)

2.1 Objetivos

Los objetivos del plan de RR.HH. de Mercado Capital son los siguientes:

- Atraer personal afín a las estrategias y perfil de la empresa
- Lograr que los colaboradores tengan una permanencia mínima de 12 meses
- Realizar capacitaciones en atención al cliente, márketing digital, modelo de negocios de mercados gastronómicos y afines
- Alcanzar un alto nivel de satisfacción del colaborador dentro de la organización

2.2 Estrategias

Las estrategias de RRHH serán las siguientes:

- Instalar un plan de capacitaciones al año con foco en el servicio al cliente (consumidor)
- Mantener un proceso detallado de contratación sobre la base de competencias
- Reducción de costos mediante la tercerización de los servicios de limpieza, lavado de menaje y contabilidad
- Incremento anual de sueldo por inflación dependiendo del desempeño

2.3 Estructura organizacional

La organización contará con la siguiente estructura:

- 1 Directorio, integrado por 5 miembros
- 1 administrador general, que le reportará al directorio
- 1 jefe de márketing
- 1 asistente administrativo

Adicionalmente, se contará con los siguientes servicios tercerizados:

- Contabilidad: a cargo de un estudio contable, que realizará las labores de contabilidad y preparación de estados financieros, así como determinación de obligaciones tributarias
- Agencias / *Community Manager* (primer año): se contratará el servicio de gestión de contenidos y manejo de redes sociales, así como de asesoría de márketing digital, con el fin de cumplir con el plan de márketing.

- Limpieza: a cargo de la limpieza de todo el local, el lavado y la gestión del menaje. Serán diez personas para cada uno de los dos turnos.
- Seguridad: serán dos personas por cada uno de los dos turnos, una se encontrará dentro del local y otra afuera, en la entrada.

Adicionalmente, se ha contemplado un incremento de la partida de personal total en 5% anual, que nos ayudará a soportar el crecimiento de flujo de consumidores en el local.

2.4 Políticas de personal

- El horario de trabajo del personal directo administrativo será de la manera siguiente :
 - i. Administrador: De domingo a jueves de 12 p.m. a 10 p.m.
Viernes y sábados de 12 p.m. a 1 a.m.
Descanso: lunes. Reemplaza el Asistente administrativo.
 - ii. Asistente administrativo: 8 a.m. a 5 p.m. todos los días, con descanso los martes.
Reemplaza el administrador.
- El personal tercerizado de limpieza trabajará en dos turnos de 7 a.m.a 4 p.m. y de 4 p.m. a 1 a.m.
- El personal de seguridad trabajará en dos turnos de doce horas, por lo que el local estará resguardado las 24 horas, además de controlar el ingreso de proveedores en la madrugada.
- El asistente administrativo trabajará ocho horas con horario flexible. El administrador general y el jefe de márketing serán cargos de confianza, por lo que tendrán un horario flexible dependiendo de la carga laboral.

2.5 Diseño de puestos

Se realizó la descripción de funciones de cada puesto con el fin de mejorar la gestión de recursos humanos:

Tabla 19. Descripción de funciones

Puesto	Requisitos	Competencias	Funciones
Directorio			<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Plan Estratégico Anual - Definición del <i>tenant mix</i> - Contratar y nombrar al Administrador General - Aprobación del presupuesto anual y de los estados financieros, y velar por su cumplimiento
Administrador general	<p>Bachiller en carrera de administración, ingeniería industrial o afín</p> <p>Con 4 años de experiencia en puesto similar</p>	<p>Liderazgo y capacidad de resolución de imprevistos</p> <p>Capacidad de toma de decisiones y negociación</p> <p>Capacidad de comunicación fluida</p> <p>Capacidad de planeamiento y organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de planificación e implementación de plan estratégico, de acuerdo a los lineamientos del Directorio - Coordinar actividades y recursos - Supervisión de gestión de operadores - Revisión financiero contable con contador externo - Supervisión de operaciones de limpieza y seguridad de tercerizados - Supervisión de jefe de márketing y asistente administrativo
Jefe de márketing	<p>Bachiller en carrera de Comunicación, Márketing o afín</p> <p>Con 2 años de experiencia en puesto similar</p>	<p>Liderazgo y capacidad de resolución de problemas</p> <p>Orientación al cliente / perfil comercial</p> <p>Capacidad de comunicación fluida</p> <p>Conocimiento de márketing digital.</p> <p>Capacidad de resolución de problemas</p> <p>Capacidad de organización y coordinación</p> <p>Orientación al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, planificación e implementación del plan de márketing - Coordinar y controlar campañas publicitarias, de promoción y eventos - Elaborar base de datos de clientes finales / operadores - Gestión de reclamos, quejas y sugerencias
Asistente administrativo	<p>Bachiller en carrera de Administración, Ingeniería Industrial o afín</p> <p>Con 1 año de experiencia en puesto similar</p>	<p>Capacidad de resolución de problemas</p> <p>Capacidad de organización y coordinación</p> <p>Orientación al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asiste al administrador general - Gestiona en coordinación con el administrador general, la operativa diaria del local

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.6 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 20. Presupuesto de Recursos Humanos*

PERSONAL						
Personal propio	Nº	Turnos	Total	Sueldo mes	Cargas sociales	Costo empresa
Administrador	1	1	1	1875	863	2.738
Jefe márketing	1	1	1	1094	503	1.597
Asistente administrativo	1	1	1	938	431	1.369
Personal terciarizado						
Seguridad	2	2	4	313	144	2.190
Limpieza	10	2	20	281	129	9.855
				2.625	1.208	17.748

Fuente: Elaboración propia, 2019.

*Expresado en US\$.

3. Plan de operaciones

El plan de operaciones define los objetivos, procesos y políticas que regirán el modelo de negocio para una adecuada atención de servicio al consumidor.

3.1 Objetivos

3.1.1 Calidad:

- Número de consumidores satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos por los operadores +70% en el primer año
- Consumidores satisfechos con el nivel de servicio +90% en el primer año
- Minimizar el número de reclamos a menos del 3%

3.1.2 Servicio:

- Reducir el tiempo de espera a menos de 15 minutos
- Número de mesas atendidas por personal de limpieza de cinco a ocho mesas asignadas

3.2 Infraestructura y distribución del espacio

Se tienen considerados espacios definidos: la zona gastronómica y la zona de servicios:

- Zona gastronómica (aproximadamente 800 metros): Las estaciones gastronómicas de comida se ubicarán en el perímetro del local y se ordenarán de acuerdo a los horarios de comida (desayuno, almuerzo y cena). La barra de bebidas se ubicará en el centro del local y estará rodeada de las mesas que se abastecerán todas del mismo punto en el caso de las bebidas. El *seating* será común, con mesas altas con bancos tipo bar rectangulares y con mesas bajas redondas.
- Zona de servicios (aproximadamente 200 metros): cuarto cerrado con lavadora industrial de platos y lavadero doble para el proceso de lavado de menaje. Asimismo, en esta zona se guardarán el menaje, los utensilios de limpieza, los suministros de los baños y los uniformes e incluirá la oficina del administrador, los baños para el personal, la zona de circulación de servicio, la zona de refrigeración, almacenes, depósitos, la zona de basura y vestidores.

Gráfico 9. Planta típica de un mercado gastronómico (zona gastronómica)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3 Políticas de las operaciones

- El horario de atención del local será de domingo a miércoles de 8 a.m. hasta 10 p.m. y de jueves a sábado de 8 a.m. hasta 1 a.m.
- El ingreso de insumos y proveedores (externos y operadores) al local debe realizarse en el horario de 5 a.m. a 7.30 a.m.

3.4 Flujo de proceso (Anexo 7)

3.4.1 Del usuario

- Preapertura: bajo supervisión de seguridad, el local abrirá sus puertas para el ingreso del personal y de los operadores y proveedores desde las 5 a.m. (ventana horaria de proveedores hasta las 7.30 a.m.) para preparar lo necesario para la atención.
 - A partir de las 7 a.m. empezará la distribución de menaje a los operadores y la limpieza del local y ordenamiento de mesas y sillas.
 - Las estaciones gastronómicas dirigidas al almuerzo y comida deberán estar operativas antes de las 11.30 a.m.
- Lavado de menaje: el personal de lavado se dedicará a realizar el lavado del menaje, de manera constante, durante todo el día de acuerdo con cómo se vaya dando la utilización.
- Entrega de menaje: el repartidor entregará el menaje a cada operador de acuerdo con la apertura de cada estación gastronómica. Adicionalmente, durante el día, el repartidor recolectará el menaje de las mesas, lo llevará hacia la zona de lavado y lo entregará de nuevo a los operadores.
- Luego del cierre del local (10 p.m. de domingo a miércoles y a la 1 a.m. de jueves a sábado) se procederá a registrar el cierre de caja del día de todos los operadores, así como a lavar y guardar todo el menaje.

3.4.2 Del cliente (operador)

- Apertura: el local abrirá sus puertas a los clientes a las 8 a.m.
- Limpieza: el personal de limpieza realizará la primera limpieza a las 7.30 a.m. y luego tendrá una ronda de limpieza cada dos horas hasta el cierre del local. Adicionalmente entre limpiezas, apoyará con la recolección de menaje de las mesas hacia la zona de lavado y la entrega del mismo a los operadores.
- Lavado de menaje: el personal de lavado se dedicará a realizar el lavado del menaje, de manera constante durante todo el día de acuerdo a como se vaya dando la utilización.
- Entrega de menaje: el repartidor entregará el menaje a cada operador de acuerdo a la apertura de cada estación gastronómica. Adicionalmente durante el día el repartidor recolectará el menaje de las mesas hacia la zona de lavado y la entrega del mismo a los operadores.
- Cierre: el local cerrará sus puertas a clientes a las 10 p.m. de domingo a miércoles y a la 1 a.m. de jueves a sábado.

3.5 Presupuesto de inversiones y costes operativos

Tabla 21. Presupuesto de inversiones y costes operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EGRESOS										
Alquiler local	180.00									
Garantía alquiler local	0	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339	429.859	442.755	456.037	469.718
Alquiler estacionamientos	60.000									
Arquitectura / Diseño	21.000	43.260	44.558	45.895	47.271	48.690	50.150	51.655	53.204	54.800
Asesoría chefs	12.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementación	50.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	500.000	-	40.000	-	-	40.000	-	-	40.000	-
Menaje	116.250	-	15.000	-	-	15.000	-	-	15.000	-
Permisos / Licencias	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Personal Servicios (luz / agua)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Mantenimiento	159.733	223.626	234.808	246.548	258.875	271.819	285.410	299.681	314.665	330.398
Publicidad / Marketing	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556	71.643	73.792	76.006	78.286
Otros gastos e imprevistos	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973	24.122	25.328	26.594	27.924
Pago préstamo corto	61.538	39.323	43.255	46.715	49.986	52.985	54.574	56.211	57.898	59.635
Pago Impuesto a la Renta	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867	21.493	22.138	22.802	23.486
	68.155	68.155	68.155	68.155	68.155	-	-	-	-	-
	-	127.573								
	-	45.467	91.133	86.449	130.051	152.249	181.993	161.947	192.502	165.178
TOTAL EGRESOS	1.347.177	1.039.945	1.043.928	1.015.715	1.091.691	1.133.977	1.141.744	1.156.007	1.277.209	1.231.926

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adicional a la inversión inicial en implementación, mobiliario y menaje, se consideran inversiones para mantenimiento de las instalaciones, equipamiento y mobiliario, así como para conservar el menaje siempre completo.

4. Plan de responsabilidad social

4.1 Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social de Mercado Capital son los siguientes:

- Buscar una relación sostenible y de larzo plazo con la comunidad; convertirnos en un espacio de encuentro y socialización para toda la comunidad, fomentando la armonía y buena convivencia.
- Mantener vías de comunicación constantes con los entes gubernamentales de Miraflores, con lo que se buscará establecer una alianza que fomente mejoras continuas que contribuyan al bienestar y desarrollo de la comunidad, así como potenciar los recursos y sinergias a las que pertenecemos las distintas entidades comerciales del distrito.

4.2 Estrategias

Las estrategias de responsabilidad social serán las siguientes:

- Posicionarnos como referente de encuentro para la comunidad en sus momentos de ocio y entretenimiento.
- Viabilizar la implementación y operatividad del negocio, a través de relaciones adecuadas con los entes gubernamentales, lo que potenciará nuestra propuesta de valor soportada en las condiciones de ornato del distrito.

4.3 Políticas de responsabilidad social

- Fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa para generar igualdad de oportunidades de participación y desarrollo en nuestros proyectos
- Rechazar toda acción de discriminación hacia colaboradores, proveedores y consumidores.
- Cumplir con las ordenanzas y normativas municipales en términos de horarios, zonas de implementación y practicas sanitarias
- Velar por el cuidado del medio de ambiente, fomentando el reciclaje de residuos sólidos y el uso racional de recursos
- Velar por el bienestar y orden de la zona residencial de influencia

Capítulo VII. Viabilidad financiera

1. Las fuentes y modelos de ingresos

Los ingresos más relevantes para Mercado Capital provienen de dos fuentes directas para captar los recursos:

- Negocio inmobiliario: arriendo de espacios
 - i. Cuota de incorporación: Es un monto fijo inicial, que corresponderá al valor de dos rentas fijas mínimas para ingresar a la participación de Mercado Capital.
 - ii. Alquiler fijo por los locales: Este es el alquiler mensual que pagarán los operadores de las estaciones de sabor y será un monto mensual fijo.
 - iii. Garantías recibidas por los locales: Tal como se estila en contratos de arrendamiento en el Perú, los operadores de las estaciones de sabor deberán entregar una garantía por el arrendamiento. Esta garantía cubrirá cualquier eventualidad o daño que puedan sufrir los locales. Si bien existe la obligación de Mercado Capital de devolver estas garantías al finalizar el contrato, considerando el flujo de caja, podrían ser utilizadas para asumir las obligaciones que se pudiera tener.
 - iv. Servicios que paguen los arrendatarios para el mantenimiento de los locales: Mensualmente, para cubrir los gastos por el servicio de luz, agua, wifi, teléfono, vigilancia, entre otros servicios, los operadores de las estaciones de sabor deberán pagar un monto mensual a Mercado Capital, más un porcentaje adicional de 5% para cubrir el servicio de Mercado Capital.
 - v. Fondo de promoción: Se cobrará mensualmente una cuota de 10% sobre el alquiler fijo para cubrir los gastos del calendario de eventos y actividades de márketing.
 - vi. Alquiler de local para eventos especiales: presentación de un nuevo producto o servicio.
 - vii. Alquiler del local para una filmación o rodaje de una publicidad.
 - viii. Alquiler de paredes y techos para publicidad.
 - ix. Alquiler de módulos pequeños para la promoción de determinados productos o servicios. (Por ejemplo, marcas de relojes, moda, tecnología interesadas en alquilar un espacio para promocionar su producto).

- Negocio de gastronomía: porcentaje de las ventas

- i. Alquiler variable por los locales: Adicionalmente al alquiler fijo, los operadores de las estaciones de sabor pagarán una renta variable que será calculada sobre la base de sus ventas mensuales.

1.1 Previsión y plan de ventas del total de operadores.

Tabla 22. Plan de ventas operadores

Aforo de comensales por turno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Turno mañana (desayuno) 10%	17.460	39.600	43.560	47.045	50.338
Turno tarde (almuerzo) 40%	69.840	158.400	174.240	188.179	201.352
Turno noche (cena o <i>after office</i>) 50%	87.300	198.000	217.800	235.224	251.690
Total de comensales	174.600	396.000	435.600	470.448	503.379

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para establecer las ventas de los operadores de Mercado Capital (Anexo 6. Proyección a 10 años), para los cinco primeros años desde su apertura, hemos estimado lo siguiente:

- Se fijan *tickets* promedio en los tres turnos de atención: S/ 50 para el desayuno, S/ 60 para el almuerzo y S/ 75 para la cena; considerando que las personas consumirán 1.5 platos y 2 bebidas (Ver Anexo 5 - Precios). Estos promedios han sido establecidos de manera conservadora, tomando como referencia los *tickets* promedio de los momentos de consumo de restaurantes similares a Mercado Capital.
- Se estima que, del total de visitas al día, el 10% se realizará durante el desayuno, el 40% durante el almuerzo y el 50% durante la cena; para esto se ha considerado un aforo de 375 personas, con una rotación promedio de 2,5 veces por día el primer año y con un crecimiento ponderado promedio de 13% anual.
- Se estima que el flujo de personas durante el primer año será de 17.460 para el turno mañana, 69.840 para el turno tarde y 87.300 para el turno noche.
- Con la consolidación del negocio, se estima , para el segundo año, un flujo de 1.100 clientes diarios (el mismo flujo del último mes del primer año), con un incremento del 129% respecto al año anterior, considerando que en el primer año se iniciarán los ingresos desde el segundo semestre. Los crecimientos para el tercer año en adelante se estiman de 10% a 6% los primeros años y hasta 3% en adelante hasta el décimo año.

2. Los generadores de costos

Los costes más relevantes de Mercado Capital serán los siguientes:

- Alquiler del local: Este es el alquiler mensual que se deberá pagar por el local. Asimismo, al inicio de la vigencia del contrato, se deberá entregar una garantía al propietario del local, la cual será devuelta al finalizar el contrato.
- Alquiler de estacionamientos: Dado que el local cuenta con un número limitado de estacionamientos, se deberá arrendar espacios de estacionamientos en playas de estacionamientos cercanas al local.
- Personal: Este es el pago tercerizado de personal necesario para el funcionamiento del local. Esto incluye al personal de limpieza, recolección de vajillas y utensilios de comida, lavado de vajillas y seguridad.
- Servicios: Mensualmente se deberá pagar los consumos por servicio de luz, agua, wifi y teléfono del local. Esto incluye el consumo de los operadores.
- Márketing y publicidad: Se prevé generar campañas permanentes de márketing para atraer mayor clientela. Es por eso que se considera un gasto de márketing dentro del flujo mensual.
- Adicional, se considera realizar una campaña para atraer operadores al negocio, basada en revistas de la industria gastronómica y mensajes de chefs referentes que validarán nuestra propuesta de valor.
- Otros gastos menores: Estos gastos corresponderán al pago de arbitrios, impuestos, estudio de abogados y de contadores, seguros, derechos de autor (Apdayc), licencias municipales, impresiones, uniformes y productos de limpieza.

3. Las inversiones

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de Mercado Capital serán las siguientes:

- Adelanto de alquiler y garantía: Esto corresponde al adelanto de la renta mensual y la garantía que se deberá pagar al propietario del local, antes de poder tener los permisos que se requieren para operar. Se está considerando un periodo de gracia de inicio de pago de alquiler de seis meses por la implementación del local.
- Permisos y licencias: Son los permisos que se deberán tramitar ante la Municipalidad de Miraflores para que se logre la autorización de funcionamiento de Mercado Capital. También cubre los costos para la tramitación del Registro Único de Contribuyentes (RUC), el Registro de Planillas en el Ministerio de Trabajo y posiblemente el Registro Sanitario.
- Arquitectura y diseño: Considerando que Mercado Capital se proyecta como un espacio muy agradable y acogedor, se deberá contratar a un estudio de arquitectura para que realice el diseño del establecimiento. Se estimamos invertir US\$ 9.000 para desarrollar este diseño.

- Implementación: A partir de la recomendación del estudio de arquitectura, se deberá realizar la implementación (obra civil) de Mercado Capital, para lo cual se deberá contratar a una empresa especializada en este tipo de trabajos. Se estima una inversión de US\$ 500 por metro cuadrado (valor de mercado).
- Mobiliario: Esto corresponde a las mesas, sillas, barra, decoración y demás mobiliario necesario para el funcionamiento de Mercado Capital.
- Mesas: Considerando un aforo de 375 personas, se comprará 63 mesas con un costo estimado de US\$ 350 por mesa.
- Sillas: Se comprará 375 sillas con un costo estimado de US\$ 100 por silla.
- Menaje: Corresponde a la vajilla, cubiertos, vasos, bandejas y demás implementos necesarios para la puesta en marcha de Mercado Capital. Se estima un gasto de US\$ 30 por menaje (platos y cubiertos) por persona. Considerando el total del aforo, el gasto inicial sería de US\$ 11.250.
- Equipos: Hemos considerado en el flujo del negocio una partida de US\$ 30.000 para la compra de los equipos que se requieran para el funcionamiento de Mercado Capital.
- Otros: Hemos considerado en el flujo del negocio una partida de US\$ 18.000 para otros gastos relacionados con la implementación de Mercado Capital.
- Todas estas inversiones deberán ser cubiertas en el mes cero, toda vez que son indispensables para la puesta en marcha de Mercado Capital.

Estas inversiones iniciales serán financiadas a través de las siguientes fuentes:

- Aporte de los socios: Los cinco socios de Mercado Capital aportarán entre todos el monto requerido para cubrir parte de las inversiones iniciales: US\$ 350.000.
- Préstamo: Adicionalmente, vía préstamo, los cinco socios entregarán US\$ 270.000, suma que devengará un interés equivalente al 10% anual y será pagada en 60 meses.

4. Hipótesis financieras

Se ha considerado las siguientes hipótesis financieras para el análisis de la viabilidad económica de Mercado Capital:

- Se hace el análisis considerando un horizonte de diez años desde la puesta en marcha del negocio.
- Se considera que la inversión inicial será cubierta al 100% por los accionistas, una parte en aporte y la otra vía préstamo. No se asumirá ninguna deuda con entidades financieras.

- Los criterios de evaluación serán el VAN y la TIR.
- El costo de oportunidad del capital de los accionistas (COK) es del 16%.
- El crecimiento de las ventas será del 10% para los años dos y tres; 8% para el año cuatro; 7% para el año cinco; 6% para el año seis; y 3% del año siete en adelante.
- Se considera la tasa del Impuesto a la Renta del 30%.
- Se considera una inflación promedio del 3% anual.
- Se considera que en los diez años de análisis no habrá reparto de dividendos, para impulsar la expansión de nuevos mercados.
- El tipo de cambio utilizado es de 3,25 soles por US\$ 1,00.

5. Balance general

En el balance general proyectado (Anexo 8), se aprecia que la principal cuenta del activo es caja y banco, debido al aporte de los accionistas, el préstamo tomado para el capital de trabajo y los resultados positivos del negocio. En cuanto a las cuentas del pasivo y patrimonio, estas corresponden principalmente a pasivo no corriente (préstamo a cinco años) y patrimonio (capital social por aporte de accionistas).

Tabla 23. Balance Mercado Capital

Expresado en dólares americanos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente					
Caja/Bancos	81	62.143	305.673	587.659	967.959
Otras cuentas por cobrar	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Inventarios	-	-	-	-	-
Impuesto diferido (IR)	53.219	27.339	12.696	3.405	
Credito fiscal					
Activos pre-operativos					
Activo corriente	113.301	149.482	378.369	651.064	1.027.959
Activo no corriente					
Terreno					
Edificio					
Maquinaria y equipo	197.200	197.200	214.800	214.800	214.800
Muebles y enseres	419.050	419.050	456.450	456.450	456.450
Deprec. Acum. Edificio					
Deprec. Acum. Maq. y equipo	(39.440)	(78.880)	(121.840)	(164.800)	(207.760)
Deprec. Acum. Muebles y enseres	(83.810)	(167.620)	(258.910)	(350.200)	(441.490)
Activo no corriente	493.000	369.750	290.500	156.250	22.000
Activo total	606.301	519.232	668.869	807.314	1.049.959
Pasivo corriente					
Sobregiro	-				
IGV por pagar					
Impuesto por pagar	-				
Deuda por pagar L.P. (porción corriente)	195.729	68.155	68.155	68.155	-
Pasivo corriente	195.729	68.155	68.155	68.155	-
Pasivo no corriente					
Deuda por pagar L.P.	204.466	136.311	68.155		-
Garantía	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160
Pasivo no corriente	278.626	210.471	142.315	74.160	74.160
Pasivo total	474.355	278.626	210.471	142.315	74.160
Patrimonio neto					
Capital social	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Reserva legal					
Utilidad referida	(218.053)	(109.394)	108.399	314.999	625.800
Patrimonio neto	131.947	240.606	458.399	664.999	975.800
Pasivo y patrimonio total	606.301	519.232	668.870	807.314	1.049.960

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Estado de ganancias y pérdidas

El negocio presenta una evolución positiva de las ventas, con un crecimiento promedio de 13% (CAGR: tasa de crecimiento anual compuesto), pasando de unas ventas en el primer año de US\$488.000 hasta US\$1.534.000 en el décimo año.

El margen bruto (utilidad bruta sobre ventas) en el primer año es del 59%, llegará, en el sexto año al 66% y se mantendrá así hasta el décimo año. Esto da cuenta de un negocio altamente rentable, soportado en el subarrendamiento de espacios que, por la dimensión en metrajes a operadores (aproximadamente 9 m), tiene un alto ratio de hasta 238%.

El EBITDA en el primer año es negativo, debido a la alta inversión de implementación de puesta en marcha y se recuperará a partir del segundo año al alcanzar el 30% y, en el décimo año, llegará hasta el 38%.

La utilidad neta tiene una amplia brecha vs el EBITDA, principalmente por la alta inversión en el primer año (-620.000) y tiene un comportamiento de evolución similar al EBITDA, soportado en el alto crecimiento de los ingresos anuales, con los cuales se llegará a una utilidad neta por ventas de 25.73% en el décimo año. Es importante mencionar que esta utilidad está dentro del rango de mercado para este tipo de negocios.

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias Mercado Capital

Expresado en Dólares Americanos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	488.038	1.011.655	1.194.397	1.201.846	1.373.262
Costo de ventas	201.000	414.060	426.482	439.276	452.455
Utilidad bruta	287.038	597.595	767.915	762.570	920.807
	58,81%	59,07%	64,29%	63,45%	67,05%
Otros ingresos	43.860	90.352	93.062	95.854	98.730
Servicios (luz / agua)	31.500	64.890	66.837	68.842	70.907
Mantenimiento	12.360	25.462	26.225	27.012	27.823
Gastos de operación	383.772	366.149	384.062	402.164	420.771
Arquitectura / Diseño y chefs	62.000	-	-	-	-
Menaje	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Permisos / Licencias	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personal	159.733	223.626	234.808	246.548	258.875
Servicios (luz / agua)	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
Mantenimiento	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Publicidad / Márketing	61.538	39.323	43.255	46.715	49.986
Otros gastos	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
Utilidad sobre flujo (EBITDA)	(70.873)	303.258	457.819	436.591	578.507

Expresado en Dólares Americanos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-14,52%	29,98%	38,33%	36,33%	42,13%
Depreciaciones	123.250	123.250	134.250	134.250	134.250
Amortizaciones	-	-	-	-	-
Utilidad operativa	(194.123)	180.008	323.569	302.341	444.257
Gastos financieros	23.930	25.880	14.643	9.291	3.405
Utilidad / Pérdida antes de impuestos	(218.053)	154.127	308.926	293.049	440.852
Impuestos	-	45.467	91.133	86.449	130.051
Utilidad neta	(218.053)	108.660	217.793	206.600	310.801
	-44,68%	10,74%	18,23%	17,19%	22,63%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adicionalmente, hemos preparado una proyección del estado de resultados de lo que tendría un operador promedio de 12 m (Ver Anexo 14), que será el principal argumento de negociación con potenciales operadores. En esta proyección se muestra que cada local tendrá una utilidad neta anual por encima del 24%, lo que confirmaría la viabilidad económica y el atractivo del proyecto para el operador.

Tabla 25. Estado de resultados proyectado Mercado Capital

Expresado en dólares americanos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	208.112	472.006	519.207	560.743	599.995
Costo de ventas	72.839	165.202	181.722	196.260	209.998
Utilidad bruta	135.273	306.804	337.484	364.483	389.997
	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%
Gastos de operación	58.433	130.467	143.145	154.326	164.905
Alquiler	12.960	28.512	31.363	33.872	36.243
Mantenimiento	720	1.483	1.528	1.574	1.621
Servicios	1.835	3.780	3.893	4.010	4.131
Fondo de promoción	1.296	2.291	2.520	2.721	2.912
Personal	41.622	94.401	103.841	112.149	119.999
Utilidad sobre flujo (EBITDA)	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091
	36,92%	37,36%	37,43%	37,48%	37,52%
Depreciaciones	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	0	0	0
Utilidad operativa	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091
Gastos financieros	-	-	-	-	-

Expresado en dólares americanos					
Utilidad / Pérdida antes de impuestos	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091
Impuestos	22.668	52.019	57.330	61.996	66.402
Utilidad neta	54.172	124.317	137.009	148.161	158.689
	26,03%	26,34%	26,39%	26,42%	26,45%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Previsiones de inversión

Se tiene previsto una inversión inicial de US\$ 620.000 para la puesta en marcha de Mercado Capital, que contempla la habilitación de cada una de las estaciones y espacios comunes. Los fondos para la inversión inicial provendrán del aporte de los accionistas US\$ 350.000 (57%) y vía préstamo de los accionistas US\$ 270.000 (43%). Por un lado, para el préstamo de los accionistas se considera una tasa del 10% efectiva anual y, por otro lado, para el aporte una COK del 16%. Así mismo se estima tomar, para el primer año, un préstamo de accionista de corto plazo de US\$ 121.200 para cubrir la necesidad de liquidez.

8. Análisis de sensibilidad

Para evaluar la sensibilidad del flujo financiero del negocio (Ver Anexo 10), se tomó como criterios el flujo de consumidores atendidos por los operadores y el *ticket* promedio de consumo. Si se toma como base un flujo mensual de 40.107 consumidores atendidos en el primer año, se puede ver que, con una disminución del número de consumidores en hasta el 10% (36.097), si bien el valor actual neto (VAN económico) se reduce drásticamente, a US\$ 329.655, se mantiene positivo. Por otro lado, en caso el número de consumidores atendidos se incremente en 10% (44.118), el VAN económico sube en la misma proporción hasta alcanzar US\$ 1.584.023. Asimismo, el VAN económico cambia en la misma proporción cuando el *ticket* promedio por persona se reduce o aumenta en 10%. Con esto concluimos que si bien el negocio es rentable, también es bastante sensible a la variación del número de consumidores y del *ticket* promedio de ventas.

9. Necesidades financieras: Presupuesto de tesorería, monto y tipo de inversión

El flujo de caja (Anexo 11) muestra las principales partidas en las que se utilizará la inversión inicial durante el primer año. Entre estas, las más importantes corresponden a las de implementación del local (US\$ 500.000), alquiler del local (US\$ 240.000), personal (US\$ 159.000) y mobiliario (US\$ 119.000).

10. Viabilidad financiera: Umbral de rentabilidad

Respecto del punto de equilibrio del negocio, tal como se muestra en el análisis del Anexo 12, para el primer año se estima un flujo mínimo de 192.240 consumidores a Mercado Capital. Este se incrementará a 270.460 para el segundo año, a 280.090 para el tercer año y hasta 358.525 en el décimo año.

11. Valoración de la nueva empresa (Rentabilidad)

Tabla 26. Principales indicadores de Mercado Capital

Inversión inicial	\$620.000
COK	16,00%
WACC	12,10%
VAN económico	\$1.151.719
TIR económica	28,57%
Período de recuperó económico	3 años y 6 meses
VAN financiero	\$1.202.283
TIR financiera	32,32%
Período de recuperó financiero	3 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Considerando una inversión inicial de US\$ 620.000, a una tasa requerida de 12,10% (COK de 16% y Tasa Interés de 10%), este negocio presenta un VAN positivo de US\$ 1.151.719, con lo que se confirma como un negocio atractivo y viable financieramente, con un periodo de recuperación de tres años y seis meses, considerando que el primer semestre del primer año es de implementación y no tiene ingresos.

Adicionalmente, cabe mencionar que si revisamos otros ratios de rentabilidad, vemos que luego del primer año de implementación, en el que no se genera ingresos durante la primera mitad del año, la recuperación del negocio es rápida, debido al crecimiento agresivo en ventas y la alta

rentabilidad que presenta. Ello confirma nuevamente que este nuevo formato de negocios (mercado gastronómico), por la novedad que representa para el público objetivo y la gran acogida en un mercado poco desarrollado, es no solo viable, sino también un gran atractivo financiero (Ver Anexo 15. Proyección a 10 años).

Tabla 27. Principales ratios de Mercado Capital

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios de liquidez					
Fondo de maniobra	(82.428,03)	81.326,29	310.214,08	582.908,42	1.027.959,14
Liquidez general	0,58	2,19	5,55	9,55	
Prueba ácida	0,58	2,19	5,55	9,55	
Ratios de apalancamiento					
Endeudamiento	3,60	1,16	0,46	0,21	0,08
Endeudamiento total	0,78	0,54	0,31	0,18	0,07
Cobertura de intereses	(8,11)	6,96	22,10	32,54	130,47
Ratios de rentabilidad					
Rentabilidad sobre la inversión	(0,32)	0,26	0,35	0,27	0,30
Rentabilidad margen comercial	0,59	0,59	0,64	0,63	0,67
Rentabilidad neta sobre las ventas	(0,45)	0,11	0,18	0,17	0,23
Rentabilidad sobre capital propio (ROE)	(165,26)	45,16	47,51	31,07	31,85
Rentabilidad general (ROA)	(35,96)	20,93	32,56	25,59	29,60

Fuente: Elaboración propia, 2019.

12. Riesgos y planes de contingencia

Tabla 28. Principales riesgos de Mercado Capital

Riesgo	Plan de contingencias
Variación de tipo de cambio	Preveremos firmar el contrato de arrendamiento del local en soles, dado que los ingresos del negocio serán exclusivamente en esta moneda.
Por ley peruana los contratos de arrendamiento solo duran 10 años	Suscribiremos el contrato por el plazo máximo permitido (10 años) con una opción automática de renovación.
Ausencia del personal para atender a los clientes	Se elaborará un plan de reemplazos para siempre mantener el mismo nivel de atención a los clientes.

Riesgo	Plan de contingencias
Caída de los ingresos por disminución del flujo de consumidores	Promociones permanentes y eventos en el local para atraer a los consumidores.
Retiro de alguno de los operadores por decisión unilateral	Parte de las funciones del administrador de Mercado Capital es mantener una lista de potenciales operadores interesados en entrar a Mercado Capital para poder cubrir algún retiro. De otro lado, se establecerá en los contratos cláusulas con penalidades altas en caso de resolución de contrato, para compensar las eventuales pérdidas por salidas no programadas de los operadores.
Corte en el servicio de luz o agua que impida el funcionamiento de Mercado Capital.	Se instalará dentro de Mercado Capital un pozo con una autonomía de tres días de agua, en caso ocurriera algún corte de servicio. Asimismo, se dispondrá de un proveedor de grupos electrógenos, que rápidamente pueda poner en funcionamiento uno de sus equipos en Mercado Capital para suplir cualquier corte de energía.
Siniestros y/o robos en Mercado Capital	Se contará con una póliza de seguro que cubra cualquier daño contra la propiedad de Mercado Capital. Asimismo, esta póliza incluirá responsabilidad civil por daños a terceros.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Bibliografía

Bender, Andrew (2012). “Top 10 Food Trends for 2012”. En *Forbes*. 24 de octubre de 2012. Fecha de consulta: 25 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://www.forbes.com/pictures/ehlk45fleg/peruvian-as-the-it-cuisine/#158bfd4f1137>>

Club de Análisis Estratégico de Riesgos (2018). *Gastronomía. Riesgos de mercados*. Lima: Maximixe Consult S.A.

Euromonitor Internacional (2018). Consumer Foodservice in Peru, April 2018. Fecha de consulta: 13 de abril de 2019. Disponible en: <<https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-peru/report>>.

García, Emilio (2010). “Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones”. En *Journal of Business*, 2(1), 44-71.

Gómez Boluarte, David (2018). “Clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración”. En *Diario Peru 21*. 24 de junio de 2018. Fecha de consulta: 15 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). “Negocios de restaurantes crecieron 1,29 en agosto 2017”. En Notas de Prensa del INEI. 21 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 23 de febrero de 2019. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-129-en-agosto-2017-10048/>>.

Ipsos Perú (2016). “Perfiles socioeconómicos en Lima Metropolitana 2016”. En *Ipsos*. 10 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 23 de abril de 2019. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-en-lima-2016>>.

Miraflores Lima Perú (2015). “Población flotante en Miraflores”. En *Miraflores Lima Perú*. 13 de enero de 2015. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://miraflores.blogspot.com/2011/01/de-mis-continuos-paseos-por-las-calles.html>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “MEF: En el 2019 Perú liderará crecimiento económico en la región”. En *Ministerio de Economía y Finanzas*. 20 de diciembre de 2018. Fecha de consulta. 10 de abril de 2019 Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es /noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5848>>.

Municipalidad de Miraflores (2019). “La ciudad. Información general”. S.f. Fecha de consulta: 30 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://www.miraflores.gob.pe/la-ciudad/informacion-general/>>.

Publimetro (2018). “Conoce cuánto cuesta el metro cuadrado en cada distrito de Lima”. En *Diario Publimetro*. 28 de noviembre de 2018. Fecha de consulta: 25 de abril de 2019. Disponible en: <<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-conoce-cuanto-cuesta-metro-cuadrado-cada-distrito-lima-71309>>.

Redacción EC (2018). “INEI: Desempleo crece a su mayor tasa en seis años”. En *Diario El Comercio*. 15 de abril de 2018. Fecha de consulta: 3 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/desempleo-crece-mayor-nivel-cinco-anos-noticia-512363>>.

Redacción Gestión (2017). “Estos son los mejores 20 restaurantes de América Latina, ¿cuáles son peruanos?”. En *Diario Gestión*. 29 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 7 de abril de 2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/son-mejores-20-restaurantes-america-latina-son-peruanos-221390>>.

Redacción Peru.com (2012). “Forbes: Comida peruana entre las 10 tendencias gastronómicas de EE.UU. del 2012”. En *Perú.com*. 05 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 10 de febrero de 2019. Disponible en: <<https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/comida-peruana-figura-entre-10-tendencias-gastronomicas-eeuu-2012-noticia-102302>>.

Redacción Perú21 (2018). “Perú, el país más rico del mundo”. En *Diario Perú 21*. 15 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 10 de febrero de 2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/peru/prom-peru-peru-pais-rico-mundo-campana-busca-traer-turistas-pais-video-399633>>.

Anexos

Anexo 1. Etnografía usuarios y consumidores

Informe de Etapa Exploratoria

Tipo de Investigación: Etnográfica

Universo: Hombres y mujeres de 25 a 55 años, de los niveles socio económicos A,B y C

Objetivo: Tener una mirada actual de los usuarios de lugares de restauración y bebidas en Lima, así como respecto al proceso de elección del local y su uso, y el consumo dentro de él, con el fin de identificar los hábitos y usos representativos.

Metodología: Entrevistas en profundidad

Edad/NSE	A/B	C
25 - 35	5	5
35 - 45	5	5
45 - 55	5	5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Hábitos de uso

Hemos profundizado nuestro conocimiento sobre los momentos de ocio y los modos de entretenimiento en los diferentes grupos objetivo, y dentro de ellos encontramos algunas características sobre lo que significa para ellos entretenimiento y diversión cuando salen a la calle:

- | | | |
|-----------|-----|--|
| NSE 25-35 | A/B | <ul style="list-style-type: none">• Tendencia de independización y movilización fuera del hogar de los padres.• Gran parte de su presupuesto está destinado a estos nuevos compromisos de deuda. Sus viviendas se encuentran principalmente en Miraflores y Barranco.• La diversión está muy vinculada a la vida nocturna y la sociabilización, por lo que el presupuesto disponible para este rubro está destinado principalmente a bares y discotecas.• El distrito que concentra su propuesta de diversión es Barranco.• En el caso de salir a comer tienen un presupuesto limitado, pero cuando lo hacen buscan lugares recomendados y en los que su experiencia gastronómica sea satisfactoria, tanto en el almuerzo como en la cena. |
| NSE 35-45 | A/B | <ul style="list-style-type: none">• En esta etapa, se encontró parejas recién casadas o familia con niños pequeños.• La frecuencia de salidas nocturnas se reduce y buscan salidas (escapes de rutina) en espacios más casuales que no impliquen mucha programación.• Sus viviendas se encuentran en Miraflores, Chacarilla y Surco. Cabe resaltar que las personas que viven en Miraflores están más acostumbradas a salir caminando a sitios céntricos y su frecuencia es mayor. |
| NSE 35-45 | C | <ul style="list-style-type: none">• La diversión está muy ligada a la vida nocturna.• Aspiracional: mejorar su calidad de vida y círculo social, por lo que tratan de frecuentar los mismos locales de moda en los distritos de moda (Miraflores y Barranco) y están dispuestos a migrar hacia ellos. Para lograrlo limitan su frecuencia de salidas. |
| NSE 35-45 | C | <ul style="list-style-type: none">• La carga familiar es más usual frente a los otros grupos.• El presupuesto disponible para la diversión y el entretenimiento se reduce.• Se prioriza, por ende, las salidas a comer, como espacios familiares de fin de semana. |

Hábitos y Uso

Buscaremos entender cuáles son los *drivers* de elección y uso que tienen los usuarios cuando van a locales para divertirse o entretenerse dentro de espacios de restauración y bares fuera de los espacios de vida nocturna más agitada como son las discotecas.

Edades	NSE	Tipo de comida	Atributos valorados	Frecuencia	Marca regular (estilo)	Ticket promedio S/
25-35	A/B	Japonesa, fusión, orgánica, italiana, americana, marina	Calidad, ambiente, cercanía	2 veces por semana	Chillis, Friday's, Dada, Café Avistar, Trastienda, Cala, Barrio	150
25-35	C	Cafeterías, chifa, pollo a la brasa, comida rápida	Precio, ambiente, variedad	1 vez por semana	Chifa, Creppes, Starbucks, Chillis, Fridays, bares de Barranco	100
35-45	A/B	Fusión, japonesa, italiana, marina	Calidad, servicio, ambiente	3 veces por semana	Tanta, La Mar, restaurantes de moda (Gerónimo, Cucharita, Felix Brasserie), Bodeguita de la Trattoria, Osaka	200
35-45	C	Chifa, pollo a la brasa, mariscos (esporádico)	Precio, calidad, ambiente	1 vez por semana	Pardos, chifas de barrio, comida rápida, mariscos	50

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Valoración de rutas

1. *Food hall* de comidas con un concepto de punto de encuentro y un ambiente de diversión, con rincones de sabor de excelente calidad.
2. Tradicionales mercados de barrio transformados en modernos espacios de oferta *gourmet* para comer y para llevar.

Edades	NSE	<i>Food hall</i>	Mercado insumos
25-35	A/B	x	-
25-35	C	x	-
35-45	A/B	x	-
35-45	C	x	-

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Entrevistas a profundidad a clientes y chefs

Informe Etapa Exploratoria Chefs y administradores de restaurantes afines al público objetivo en Lima

Universo: Chefs reconocidos exitosos de la movida gastronómica peruana, que tengan propuestas gastronómicas orientadas a segmentos A y B.

Metodología: Entrevistas(10)

Objetivo:

- i) Identificar posibles oportunidades y barreras en el rubro de restauración
- ii) Validar el modelo de negocio de mercados gastronómicos en Lima
- iii) Obtener una respuesta preliminar sobre el modelo de negocio de Mercado Capital

1. Atributos clave valorados:

Hemos profundizado sobre los principales atributos que los consumidores valoran en una propuesta gastronómica *gourmet* o de alta calidad. Dentro de los principales aprendizajes se encuentran los siguientes:

- a) **Buena comida.** El atributo principal que buscan los consumidores es cumplir y/o superar las expectativas de sabor y sazón de la comida ofrecida. Para ello, los principales factores clave para lograrlo son los siguientes:
 - Calidad de insumos
 - Frescura de los insumos
 - Construcción de la carta y propuesta gastronómica
 - Innovación
 - Novedad en la oferta
 - Presentación
 - Procesos de cocción
 - Maridaje
- b) **Servicio**
 - Capacitación del personal de cocina
 - Capacitación del personal de atención: perfil adecuado de atención al cliente
 - Comodidad del espacio y *seating*: el ambiente es clave para que el consumidor se sienta a gusto y quiera regresar.
- c) **Variedad**
 - En la carta y oferta
 - Novedad e innovación: reinventarse genera siempre expectativas en los comensales para regresar y probar.
- d) **Ubicación**
 - Céntrico: mientras que el “boca a boca” funcione, este aspecto no tiene mucha relevancia.
 - Accesibilidad: el establecimiento debe tener estacionamientos y *valet parking*; se busca que la ubicación no tenga tanto tráfico para llegar.

*El tráfico en Lima es una barrera importante para que la gente llegue a un local. Precisamente por esto, los principales restaurantes de Lima se han visto en la necesidad de ampliar la cantidad de locales en otros puntos clave de la ciudad (San Isidro, Miraflores y Surco).

Estructura:

En general en los restaurantes, existe una clara estructura organizacional:

- Administrativa: la lidera el administrador y se encarga de las compras, personal y finanzas.
- Operativa (cocina): necesidades de cocina y personal de cocina

2. Modelo de negocio Mercado Capital:

Luego de haber presentado la propuesta de negocio, las principales impresiones, sugerencias y recomendaciones fueron las siguientes:

A) Interés

El modelo de negocio fue catalogado como muy interesante por nuestros entrevistados.

- Mantener una competencia No tan directa entre los proveedores, a través de control del *tenant mix* del local.

B) Estrategias de márketing

- Eventos y diversión en diferentes horarios: se debe tener una agenda de entretenimiento.
- Márketing *mix*: soportado en community managers (digital), influenciadores y relacionistas públicos.
- La experiencia grata del sabor y el servicio es la que genera la herramienta de márketing más importante: “boca a boca”. Esta es la estrategia más relevante, ya que se basa en recomendaciones más confiables para el público objetivo.

C) Algunos aspectos clave que debemos controlar y exigir a nuestros operadores:

- Ingredientes de calidad que refuercen el concepto de excelencia gastronómica de Mercado Capital
- Trazabilidad de insumos (frescura)
- Posible venta de insumos relacionados con su concepto, lo cual potenciaría el posible tráfico futuro al mercado (salsas, insumos, condimentos) y construya el concepto de mercado gastronómico

D) Operatividad:

Hemos identificado como factores clave las siguientes iniciativas para viabilizar este modelo de negocio:

- Horarios de atención: debe ser un espacio vivo, de atención constante de 8 a.m. a 12 a.m., en donde la oferta que tiene cada operador vaya variando: desayuno, almuerzo y cena. Por lo menos el 70% de los locales deberían estar abiertos al mismo tiempo.
- Uno o dos operadores gancho: marcas o chefs reconocidos que ocupen un lugar importante en la oferta
- Platos y tapas precocidas que permitan mayor fluidez (-tiempo) y menos olores
- Formatos de comida completa y para picar
- Servicio centralizado
- Posibilidad de tener cadena de frío alquilable (como lockers)
- Sistema de campana de extracción centralizada

Anexo 3. Informe de evaluación de concepto – Focus grupal

Tipo de Investigación: Focus

Universo: Hombres y mujeres de 30 a 40 años pertenecientes a los niveles socio económicos A y B

Metodología: Focus de 8 personas por grupo. Número de grupos:

Edad/ NSE	Mujeres	Hombres
30-40	3	3

Objetivo: Profundizar en el conocimiento sobre los usuarios de lugares de restauración y bebidas en Lima, así como respecto al proceso de elección del local y su uso y el consumo dentro de él, con el fin de identificar los hábitos y usos representativos.

Con este propósito, hemos indagado sobre el concepto de nuestro modelo de negocio de mercado gastronómico. Por ello, nos propusimos identificar los momentos de consumo más relevantes, además de los atributos que este modelo de negocio tendría para el grupo objetivo elegido.

Contexto: Hemos profundizado nuestro conocimiento sobre los momentos de ocio y entretenimiento de los diferentes grupos objetivo. A partir de esto, se ha sintetizado un conjunto de características sobre lo que significaría para ellos entretenimiento y diversión fuera de casa:

Mujeres	Existen cuatro grandes momentos en los que este grupo declara utilizar servicios de restaurantes y bebidas: <ol style="list-style-type: none">1. Salida con la pareja - Casual2. Salida con amigas - Casual3. Ocasiones especiales – Programadas con familiares, pareja y amigos4. Almuerzos de trabajo – Casual
Hombres	Existen cuatro grandes momentos en los que este grupo declara utilizar servicios de restaurantes y bebidas: <ol style="list-style-type: none">1. Salida con amigos - Programado2. Salida con la pareja - Casual3. Salida en ocasiones especiales - Programadas con familiares, pareja y amigos4. Almuerzos de trabajo – Casual

Hábitos y uso

Salidas programadas:

Las salidas programadas se caracterizan por tener una programación de entre un semana y un mes, y con una frecuencia de una a dos veces al mes como máximo. Estas son programadas porque normalmente son una ocasión especial (fecha conocida con anticipación) o porque implica no salir con la pareja y, para ello, hay que coordinar anticipadamente para que cada uno programe su día por separado.

Existen dos grandes momentos para este tipo de salidas programadas:

- Ocasiones especiales: Normalmente se buscan restaurantes conocidos que puedan satisfacer los antojos o platos que encuentran en sus restaurantes favoritos. Se busca un lugar que asegure una experiencia agradable, ya que el momento implica un riesgo mayor y una oportunidad que podría no repetirse. En este sector, se encuentran los restaurantes más sofisticados y especializados.
- Salidas con amigos programadas: En este tipo de momentos están espacios sociales con amigos, y/o salidas inclusive más nocturnas con grupos de personas más amplios (bares/

restaurantes). La experiencia normalmente está alrededor del licor, es más nocturna e implica una producción de imagen (especialmente en las mujeres) que obliga a ir a locales con un ambiente más formal.

Salidas casuales:

Estas salidas son espontáneas y se programan durante el día o tienen un máximo de tres días de programación previa. Normalmente, tienen un carácter poco formal y no se tiene un tema específico o importante que tratar. Estas reuniones son normalmente momentos espontáneos de ocio que buscan generar: i) un corte de rutina o ii) generar un espacio social para no desperdiciar el tiempo libre.

Para este tipo de salidas, la frecuencia es más marcada en las mujeres, ya que son ellas quienes cubren más roles dentro de su rutina diaria, que las obligan a generar más reuniones de coordinación y sociabilización, las cuales son programadas en todos los momentos de comida (desayunos, media mañana, almuerzo, lonche, comidas). Mientras que los hombres, cuando las necesitan hacer, están concentrados principalmente en las noches luego del horario laboral.

Para este tipo de salidas casuales se discute y negocia entre las partes, sobre el establecimiento al cual asistirán. Dado que se trata de una reunión casual y existe poco riesgo en la equivocación, se busca un lugar del cual se haya escuchado y se quiera probar, y siempre tomando en cuenta su ubicación y radio de actividad o traslado. Por lo tanto, la novedad (de local) o la necesidad de tener opciones variadas y dinámicas (cartas cambiantes) es altamente valorado.

Los espacios que cubren este tipo de salidas no centran su servicio en la venta y consumo de alcohol, sino que tienen una propuesta de comida más informal, más económica y accesible, como son las cafeterías, restaurantes de comida americana, restaurantes casuales.

Anexo 4. Encuestas al consumidor final. (353 encuestas¹¹).

Informe final de encuestas. Cuantitativo



1-2 veces	67.1%
3-4 veces	29.2%
5-7 veces	3.7%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

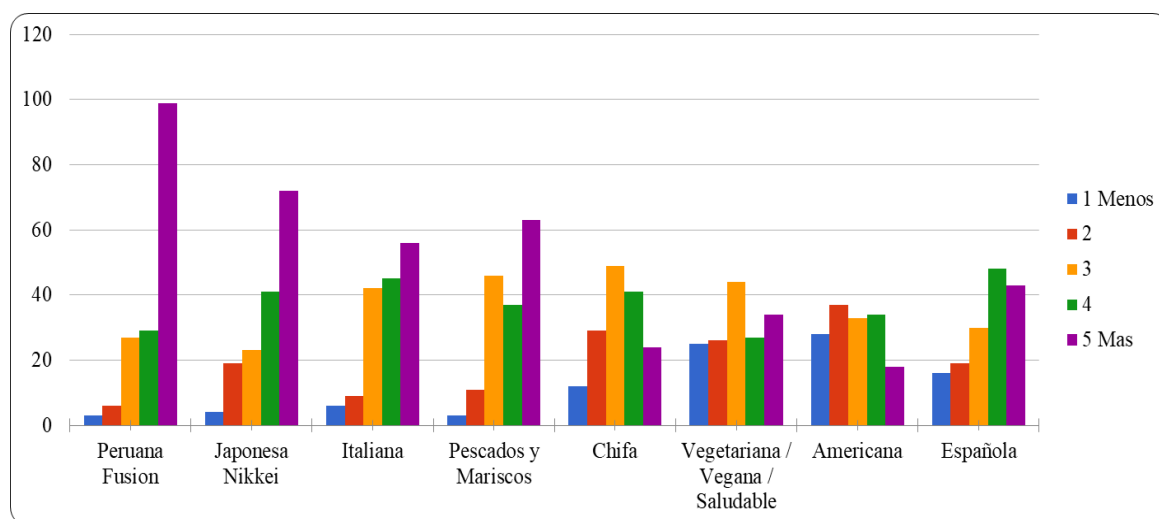


¹¹ Esta muestra es representativa, considerando un potencial público objetivo de 460,792 personas, con un margen de error del 5.2%.

Oferta variada de comida (restaurantes)	30.3%
Venta de productos / insumos	3.1%
Ambos	66.6%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

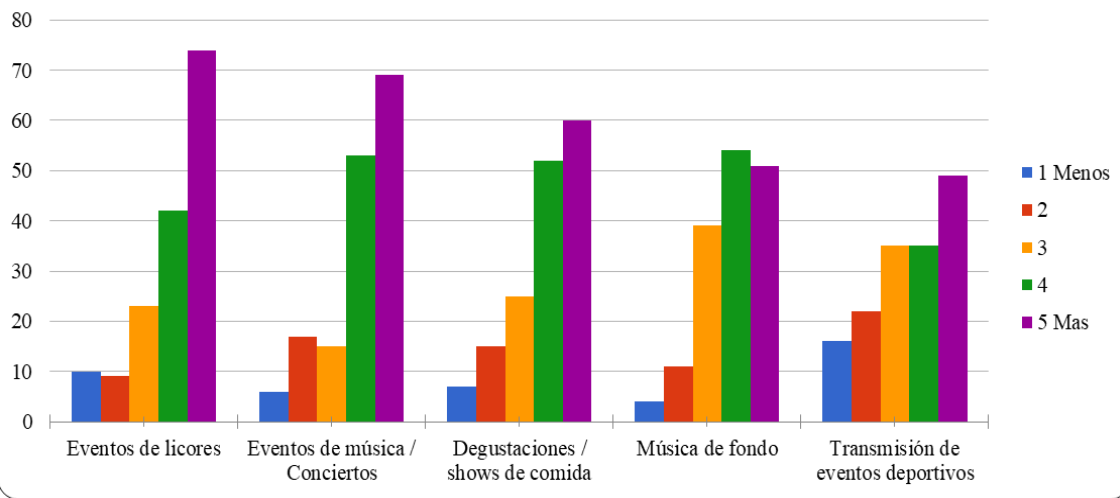
Tipos de comida



	Peruana Fusion	Japonesa Nikkei	Italiana	Pescados y Mariscos	Chifa	Vegetariana / Vegana / Saludable	Americana	Española
1 Menos	3	4	6	3	12	25	28	16
2	6	19	9	11	29	26	37	19
3	27	23	42	46	49	44	33	30
4	29	41	45	37	41	27	34	48
5 Más	99	72	56	63	24	34	18	43

Fuente: Elaboración propia, 2019.

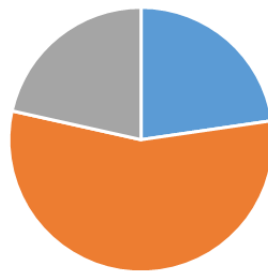
¿Qué tipos de atractivos te llamaría más la atención en este tipo de locales?



	Eventos de licores	Eventos de música / Conciertos	Degustaciones / shows de comida	Música de fondo	Transmisión de eventos deportivos
1 Menos	10	6	7	4	16
2	9	17	15	11	22
3	23	15	25	39	35
4	42	53	52	54	35
5 Más	74	69	60	51	49

Fuente: Elaboración propia, 2019.

¿Cuánto estarías dispuesto a gastar en total en una propuesta como ésta, con varios stands de comida en la suma de bebidas, comidas y postres, por persona?



■ 30-50 soles ■ 50-80 soles ■ Más de 100 soles

30-50 soles	22.7%
50-80 soles	55.8%
Más de 100 soles	21.5%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Tabla de precios sugeridos de venta al público

PRODUCTOS	RANGO	
	Mínimo	Máximo
Agua nacional		6,00
Gaseosas de 12 oz		8,00
Jugos naturales de 12 oz		12,00
Cerveza personal		15,00
Café e infusiones		7,00
Café <i>latte</i> y capuchino		12,00
Cocteles	18,00	25,00
Postres	15,00	24,00
Entrada base	18,00	25,00
Entrada superior	25,00	35,00
Piqueo tapas base por 3 pax	35,00	45,00
Piqueo tapas superior por 3 pax	45,00	60,00
Fondo almuerzo base	18,00	25,00
Fondo almuerzo superior	25,00	35,00
Cena base	21,00	26,00
Cena media	27,00	32,00
Cena superior	33,00	48,00
Sánguche base	15,00	18,00
Sánguche superior	18,00	25,00
Sopas	20,00	30,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Plan de ventas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Aforo de comensales x turno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Turno mañana (desayuno) 10%	17.460	39.600	43.560	47.045	50.338	53.358	54.959	56.608	58.306	60.055
Turno tarde (almuerzo) 40%	69.840	158.400	174.240	188.179	201.352	213.433	219.836	226.431	233.224	240.221
Turno noche (cena o after office) 50%	87.300	198.000	217.800	235.224	251.690	266.791	274.795	283.039	291.530	300.276
Total de comensales	174.600	396.000	435.600	470.448	503.379	533.582	549.590	566.077	583.060	600.551

Ticket promedio turno mañana	50,00	Soles	10%	5,00
Ticket promedio turno tarde	60,00	Soles	40%	24,00
Ticket promedio turno noche	75,00	Soles	50%	37,50
Días mes	30			66,50

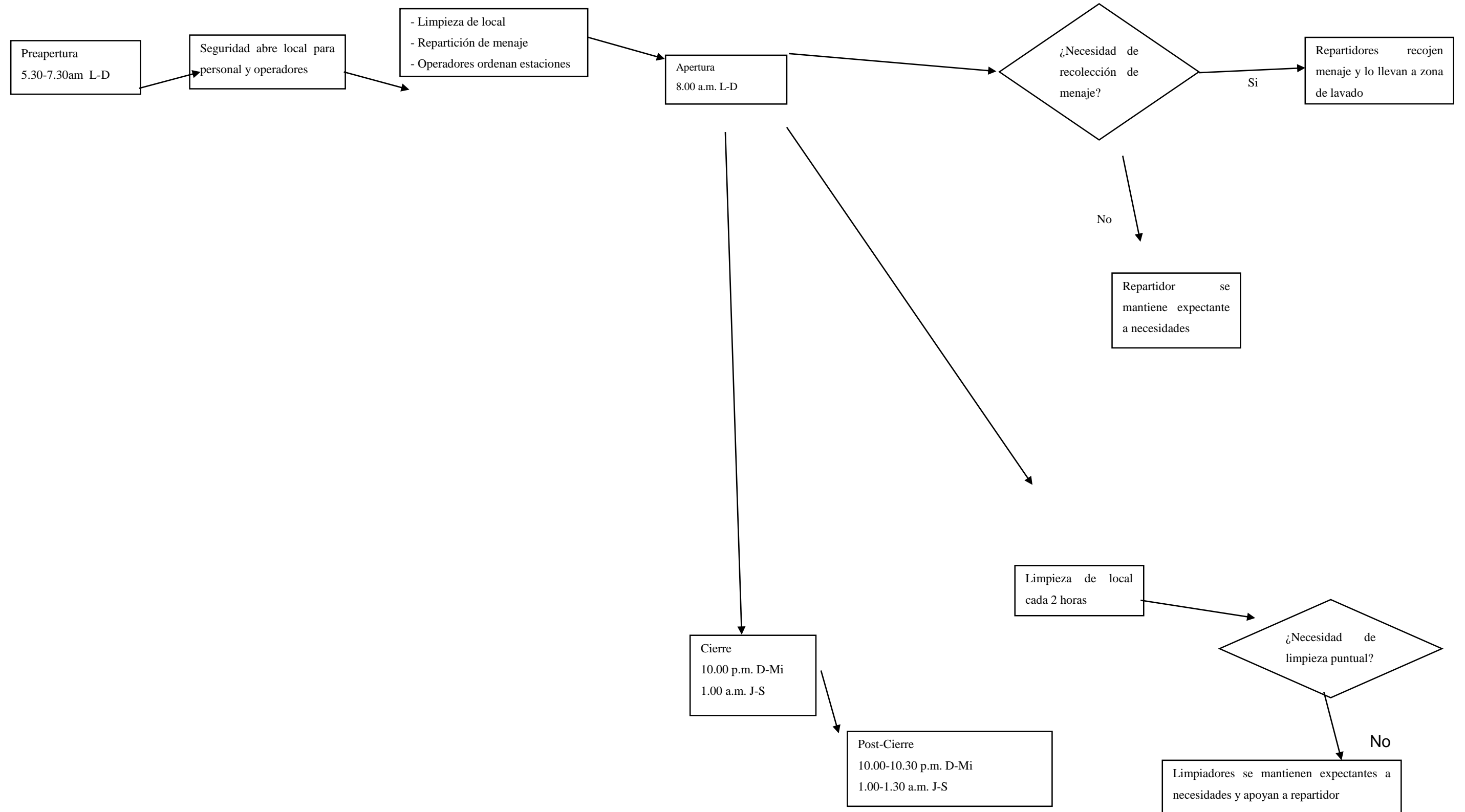
-

Ventas x turno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Turno mañana	873.000	1.980.000	2.178.000	2.352.240	2.516.897	2.667.911	2.747.948	2.830.386	2.915.298	3.002.757
Turno tarde	4.190.400	9.504.000	10.454.400	11.290.752	12.081.105	12.805.971	13.190.150	13.585.855	13.993.430	14.413.233
Turno noche	6.547.500	14.850.000	16.335.000	17.641.800	18.876.726	20.009.330	20.609.609	21.227.898	21.864.735	22.520.677
Total	11.610.900	26.334.000	28.967.400	31.284.792	33.474.727	35.483.211	36.547.707	37.644.139	38.773.463	39.936.667

Comisión % ventas (12%) - soles	1.393.308	3.160.080	3.476.088	3.754.175	4.016.967	4.257.985	4.385.725	4.517.297	4.652.816	4.792.400
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Comisión % ventas (12%) - dólares	428.710	972.332	1.069.566	1.155.131	1.235.990	1.310.149	1.349.454	1.389.937	1.431.636	1.474.585
--	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Anexo 7. Flujo de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Balance general

Expresado en dólares Americanos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo corriente										
Caja/Bancos	81	62.143	305.673	587.659	967.959	1.298.808	1.755.739	2.153.766	2.569.813	2.986.561
Otras cuentas por cobrar	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto diferido (IR)	53.219	27.339	12.696	3.405						
Credito fiscal										
Activos pre-operativos										
Activo corriente	113.301	149.482	378.369	651.064	1.027.959	1.358.808	1.815.739	2.213.766	2.629.813	3.046.561
Activo no corriente										
Terreno										
Edificio										
Maquinaria y equipo	197.200	197.200	214.800	214.800	214.800	232.400	232.400	232.400	250.000	250.000
Muebles y enseres	419.050	419.050	456.450	456.450	456.450	493.850	493.850	493.850	531.250	531.250
Deprec. Acum. Edificio										
Deprec. Acum. Maq. y equipo	(39.440)	(78.880)	(121.840)	(164.800)	(207.760)	(214.800)	(221.840)	(225.360)	(228.880)	(235.920)
Deprec. Acum. Muebles y enseres	(83.810)	(167.620)	(258.910)	(350.200)	(441.490)	(456.450)	(471.410)	(478.890)	(486.370)	(501.330)
Activo no corriente	493.000	369.750	290.500	156.250	22.000	55.000	33.000	22.000	66.000	44.000
Activo total	606.301	519.232	668.869	807.314	1.049.959	1.413.808	1.848.739	2.235.766	2.695.813	3.090.561
Pasivo corriente										
Sobregiro	-									
IGV por pagar										
Impuesto por pagar	-									
Deuda por pagar L.P. (porción corriente)	195.729	68.155	68.155	68.155	-	-	-	-	-	-
Pasivo corriente	195.729	68.155	68.155	68.155	-	-	-	-	-	-
Pasivo no corriente										
Deuda por pagar L.P.	204.466	136.311	68.155		-	-	-	-	-	-
Garantía	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160
Pasivo no corriente	278.626	210.471	142.315	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160
Pasivo total	474.355	278.626	210.471	142.315	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160	74.160
Patrimonio neto										
Capital social	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Reserva legal										
Utilidad referida	(218.053)	(109.394)	108.399	314.999	625.800	989.648	1.424.579	1.811.606	2.271.654	2.666.402
Patrimonio neto	131.947	240.606	458.399	664.999	975.800	1.339.648	1.774.579	2.161.606	2.621.654	3.016.402
Pasivo y patrimonio total	606.301	519.232	668.870	807.314	1.049.960	1.413.808	1.848.739	2.235.766	2.695.814	3.090.562

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Estado de resultados

Expresado en Dólares Americanos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	488.038	1.011.655	1.194.397	1.201.846	1.373.262	1.363.134	1.493.933	1.446.149	1.582.135	1.534.219
Costo de ventas	201.000	414.060	426.482	439.276	452.455	466.028	480.009	494.409	509.242	524.519
Utilidad bruta	287.038	597.595	767.915	762.570	920.807	897.106	1.013.924	951.740	1.072.894	1.009.701
	58,81%	59,07%	64,29%	63,45%	67,05%	65,81%	67,87%	65,81%	67,81%	65,81%
Otros ingresos	43.860	90.352	93.062	95.854	98.730	101.692	104.742	107.885	111.121	114.455
Servicios (luz / agua)	31.500	64.890	66.837	68.842	70.907	73.034	75.225	77.482	79.807	82.201
Mantenimiento	12.360	25.462	26.225	27.012	27.823	28.657	29.517	30.402	31.315	32.254
Gastos de operación	383.772	366.149	384.062	402.164	420.771	439.833	458.249	477.512	497.663	518.743
Arquitectura / Diseño y chefs	62.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Menaje	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Permisos / Licencias	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personal	159.733	223.626	234.808	246.548	258.875	271.819	285.410	299.681	314.665	330.398
Servicios (luz / agua)	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556	71.643	73.792	76.006	78.286
Mantenimiento	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973	24.122	25.328	26.594	27.924
Publicidad / Márketing	61.538	39.323	43.255	46.715	49.986	52.985	54.574	56.211	57.898	59.635
Otros gastos	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867	21.493	22.138	22.802	23.486
Utilidad sobre flujo (EBITDA)	(70.873)	303.258	457.819	436.591	578.507	538.097	638.924	559.974	663.550	581.926
	-14,52%	29,98%	38,33%	36,33%	42,13%	39,47%	42,77%	38,72%	41,94%	37,93%
Depreciaciones	123.250	123.250	134.250	134.250	134.250	22.000	22.000	11.000	11.000	22.000
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad operativa	(194.123)	180.008	323.569	302.341	444.257	516.097	616.924	548.974	652.550	559.926
Gastos financieros	23.930	25.880	14.643	9.291	3.405	-	-	-	-	-
Utilidad / Pérdida antes de impuestos	(218.053)	154.127	308.926	293.049	440.852	516.097	616.924	548.974	652.550	559.926
Impuestos	-	45.467	91.133	86.449	130.051	152.249	181.993	161.947	192.502	165.178
Utilidad neta	(218.053)	108.660	217.793	206.600	310.801	363.848	434.931	387.027	460.048	394.748
	-44,68%	10,74%	18,23%	17,19%	22,63%	26,69%	29,11%	26,76%	29,08%	25,73%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad				
	VAN económico	VAN financiero	TIR económica	TIR financiera
Ticket promedio				
59,85 soles de consumo por persona (10% menos)	462.137	512.700	18,97%	20,94%
66,50 soles de consumo por persona	1.151.719	1.202.283	28,57%	32,32%
73,15 soles de consumo por persona (10% más)	1.841.301	1.891.865	37,88%	43,74%
Flujo de clientes promedio anual				
Flujo de clientes promedio mensual 36.097 (10% menos)	329.655	380.218	18,83%	21,55%
Flujo de clientes promedio mensual 40,107 (actual)	1.151.719	1.202.283	28,57%	32,32%
Flujo de clientes promedio mensual 44,118 (10% más)	1.584.023	1.634.586	40,05%	47,69%
Aumento de egresos en 10%				
Egresos 10% mayores a los asumidos	-1.788.975	-1.738.412		
Egresos asumidos	1.151.719	1.202.283	28,57%	32,32%
Egresos 10% menores a los asumidos	3.087.622	3.146.152	50,21%	59,17%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 11. Flujo de caja

Expresado en Dólares

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS										
Alquiler fijo locales 20 m	21.600	47.520	52.272	56.454	60.406	64.030	65.951	67.929	69.967	72.066
Alquiler fijo locales 12 m	90.720	199.584	219.542	237.106	253.703	268.925	276.993	285.303	293.862	302.678
Alquiler fijo locales 9 m	87.480	96.228	105.851	114.319	122.321	129.660	133.550	137.557	141.683	145.934
Alquiler fijo locales 7 m	22.680	49.896	54.886	59.276	63.426	67.231	69.248	71.326	73.466	75.669
Derecho de llave	37.080	-	81.576	-	87.286	-	89.905	-	92.602	-
Fondo de promoción	22.248	39.323	43.255	46.715	49.986	52.985	54.574	56.211	57.898	59.635
Renta variable %	206.230	579.104	637.015	687.976	736.134	780.302	803.711	827.823	852.657	878.237
Garantía locales	74.160	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios (luz / agua)	31.500	64.890	66.837	68.842	70.907	73.034	75.225	77.482	79.807	82.201
Mantenimiento	12.360	25.462	26.225	27.012	27.823	28.657	29.517	30.402	31.315	32.254
Aporte socios	350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	270.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo corto plazo	121.200	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	1.347.258	1.102.007	1.287.459	1.297.700	1.471.991	1.464.826	1.598.675	1.554.033	1.693.256	1.648.674
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EGRESOS										
Alquiler local	180.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339	429.859	442.755	456.037	469.718
Garantía alquiler local	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler estacionamientos	21.000	43.260	44.558	45.895	47.271	48.690	50.150	51.655	53.204	54.800
Arquitectura / Diseño	12.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Asesoría chefs	50.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementación	500.000	-	40.000	-	-	40.000	-	-	40.000	-
Mobiliario	116.250	-	15.000	-	-	15.000	-	-	15.000	-
Menaje	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Permisos / Licencias	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personal	159.733	223.626	234.808	246.548	258.875	271.819	285.410	299.681	314.665	330.398
Servicios (luz / agua)	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556	71.643	73.792	76.006	78.286
Mantenimiento	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973	24.122	25.328	26.594	27.924
Publicidad / Márketing	61.538	39.323	43.255	46.715	49.986	52.985	54.574	56.211	57.898	59.635
Otros gastos e imprevistos	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867	21.493	22.138	22.802	23.486
Pago préstamo	68.155	68.155	68.155	68.155	68.155	-	-	-	-	-
Pago préstamo corto	-	127.573	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Impuesto a la Renta	-	45.467	91.133	86.449	130.051	152.249	181.993	161.947	192.502	165.178
TOTAL EGRESOS	1.347.177	1.039.945	1.043.928	1.015.715	1.091.691	1.133.977	1.141.744	1.156.007	1.277.209	1.231.926
SALDO DE CAJA	81	62.061	243.530	281.986	380.300	330.848	456.931	398.027	416.048	416.748
SALDO FINAL	81	62.143	305.673	587.659	967.959	1.298.808	1.755.739	2.153.766	2.569.813	2.986.561

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 12. Análisis de punto de equilibrio

Año 1	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	201,000	16,750	558
Costos variables	383,772	31,981	1,066
Flujo de clientes requerido	192,240	16,020	534
Año 2	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	414,060	34,505	1,150
Costos variables	366,149	30,512	1,017
Flujo de clientes requerido	270,460	22,538	738
Año 3	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	426,482	35,540	1,185
Costos variables	384,062	32,005	1,067
Flujo de clientes requerido	280,090	23,341	764
Año 4	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	439,276	36,606	1,220
Costos variables	402,164	33,514	1,117
Flujo de clientes requerido	289,790	24,149	791
Año 5	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	452,455	37,705	1,257
Costos variables	420,771	35,064	1,169
Flujo de clientes requerido	300,260	25,022	818
Año 6	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	466,028	38,836	1,295
Costos variables	439,833	36,653	1,222
Flujo de clientes requerido	311,078	25,923	848
Año 7	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	480,009	40,001	1,333
Costos variables	458,249	38,187	1,273
Flujo de clientes requerido	322,060	26,838	880
Año 8	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	494,409	41,201	1,373
Costos variables	477,512	39,793	1,326
Flujo de clientes requerido	333,980	27,832	908
Año 9	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	509,242	42,437	1,415
Costos variables	497,663	41,472	1,382
Flujo de clientes requerido	345,750	28,813	942
Año 10	Anuales	Mensuales	Diaria
Costos Fijos	524,519	43,710	1,457
Costos variables	518,743	43,229	1,441
Flujo de clientes requerido	358,525	29,877	974

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 13. Análisis de rentabilidad

Expresado en Dólares

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Económico	(1,414,163)	303,258	402,819	436,591	578,507	483,097	638,924	559,974	608,550	581,926	-
Financiamiento Neto											
Préstamo CP	121,200	-									
Amortización de Capital	-	(121,200)									
Intereses y Otros	-	(6,373)									
Ahorro Fiscal	-	1,912									
Préstamo LP	270,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización de Capital		(44,225)	(48,648)	(53,513)	(58,864)	(64,750)	-	-	-	-	-
Intereses y Otros		(23,930)	(19,507)	(14,643)	(9,291)	(3,405)	-	-	-	-	-
Ahorro Fiscal		7,179	5,852	4,393	2,787	1,021	-	-	-	-	-
Flujo Financiero	(1,022,963)	116,620	340,516	372,828	513,139	415,963	638,924	559,974	608,550	581,926	-

	TIR	VAN
Flujo Económico	28.57%	1,151,719
Flujo Financiero	32.32%	1,202,283

WACC	12%				
COK	16%				
Período de Retorno Económico	0	1	2	3	4
3 años y 6 meses	(1,414,163)	303,258	402,819	436,591	271,496

Período de Retorno Financiero	0	1	2	3	4
3 años y 5 meses	(1,022,963)	116,620	340,516	372,828	193,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. P&G del operador tipo (12 metros)

Expresado en Dólares Americanos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	208.112	472.006	519.207	560.743	599.995	635.995	655.075	674.727	694.969	715.818
Costo de ventas	72.839	165.202	181.722	196.260	209.998	222.598	229.276	236.154	243.239	250.536
Utilidad bruta	135.273	306.804	337.484	364.483	389.997	413.397	425.799	438.572	451.730	465.282
	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%
Gastos de operación	58.433	130.467	143.145	154.326	164.905	174.627	179.866	185.262	190.820	196.544
Alquiler	12.960	28.512	31.363	33.872	36.243	38.418	39.570	40.758	41.980	43.240
Mantenimiento	720	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669	1.719	1.771	1.824	1.879
Servicios	1.835	3.780	3.893	4.010	4.131	4.254	4.382	4.514	4.649	4.788
Fondo de promoción	1.296	2.291	2.520	2.721	2.912	3.086	3.179	3.274	3.373	3.474
Personal	41.622	94.401	103.841	112.149	119.999	127.199	131.015	134.945	138.994	143.164
Utilidad sobre flujo (EBITDA)	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091	238.769	245.933	253.311	260.910	268.737
	36,92%	37,36%	37,43%	37,48%	37,52%	37,54%	37,54%	37,54%	37,54%	37,54%
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091	238.769	245.933	253.311	260.910	268.737
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad / Pérdida antes de impuestos	76.839	176.337	194.339	210.157	225.091	238.769	245.933	253.311	260.910	268.737
Impuestos	22.668	52.019	57.330	61.996	66.402	70.437	72.550	74.727	76.968	79.277
Utilidad neta	54.172	124.317	137.009	148.161	158.689	168.332	173.382	178.584	183.941	189.460
	26,03%	26,34%	26,39%	26,42%	26,45%	26,47%	26,47%	26,47%	26,47%	26,47%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 15. Ratios de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ratios de liquidez										
Fondo de maniobra	(82.428,03)	81.326,29	310.214,08	582.908,42	1.027.959,14	1.358.807,50	1.815.738,88	2.213.765,53	2.629.813,33	3.046.561,36
Liquidez general	0,58	2,19	5,55	9,55						
Prueba ácida	0,58	2,19	5,55	9,55						
Ratios de apalancamiento										
Endeudamiento	3,60	1,16	0,46	0,21	0,08	0,06	0,04	0,03	0,03	0,02
Endeudamiento total	0,78	0,54	0,31	0,18	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02
Cobertura de intereses	(8,11)	6,96	22,10	32,54	130,47					
Ratios de rentabilidad										
Rentabilidad sobre la inversión	(0,32)	0,26	0,35	0,27	0,30	0,26	0,24	0,17	0,17	0,13
Rentabilidad margen comercial	0,59	0,59	0,64	0,63	0,67	0,66	0,68	0,66	0,68	0,66
Rentabilidad Neta sobre las ventas	(0,45)	0,11	0,18	0,17	0,23	0,27	0,29	0,27	0,29	0,26
Rentabilidad sobre capital propio (ROE)	(165,26)	45,16	47,51	31,07	31,85	27,16	24,51	17,90	17,55	13,09
Rentabilidad general (ROA)	(35,96)	20,93	32,56	25,59	29,60	25,74	23,53	17,31	17,07	12,77

Fuente: Elaboración propia, 2019.