Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios

IMPLEMENTACIÓN DE UN MERCADO GASTRONÓMICO AUTOMATIZADO EN LA CIUDAD DE ICA

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Negocios

Hugo Zanin Calderon Velarde
20110213

Alonso Fernandino Garcia Gallo
20120539

Silvana Victoria Olano Altamirano
20227059

Asesor

Edmundo Casavilca Maldonado

Lima – Perú

Septiembre de 2024

IMPLEMENTACIÓN DE UN MERCADO GASTRONÓMICO AUTOMATIZADO EN LA CIUDAD DE ICA

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXVI
SCIENTIA ET PRAXIS

IMPLEMENTATION OF AN AUTOMATED GASTRONOMIC MARKET IN THE CITY OF ICA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **1**
ABSTRACT **2**
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO **3**
1.1 Presentación de la empresa 3
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmarking y mejores prácticas empresariales) 5
1.3 Motivación del proyecto 7
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución 8
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad 12
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta 13
1.7 Estrategia Inicial y Objetivos de alcance 14
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN **17**
2.1 Diseño y metodología de la investigación 17
2.2 Validación de la Hipótesis 18
2.3 Validación de la solución 19
2.4 Muestreo poblacional 19
2.5 Análisis de tendencias y patrones 22
2.6 CANVAS del modelo de negocio 23
2.7 Conclusiones 27
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO **28**
3.1. Visión 28
3.2. Misión 28
3.3. Valores y ética 28
3.4. Cultura organizacional 29
3.5. Objetivos estratégicos 29
3.6. Análisis externo Político, legal, económico, geográfico, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL) 31

3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER). 33

3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA. 35

3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado) 36

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING 37

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing 37

4.2. Estrategias de marketing 38

4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente 38

4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva 41

4.3. Mercado Objetivo 42

4.3.1. Tendencia del mercado 42

4.3.2. Tamaño del mercado 43

4.3.3. Mercado Objetivo 44

4.3.4. Identificación de agentes (Clientes, usuario, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas). 46

4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado 47

4.3.6. Rivalidad competidora y Potencial de ventas. 48

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix 49

4.4.1. Política de gestión del cliente 49

4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación. 51

4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios 53

4.4.4. Política comercial 54

4.4.5. Estrategia comunicacional y canal 57

4.4.6. Estrategia de distribución 59

4.5. Plan de Ventas (Objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la demanda (Crecimiento y desarrollo). 60

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES 65

5.1. Políticas Operacionales 65
5.1.1. Calidad 65
5.1.2. Procesos 66
5.1.3. Planificación 76
5.1.4. Inventarios 79
5.2. Equipos, actividades y procesos 80
5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones. 80
5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos. 85
5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock. 89
5.2.4. Tercerización o integración de procesos. 92
5.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor. 93
5.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio. 96
5.2.7. Políticas de transformación de la actividad. 98
5.2.8. Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT. 99
5.2.9. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores. 101
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS 103
6.1. Objetivos Organizacionales 103
6.2. Diseño de Puestos y Responsabilidades 104
6.3. Políticas Organizacionales 107
6.4. Gestión del Talento 107
6.4.1. Selección y Contratación 107
6.4.2. Remuneración y desempeño 108
6.4.3. Empoderamiento y reconocimiento 109
6.4.4. Capacitación, motivación y desarrollo 110
6.5. Estructura de gastos de RRHH 111
CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO 114
7.1. Plan de Inversiones 114

7.2. Activos y depreciación 116
7.3. Capital de Trabajo 118
7.4. Fuentes de financiamiento y amortización 119
7.5. Balances previsionales (Balance General) 123
7.6. Cuentas de explotación previsionales (GGPP) 125
7.7. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow) 127
7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad 128
7.9. Políticas de aplicación de resultados 129
7.10. Tasa de descuento del Accionista 130
7.11. Indicadores de rentabilidad representativos 131
7.12. Análisis de riesgo y costo de oportunidad 135
7.13. Análisis de escenarios 137
7.14. Principales riesgos del proyecto (cualitativos) 141
7.15. Plan de contingencia y disolución 143
CONCLUSIONES 147
RECOMENDACIONES 149
REFERENCIAS 151
BIBLIOGRAFÍA 154
ANEXO 155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Población total Ica 20

Tabla 2. 2 Población Ica NSE A-B-C 20

Tabla 2. 3 Población Ica NSE A-B-C y por edades 20

Tabla 2. 4 CANVAS del modelo de negocio 26

Tabla 3. 1 Objetivos estratégicos 30

Tabla 3. 2 FODA Mercado 300km 35

Tabla 3. 3 FODA Cruzado 36

Tabla 4. 1 Resultado de la pregunta ¿Estaría interesado en asistir a este bar? 44

Tabla 4. 2 Resultado Mercado Disponible 44

Tabla 4. 3 Resultado de la pregunta: ¿Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas? 45

Tabla 4. 4 Resultado Mercado Efectivo 45

Tabla 4. 5 Resultado Mercado Objetivo 46

Tabla 4. 6 Principales competidores. 49

Tabla 4. 7 Ticket promedio consumo de Bebidas 54

Tabla 4. 8 Relación de Influencers. 58

Tabla 4. 9 Relación de Campañas 58

Tabla 4. 10 Cálculo de ventas anuales en soles 61

Tabla 4. 11 Ventas por alquiler de locales comerciales en soles. 61

Tabla 4. 12 Ticket promedio en consumo de bebidas 62

Tabla 4. 13 Ventas por la venta de Bebidas alcohólicas. 62

Tabla 4. 14 Ticket promedio en consumo en Mercado 300km 62

Tabla 4. 15 Ventas totales por el Fee de las ventas de Stands. 64

Tabla 4. 16 Venta Total General. 64

Tabla 5. 1: Equipo de trabajo 88

Tabla 5. 2: Cuadro de actividades. 100

Tabla 5. 3: Balance Scorecard 102

Tabla 6. 1: Descripción de Puestos y Responsabilidades. 105

Tabla 6. 2: Descripción de Puestos y Responsabilidades Tercerizada. 106

Tabla 6. 3: Estructura de bonificación. 110

Tabla 6. 4: Estructura de gastos de planilla. 111

Tabla 6. 5: Proyección de planilla - Horizonte 5 años. 113

Tabla 7. 1 Inversión inicial del proyecto 114

Tabla 7. 2 Tabla de Depreciación a 5 años 117

Tabla 7. 3 Total Costos Operativos 118

Tabla 7. 4 Total Gastos operativos 119

Tabla 7. 5 Capital de Trabajo 119

Tabla 7. 6 Estado de cuenta préstamo 122

Tabla 7. 7 Balance General 124

Tabla 7. 8. Pronóstico incremento de UIT 125

Tabla 7. 9. Estado de Pérdida y Ganancias 126

Tabla 7. 10 Proyección de ventas 127

Tabla 7. 11 Flujo de deuda 128

Tabla 7. 12: Flujo de caja proyectado 128

Tabla 7. 13 Indicadores Económicos y Financieros del Proyecto 129

Tabla 7. 14 Cálculo de Pay back 133

Tabla 7. 15 Ingresos por línea de distribución y porcentaje de venta 134

Tabla 7. 16 Costos fijos y costos variables 134

Tabla 7. 17 Contribución marginal 134

Tabla 7. 18 Contribución marginal ponderada 134

Tabla 7. 19 Punto de equilibrio por año..... 135

Tabla 7. 20 Cálculo de ventas Stands escenario Pesimista..... 137

Tabla 7. 21 Cálculo de ventas Fee escenario Pesimista..... 137

Tabla 7. 22 Cálculo de ventas Bar escenario Pesimista..... 138

Tabla 7. 23 Flujo de caja escenario pesimista 138

Tabla 7. 24 VANe, VANf, TIRe, TIRf y pay back escenario pesimista 139

Tabla 7. 25 Cálculo de ventas Stands escenario Optimista 139

Tabla 7. 26 Cálculo de ventas Fee escenario Optimista 140

Tabla 7. 27 Cálculo de ventas Bar escenario Optimista 140

Tabla 7. 28 Flujo de caja escenario Optimista..... 141

Tabla 7. 29 VANe, VANf, TIRe, TIRf y pay back escenario Optimista..... 141

Tabla 7. 30 Tabla frecuencia de ocurrencia..... 144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Logotipo de la empresa - Mercado 300km 5

Figura 1. 2 Índice mensual de la producción del subsector restaurantes 2019-2022 6

Figura 1. 3 Pirámide de Maslow 8

Figura 1. 4 Proceso actual de atención 9

Figura 1. 5 Customer Journey Map – Proceso actual 10

Figura 1. 6 Proceso propuesto de atención 11

Figura 1. 7 Customer Journey Map – Proceso propuesto 11

Figura 1. 8 Proyección de la población Ica 2020-2030 13

Figura 2. 1 Calculo el tamaño de muestra 21

Figura 2. 2 Fórmula cálculo de muestra: 21

Figura 3. 1: Proyección MEF 2023-2026 31

Figura 4. 1 Cliente Arrendatario 39

Figura 4. 2 Arquetipo Cliente Bar 40

Figura 4. 3 Proyección de Crecimiento de Mercado 43

Figura 4. 4 Proyección Evolución de los Mercados 46

Figura 4. 5 Producto Principal, real y aumentado 52

Figura 4. 6 Mapa Mercado 300km 59

Figura 5. 1 Flujo reclutamiento de personal. 67

Figura 5. 2: Flujo selección de proveedores 69

Figura 5. 3: Flujo compra productos para zona de bar 70

Figura 5. 4: Flujo recepción de producto 71

Figura 5. 5: Flujo proceso Marketing 72

Figura 5. 6: Proceso de compra en máquinas autoservicio 74

Figura 5. 7: Flujo elección de cerveza (Autoservicio - zona de bar) 75

Figura 5. 8: Cadena de valor 76

Figura 5. 9: Planificación año calendario 78

Figura 5. 10: Mapa Mercado 300km. 81

Figura 5. 11 Plano de Mercado 300km 85

Figura 5. 12 Quiosco Autoservicio 91

Figura 5. 13 Actividades por fases 93

Figura 5. 14: Cadena de valor 95

Figura 5. 15: Proceso de compra en máquinas autoservicio 97

Figura 5. 16: Flujo elección de cerveza (Autoservicio - zona de bar) 98

Figura 5. 17: Diagrama de decisiones PERT. 101

Figura 6. 1: Organigrama de Mercado 300km 104

Figura 7. 1 Tasa de interés promedio del sistema bancario 121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Informe de visita 8 Cepas.....156

Anexo 2 Evidencia fotográfica visita a 8 Cepas.....158

Anexo 3: Carta 8 Cepas.....159

Anexo 4: Informe de visita Mercado San Martín.....160

Anexo 5 Evidencia fotográfica visita Mercado San Martín.....162

Anexo 6:Actividad de Restaurante octubre 2022.....164

Anexo 7: Población Ica, Chincha, Nazca, Palpa y Pisco.....166

Anexo 8: Distribución de personas según NSE 2021.....168

Anexo 9: Perfil personas según Perú urbano.....169

Anexo 10: Cuestionario de la encuesta.....170

Anexo 11: Estudio de mercado cuantitativo.....171

Anexo 12: Diseño página web.....185

Anexo 13: Entrevista a profundidad con experto.....186

Anexo 14: Formato de evaluación de desempeño.....189

Anexo 15: Contrato de Arrendamiento terreno La Huega.....192

Anexo 16: Contrato préstamo para inversión.....194

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado en la implementación de un mercado de experiencia automatizado que permita mejorar la experiencia de cara al cliente.

Este mercado de experiencia estará ubicado en Ica y tendrá como valor agregado el uso de tecnología que permite tener un nivel de autoservicio innovador y automatizado, en el cual los clientes podrán acceder a un lugar de 2,000 m2 donde encontrarán stands de comidas con marcas conocidas y potencial con el cual a través de pantallas táctiles dispersos alrededor del establecimiento los clientes podrán solicitar sus platos favoritos nacionales como internacionales y posteriormente, una vez lista la comida se procederá a notificar al cliente mediante SMS o WhatsApp para el recojo del pedido.

Adicionalmente se contará con una barra de bebidas al medio del establecimiento, donde se expenderán cócteles y bebidas con y sin alcohol para las personas que quieran refrescarse y para las personas con preferencia en cervezas, se contará con máquinas dispensadoras que con el uso de tarjetas contactless o tarjetas propias del establecimiento, estas podrán ser dispensadas de acuerdo con el tipo y tamaño de cerveza que se desea. Estas tarjetas propias del establecimiento buscan tener una fidelidad del cliente ya que estas serán recargables para uso exclusivo en el establecimiento ya sea en el momento de la visita o posterior a ella.

De acuerdo al capítulo I y II, el mercado de experiencia propuesto se encuentra dentro del sector y actividad restaurante que está en constante crecimiento mes a mes de acuerdo a datos INEI 2022 y de acuerdo a las últimas tendencia y patrones las empresas hoy en día están obligadas a innovar para mejorar sus procesos ya sea en la parte operativa como administrativa, por ello la tecnología es una gran herramienta para poder cubrir estás expectativas de sus clientes, muchos de ellos buscan mejorar la experiencia de compra, haciéndola más sencilla y rápida.

ABSTRACT

This work is focused on the implementation of an automated experience market that allows improving customer experience.

This experience market will be located in Ica and will have as an added value the use of technology that allows an innovative and automated level of self-service, in which customers can access a place of 2,000 m2 where they will find food stands with well-known brands and potential with which through touch screens scattered around the establishment customers can request their favorite national and international dishes and later, once the food is ready, the customer will be notified by SMS or WhatsApp to pick up the order.

Additionally, there will be a drinks bar in the middle of the establishment, where cocktails and drinks with and without alcohol will be sold for people who want to cool off and for people with a preference for beers, there will be dispensing machines that with the use of contactless cards or cards of the establishment, these can be dispensed according to the type and size of beer desired. These cards of the establishment seek to have client loyalty since these will be rechargeable for exclusive use in the establishment either at the time of the visit or after it.

According to chapter I and II, the proposed experience market is within the restaurant sector and activity that is constantly growing month by month according to INEI 2022 data and additional according to trend and patterns companies today are obliged to innovate to improve their processes either in the operational or administrative part, That is why technology is a great tool to meet these expectations of its customers, many of them seek to improve the shopping experience, making it simpler and faster.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

La idea de negocio consta de la implementación de un mercado experiencia automatizado localizado en Ica, que permita mejorar la experiencia durante la estancia de clientes locales como extranjeros. Para ello Mercado 300km será un establecimiento multifamiliar donde adultos, jóvenes y niños podrán disfrutar de momentos increibles acompañados de una gran variedad gastronómica en un ambiente trendy y acogedor al aire libre ubicado en la ciudad de Ica.

La idea de crear este servicio de entretenimiento nace de una falta de los iqueños para encontrar servicios similares, en el cual puedan encontrar la zona comida, zona de bar, zona artística y cochera. Actualmente, solo se encuentra un local con similares servicios a nuestro servicio ofrecido llamado "8 cepas" donde es un espacio que unen zona pisquera y viñera con la gastronomía donde se puedo realizar una visita técnica, ver Anexo 1. (revistaeconomia.com/restaurante-8-cepas, 2022). El modelo de negocio se centra en disponer locales de comida entre 15-35m2 para arrendar a marcas conocidas o emprendedores con potencial para que puedan expender sus productos; la zona de comida expenderá platos locales como extranjeros, por ello es indispensable escoger correctamente a las empresas que cumplan con este rubro y así pueda generarse una competencia leal; la zona bar será administrada por la gerencia de la empresa, en la cual se expenderán cocteles y bebidas con y sin alcohol; salvaguardando la integridad de los clientes y poniendo como prioridad la seguridad del patio; la zona artística dará oportunidad a los diferentes artistas de la región y del Perú como bandas de rock, DJ, orquestas, artes escénicas entre otros; la zona de cochera será gestionada por el equipo de trabajo destinado a la organización del mercado experiencia o tercerizar este servicio.

Por último, a partir de las 10 pm cuando los puestos de comida hayan cerrado, Mercado 300km se convertirá en un espacio para escuchar música, conversar, bailar y disfrutar de entretenimiento nocturno. La forma de acceso será por consumo, membresía para la zona VIP o alquilar espacios para grupos desde 4 hasta 20 personas, estos espacios se llamarán box y tendrán acceso a asistentes de mesa para servir el consumo pactado.

La idea de negocio es ofrecer un alquiler de espacios a las empresas del sector restaurante y ofrecer automatización en sus procesos para que, como primer paso, al ingresar al establecimiento mediante unas pantallas táctiles dispersos alrededor del establecimiento, el cliente pueda realizar su pedido y pagar instantáneamente sin necesidad de apoyo de alguna persona física como mesero y una vez lista la comida se procederá a notificar al cliente mediante SMS o WhatsApp para el recojo del pedido.

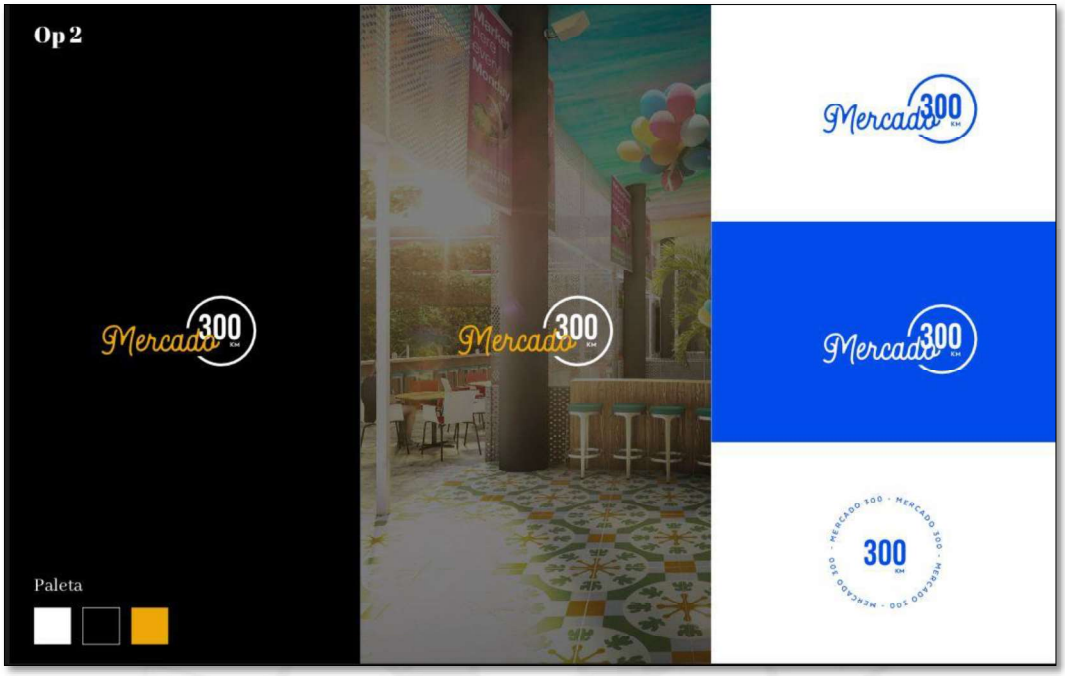
En cuanto a las cervezas a ofrecer, estas serán también mediante autoservicio donde el cliente podrá acercarse a unas máquinas dispensadoras y a través de unas tarjetas propias del establecimiento, estas podrán ser dispensadas de acuerdo con el tipo y tamaño de bebida que se desea. Estas tarjetas propias del establecimiento buscan tener una fidelidad del cliente ya que estas serán recargables para uso exclusivo en el establecimiento ya sea en el momento de la visita o posterior a ella.

Mercado 300km busca mejorar los tiempos de atención que en experiencia propia como equipo durante la visita a un mercado gastronómico en Miraflores nos tomó un aproximado de 3 minutos de espera para ser atendido por un mesero y entrega de carta, 5 minutos para escoger el producto a solicitar, 3 minutos para tomar el pedido, 1.5 minutos para ingresar pedido a comanda y un aproximado de 12 minutos para preparación del pedido teniendo un total de atención 24.5 minutos desde sentarnos en la mesa del mercado gastronómico hasta recibir nuestro pedido tomando como referencia las métricas de atención al cliente (aromeo.net/blog). Mediante el autoservicio en los procesos anteriormente descritos y con apoyo de tecnología buscamos mejorar la experiencia al cliente como se detalla también en el artículo “En la cocina” que es el magazine de telemesa Booking Service para profesionales de hostelería ubicado en España. (Enlacocina.telemesa.es)

A continuación, se presenta el logotipo que tendría la empresa de mercado gastronómico

Figura 1. 1

Logotipo de la empresa - Mercado 300km



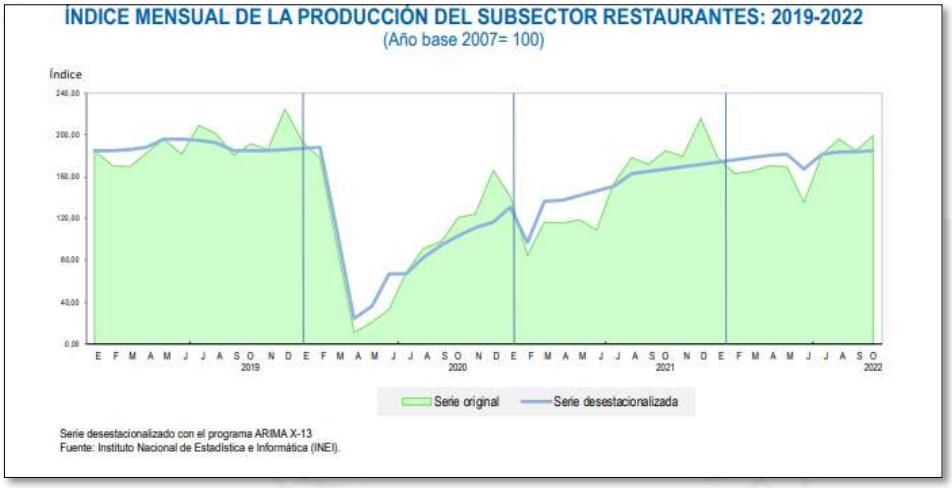
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmarking y mejores prácticas empresariales)

De acuerdo con datos acumulados de enero a octubre de 2022 como última información brindada por INEI, el sector restaurantes ha ido en constante crecimiento en los componentes de restaurantes, servicio de bebidas y suministro de comida por encargo registrando el último mes de octubre un crecimiento de 8,01%. (INEI, 2022)

Como idea de negocio de mercado experiencia se toma como referencia el crecimiento del último mes octubre en cuanto a grupo de restaurante que reportó una variación de 9,24% por el buen desempeño de las actividades de chifas, restaurantes, pollerías, comidas rápidas entre otros, así como como la actividad de servicio de bebidas aumentó en 14,63%, determinado por el incremento de los negocios de cafeterías, juguerías, bar restaurantes y discotecas. %. (INEI, 2022) Para mayor detalle ir a anexo 2.

Figura 1. 2

Índice mensual de la producción del subsector restaurantes 2019-2022



Nota: (INEI, 2022)

A raíz de la pandemia, muchas empresas adoptaron la transformación digital, incluyendo restaurantes. Un ejemplo es la panadería Don Mamino, que se convirtió en la primera panadería peruana en contar con pantallas de compra sin contacto, desarrolladas por Niubiz en colaboración con Arisale. Con este sistema, los usuarios pueden seleccionar productos en una pantalla táctil y realizar el pago directamente allí, ya sea con tarjeta de débito o crédito, o escaneando un código QR para utilizar una billetera electrónica. (Horeca, 2022)

En Perú, la cadena de comida rápida McDonald's implementó pantallas táctiles que permiten a los clientes hacer sus pedidos directamente sin necesidad de acercarse al mostrador. A través de estos dispositivos, los usuarios pueden seleccionar combos, personalizar ingredientes y acceder a ofertas y promociones simplemente tocando la pantalla. El proceso concluye con el pago mediante tarjeta. (Horeca, 2022)

Marizoila Fontana, directora de la Facultad de Administración Hotelera y Turística de la UPC, señala que la tecnología y la innovación han sido fundamentales para el crecimiento de la industria gastronómica. Resalta que su uso permite generar nuevas tendencias de consumo y explorar la experiencia de la restauración a través de los sentidos. (Horeca, 2022)

En cuanto a Latinoamérica un servicio similar a nuestra propuesta se encuentra en Colombia con el restaurante llamada "MUY", el primer restaurante con cero

interacciones humanas. El proceso inicia con unas pantallas de autogestión donde los clientes pueden seleccionar sus pedidos y realizar el pago correspondiente. En seguida los clientes encontrarán una serie de casilleros donde recibirán sus pedidos. “Cuando el pedido se encuentre listo mediante unas pantallas se avisará a que casillero debe dirigirse al mismo tiempo que se iluminará para una mayor facilidad visual de recojo. De esta manera se elimina 100% el contacto físico en el establecimiento. (PerúRetail, 2020)

1.3 Motivación del proyecto

Esta idea de negocio viene motivada por mejorar la experiencia del cliente al momento de asistir a un mercado experiencia en el cual la demora de atención es uno de los principales dolores por parte de comensales donde en muchas ocasiones se tiene demora al momento de registro y entrega del pedido y que estas serán cubiertas a través del autoservicio apoyado de tecnología adecuada.

Los clientes que piensan que han esperado un tiempo considerable o tienen esa percepción casi nunca quedan satisfecho, de hecho, la reciente investigación realizada por el Índice de Satisfacción del cliente estadounidense (ACSI) concluyó que el tiempo de espera es uno de los principales factores en la satisfacción del cliente. Aquellos clientes que esperaron un tiempo considerable o tienen esa percepción están un 18% menos satisfechos con su experiencia en general. (Lavi, 2023)

Otra motivación que se tiene en esta idea negocio es que el cliente puede realizar todo el proceso de atención mediante el autoservicio solicitando sus productos a consumir a través de pantallas táctiles así reduciendo los procesos manuales y buscando ser los pioneros en uso de tecnología para este tipo de mercado de experiencia.

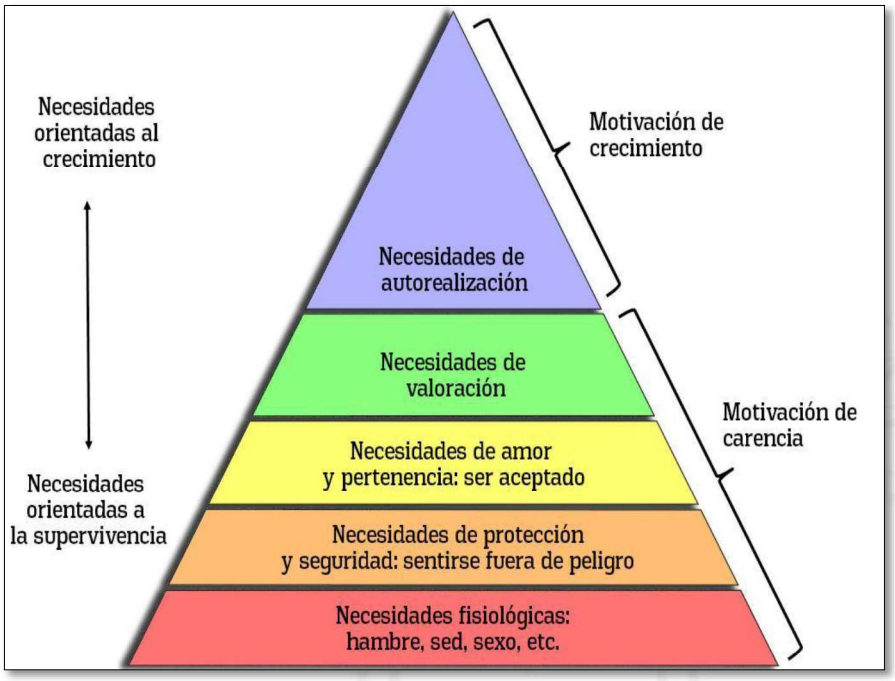
Adicionalmente otra motivación es el crecimiento que ha tenido este sector en los últimos tiempos permitiéndonos ingresar a un sector altamente demandado y en constante crecimiento como se pudo visualizar en el punto anterior.

1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

Tomando como base la pirámide de Maslow podemos mencionar que el asistir a un mercado experiencia está ubicado en el tercer nivel de la pirámide dentro de necesidades sociales posterior a cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad por parte del cliente.

Figura 1. 3

Pirámide de Maslow



Nota: (maslow, s.f.)

Dentro de los limitantes que se encuentra en esta necesidad social son las malas experiencias al cliente que se presenta en la demora de registro y entrega de productos solicitados y que estas serán cubiertas con nuestra propuesta de valor de autoservicio de pedido a través de las pantallas táctiles.

Una segunda limitante identificada dentro de las necesidades sociales es el poco uso de tecnología para mejora del servicio al cliente en mercados experiencias lo cual será cubierta a través de nuestra propuesta de valor anteriormente descrita y que seremos pioneros en Perú.

A continuación, se detallará el proceso actual de un cliente al momento de ir a un mercado gastronómico, así como el Customer Journey Map donde se podrá visualizar y entender la experiencia completa del cliente a lo largo de la interacción para adquirir un producto.

En esta herramienta se busca conocer a profundidad la emoción y/o sentimientos adquiridos por el cliente durante su experiencia bajo las etiquetas de perfecto, bueno, medio, malo y muy malo. El viaje del cliente apoya a identificar oportunidades para diferenciarse utilizando gestión emocional a las necesidades del cliente e inclusive generar un vínculo de largo plazo con el cliente.

Figura 1. 4

Proceso actual de atención

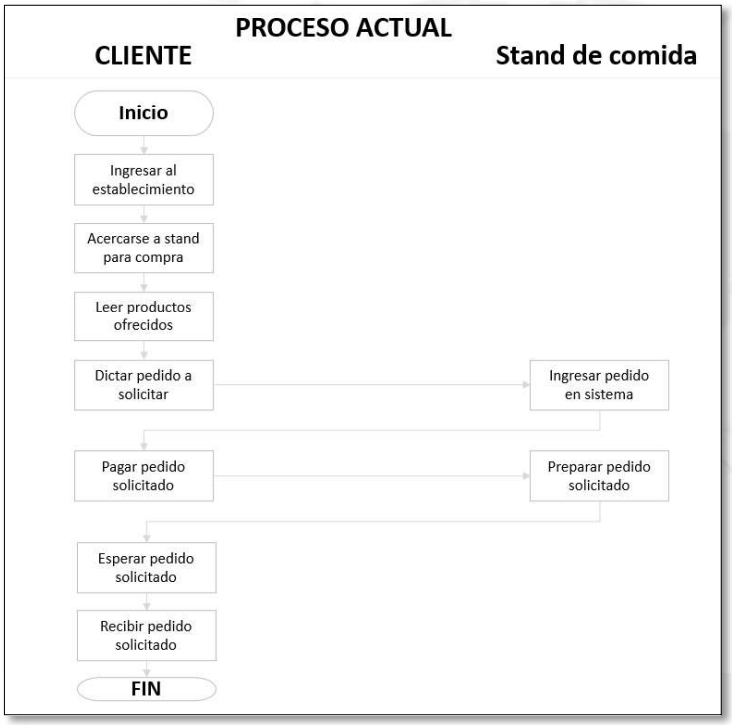
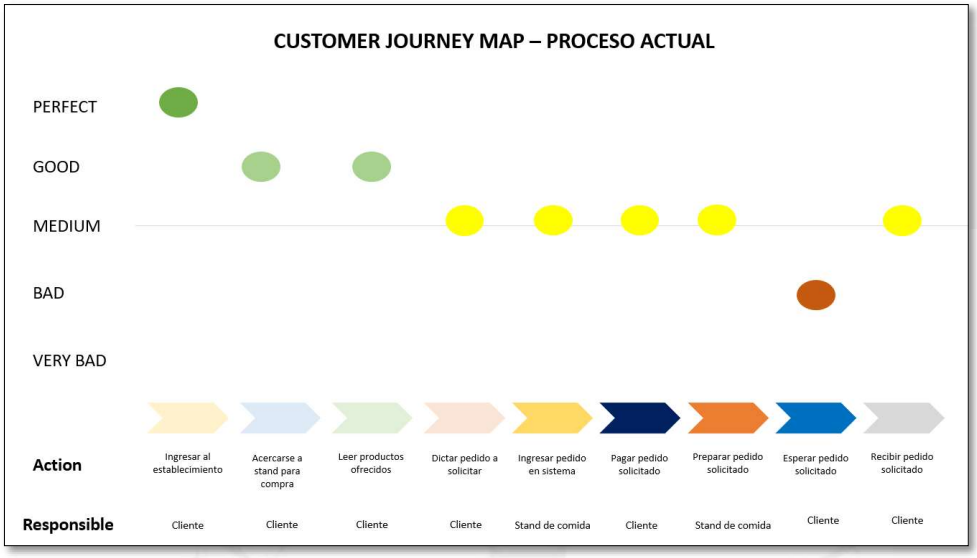


Figura 1. 5

Customer Journey Map – Proceso actual



A continuación, se detallará el proceso propuesto de atención de un cliente al momento de ir a un mercado gastronómico con el diferenciador de reducción de pasos a seguir por el uso de tecnología, así como el Customer Journey Map donde se podrá visualizar y entender la experiencia completa del cliente a lo largo de la interacción para adquirir un producto bajo este nuevo enfoque de servicio.

Figura 1. 6

Proceso propuesto de atención

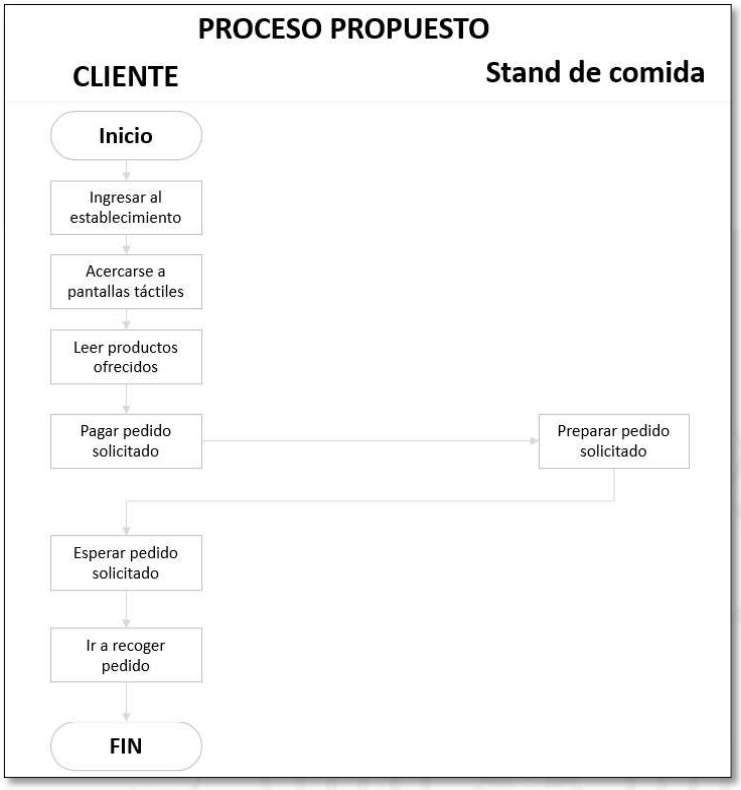
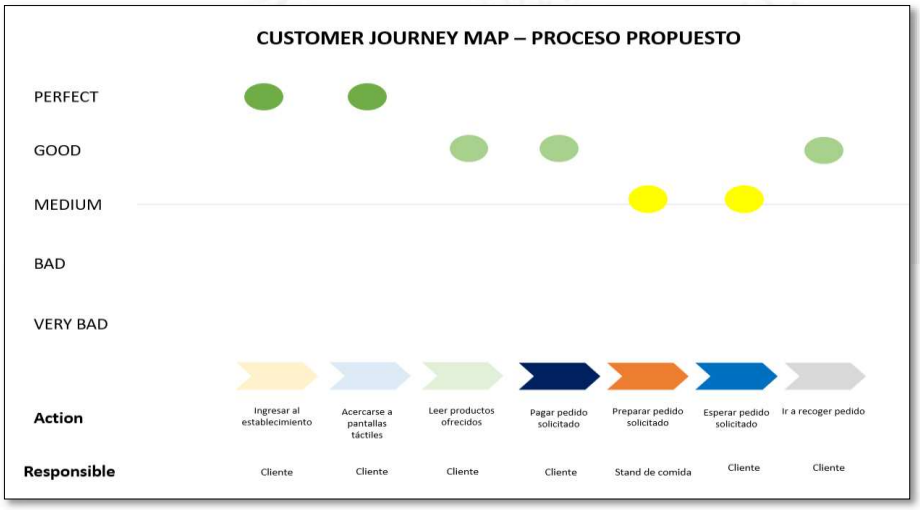


Figura 1. 7

Customer Journey Map – Proceso propuesto



Una tercera limitante es la definición del público objetivo, el cual se identificará y detalla correctamente en el capítulo estudio de mercado pudiendo observar hacía qué nivel socioeconómico dirigirnos.

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

La idea consiste en un modelo de negocio que se caracteriza por tener un nivel de autoservicio innovador y automatizado, en el cual los clientes podrán acceder a un lugar de 2,000 m2 donde encontrarán stands de comidas con marcas conocidas y marcas con potencial estrella para expedición de deliciosos platos. Adicionalmente se contará con una barra de bebidas al medio, donde se expenderán cócteles y bebidas con y sin alcohol para las personas que quieran refrescarse y para las personas con preferencia en cervezas, se contará con tarjetas con tecnología contactless para que los clientes puedan recargar saldo en ellas y consumir las cervezas artesanales que estarán disponibles de las mejores marcas de productores peruanos y extranjeros. Por ello se indica que este negocio puede encontrar lugar en el mercado de restaurantes y bares de la ciudad de Ica y del país. Así como lo explica la INEI con respecto al aumento de servicios de bebidas "Servicio de bebidas registró ascenso de 14.63%". (INEI, 2022)

En octubre de 2022, el servicio de bebidas creció un 14.63%, impulsado por el buen rendimiento de bares, restaurantes, cafeterías, juguerías y discotecas. Este incremento se debió a la implementación de descuentos y promociones en snacks, piqueos y bebidas, la ampliación de los espacios, alianzas comerciales con empresas privadas, la realización de conciertos en vivo y la innovación en los menús." (INEI, 2022)

El segmento de mercado al que nos dirigimos es amplio y variado, lo que nos lleva a creer firmemente que, con las estrategias adecuadas en marketing, operación, gestión, análisis financiero e inversión, podemos lograr resultados óptimos en rentabilidad.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

Como se mencionó previamente, el mercado de experiencias contará con un sistema de autoservicio de cervezas a través de una máquina dispensadora situada junto al bar. De esta manera, el cliente podrá servirse directamente sin necesidad de que un mesero tome su pedido, utilizando tarjetas contactless. Esto permitirá una reducción en los tiempos de atención. Adicionalmente los cócteles serán preparados por bartenders especializados que preparan cócteles de autor. Los platos por ofrecer son de alta demanda por el paladar peruano y de fácil preparación, por lo que se espera que esta variedad de sabores esté acorde a la diversidad de gustos y preferencias de los clientes.

Además, según el estudio del viceministerio de gobernanza territorial para Ica, de acuerdo con las estimaciones y proyecciones de población para los años 2020 al 2030, la población del departamento de Ica, es decir, las 5 provincias que la conforman alcanzaran aproximadamente 1'189,708 habitantes, que representan el 3.6% de la población proyectada del Perú (33 millones de habitantes aprox.). Según los NSE, en Ica, el 6.5% son AB y el 19.1% es C.

De este total de personas, se puede apreciar en la figura 1.3 que el 54.5% de las personas pertenecen al rango de edad de 15-64 años, lo que corresponde a gran parte de nuestro objetivo, por lo que se puede definir que se tiene un potencial alto de demanda de clientes que puedan ser partícipe de este proyecto de Mercado 300km.

Figura 1. 8

Proyección de la población Ica 2020-2030

Nota: (INEI,2020)

Además, esta propuesta brinda la oportunidad de expandir los locales a diferentes departamentos de Perú, ya que se plantea un formato simple y estandarizado, para que replicar este mercado experiencia en otras ciudades sea más sencillo y manejando la marca como pionera y diferencial. Esto se podrá validar con un análisis de resultados financieros que se verá en capítulos posteriores del trabajo de investigación.

1.7 Estrategia Inicial y Objetivos de alcance

La creación del mercado experiencia automatizado será un servicio de experiencias multifamiliar donde adultos y jóvenes podrán disfrutar de momentos divertidos acompañados de una gran variedad de bebidas sin y con alcohol además comidas de rápida preparación y calidad alta en un ambiente acogedor con zonas al aire libre ubicado en la ciudad de Ica.

Para llevar a cabo esta idea de negoció se van a aplicar diferentes técnicas/análisis de estudio como las siguientes:

- Estudio de mercado: Se definirá las principales características del servicio, análisis del sector, análisis de la demanda, proyección de la demanda, análisis de la oferta, análisis de la competencia, segmentación del mercado, selección del mercado meta, definición de la estrategia comercial, publicidad y análisis de precios.
- Localización del servicio: Para este punto se tiene que realizar una identificación de los factores principales de localización, evaluar las alternativas de macro localización utilizando una matriz de enfrentamiento para seleccionar a la más idónea, del mismo modo, se realizará la evaluación y selección para ubicar la micro localización del servicio.
- Dimensionamiento del servicio: Con respecto al servicio se tendrá que realizar la conexión entre el mercado, recursos, tecnología, inversión, competencia y punto de equilibrio.
- Ingeniería del proyecto: Para esta técnica de estudio se definirá el proceso o flujo de trabajo para las diferentes áreas y atención al cliente, ya sea área de mantenimiento y limpieza, área de seguridad, área de planeación, área de

compras entre otros. Cada proceso contará con un diagrama de flujo y su respectiva descripción. Del mismo modo, es importante definir la tecnología, instalaciones y equipo a utilizar. El cálculo de la capacidad instalada para el servicio ayuda a tener un estimado del aforo máximo del mercado experiencia, que será contrastado con los lineamientos de defensa civil. Analizar el impacto ambiental generado por los desperdicios, ruido e iluminación hace que la empresa tenga una responsabilidad con la huella ecológica; Por último, determinar los materiales mediante el uso de MRP y planning.

- Organización Administrativa: Este punto hace referencia al organigrama de la empresa, que abarca a los accionistas, dueños, gerente del local, jefe de compras, jefe de seguridad, personal de seguridad, personal de mantenimiento y personal operativo.
- Finanzas: Es de vital importancia el tema económico en un proyecto de esta envergadura, por lo que es necesario tener en claro los conceptos y montos de la inversión, costos de operación, costo de materiales, costo de los servicios y costo del personal. Luego, teniendo como base los costos, elaborar el presupuesto operativo, presupuesto de ingreso por ventas, presupuesto costos del servicio, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de servicio de deuda, presupuesto de estado resultados. El resultado de ello servirá para armar el flujo de fondos netos, flujo de fondos económicos y flujo de fondos financieros. Finalmente, se estará muy al pendiente de los ratios financieras que nos muestran el reflejo de cómo se encuentra el negocio en ese momento.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.

En la actualidad, luego de haber sobrevivido a una pandemia, las personas valoran mucho más el encontrarse en lugares físicos y compartir momentos de diversión y también una buena conversación, esto se ve reflejado en el aumento por consume per cápita y grupo familiar en lugares de entretenimiento, ocio y diversión con respecto al año 2019. Por esta razón, se considera que la creación de un mercado de experiencias que ofrezca una atención innovadora tendrá un impacto positivo en el negocio de este tipo de establecimientos

Las fuentes de ingresos generadas por este modelo son diversas: incluyen las ventas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ingresos por arrendamiento de espacios y un porcentaje de comisión sobre las ventas de los arrendatarios. Identificar estas líneas de ingresos implica costos asociados que pueden registrarse de forma rápida y controlarse eficientemente.

Para lograrlo, se planea implementar un software de gestión integral que permita hacer un seguimiento ágil de costos y márgenes, lo que facilitará el control de suministros y gastos, además de asegurar que los márgenes proyectados en la fase de planificación inicial se cumplan.

CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1 Diseño y metodología de la investigación

A partir de las necesidades identificadas en el capítulo 1, se plantea la siguiente metodología de investigación para formular y validar la hipótesis:

- Necesidad de mercado: Las personas buscan un espacio de entretenimiento que ofrezca el máximo nivel de comodidad y que se distinga en todos los aspectos de las propuestas actuales
- Emprendedores buscan un espacio para poder ofrecer sus productos en un ambiente moderno y que les brinde un servicio todo incluido.
- Metodología de investigación de mercado: Se utilizarán herramientas estadísticas de marketing, tanto cualitativas como cuantitativas, con el fin de determinar el mercado potencial, identificar tendencias y validar la viabilidad comercial.
- Encuestas (cuantitativo): Basándonos en las dos herramientas mencionadas, se elaborará un cuestionario de preguntas que nos permitirá definir con precisión el perfil del cliente al que nos dirigimos. Esto facilitará la identificación del mercado potencial y objetivo, sobre el cual se realizarán las proyecciones de viabilidad económica.
- Visitas de Observación (cualitativo) de bares restaurantes y otros patios de comida: Se desarrollará una guía de entrevistas que incluirá preguntas sobre el funcionamiento del negocio, el conocimiento de los clientes, sus preferencias, las necesidades a satisfacer y otros aspectos clave. Esto nos proporcionará una visión más clara y nos permitirá enfocar mejor el cumplimiento de esta propuesta..
- Entrevistas a expertos (cualitativo): Se realizarán entrevistas con expertos en el sector de bares y restaurantes en la ciudad de Ica, enfocándose en la administración y operación del negocio, así como en temas relacionados con la gestión de la barra, la selección de licores y la decoración..

- Entrevistas a profundidad (cualitativo); Se realizarán entrevistas en profundidad a potenciales clientes de un bar y restaurante de tipo autoservicio, con el objetivo de conocer en detalle sus preferencias y opiniones. La finalidad es validar si consideran atractiva y novedosa la propuesta de negocio, si estuviesen dispuestos a visitar un bar con las características del mercado de experiencias, y extraer las conclusiones necesarias para afinar la propuesta.
- Estudio de viabilidad: La etapa final de la investigación se centra en validar la viabilidad económica, operativa y comercial, así como en desarrollar un plan de marketing que brinde el apoyo adecuado al proyecto de negocio.

2.2 Validación de la Hipótesis

El plantear una hipótesis es fundamental dentro del marco de investigación, especialmente en estudios que buscan evaluar una implementación, efectividad o impacto de ciertos enfoques, propuestas o estrategias y establecen las bases sobre las que se evaluará el estudio.

Se desea demostrar con la hipótesis la viabilidad y el potencial éxito de un mercado de experiencia automatizado en la ciudad de Ica y si esta propuesta innovadora puede satisfacer la necesidad de entretenimiento y como la automatización puede ser un factor clave en este contexto.

La metodología a seguir para aceptar o rechazar la hipótesis es la recolección de datos a través de encuestas (Ver anexo 10), entrevistas (Ver anexo 13), así como análisis de datos, comparación con la hipótesis y evaluación de resultados (Ver anexo 11).

Se planteará las siguientes hipótesis, en base a lo mencionado en el punto anterior:

- **Hipótesis principal (Hi): La implementación de un mercado de experiencia automatizado en la ciudad de Ica es viable y satisfará la necesidad de entretenimiento innovador en la comunidad.**

  Implementación de mercado de experiencia automatizado es factible debido a la falta de centros de recreación en la ciudad de Ica.

  - Hipótesis Secundaria 1: La estrategia comercial del mercado automatizado atraerá el interés a un 83% de personas que se

encuentren en un rango de edad entre 18 a 55 años con ingresos propios e interés en visitar nuestro modelo de negocio innovador.

- Hipótesis Secundaria 2: La operatividad del mercado de experiencia soportará el plan de ventas, logrando un crecimiento del 53% para el segundo año debido a que las ventas del primer año son por 9 meses.
- Hipótesis Secundaria 3: La automatización de los procesos de atención al cliente y gestión del mercado buscará mantener o incrementar la satisfacción del cliente de un 85%, evidenciada en plan Balance Scorecard, control de gestión por indicadores.

- **Hipótesis Nula (Ho):** La implementación de un mercado de experiencia automatizado en la ciudad de Ica no es viable y no satisfará la necesidad de entretenimiento en la comunidad.
- **Hipótesis Alternativa (Ha):** La implementación de un mercado de experiencia automatizado en la ciudad de Ica sí es viable y superará las expectativas de entretenimiento e innovación de los consumidores.

2.3 Validación de la solución

- La validación de la hipótesis se realizó a través del análisis de la información primaria y secundaria recopilada durante el estudio de mercado. Esta validación se realizó a través de encuestas exploratorias, complementadas con entrevistas detalladas a expertos, como empresarios o gerentes del sector, con el objetivo de obtener una perspectiva completa sobre las necesidades del negocio.
- Las encuestas serán realizadas de forma presencial y de manera virtual, se calculará el tamaño de la muestra con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95%.
- Criterio de selección de los participantes: personas mayores de 18 años que visiten y residan en Ica

2.4 Muestreo poblacional

Para calcular el tamaño de la muestra poblacional, se empleará información sobre los perfiles socioeconómicos de los habitantes de Ica. El proyecto está enfocado en personas

con estudios universitarios que trabajen en la ciudad de Ica y empresarios locales, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B o C, y que sean mayores de edad.

Para poder calcular la población se ha realizado el siguiente cálculo:

Tabla 2. 1

Población total Ica

POBLACIÓN TOTAL ICA	970,100
ICA	**447,300**
CHINCHA	**257,300**
PISCO	171,500
NAZCA	79,000
PALPA	15,000
ICA + CHINCHA	**704,600**

Tabla 2. 2

Población Ica NSE A-B-C

NSE	TOTAL %	POBLACIÓN
AB	6.80%	47,913
C	47.30%	333,276
TOTAL		**381,189**

Tabla 2. 3

Población Ica NSE A-B-C y por edades

EDAD	TOTAL %	POBLACIÓN
0-12	20.30%	77,381
13-17	9.30%	35,451
18-25	12.90%	49,173
26-30	6.90%	26,302
31-35	6.40%	24,396
36-45	13.10%	49,936
46-55	12.10%	46,124
56 +	19.00%	72,426
TOTAL		**381,189**
TOTAL POBLACIÓN		**195,931**

De las 195,931 personas, se seleccionará una muestra aleatoria para realizar las encuestas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, a fin de obtener respuestas más precisas. Para ello, se utilizó la calculadora de muestra disponible en la página de SurveyMonkey.

Figura 2. 1

Calculo el tamaño de muestra

Nota: https://es.surveymonkey.com/

Según el cálculo realizado el tamaño de la muestra será de 384 personas, a las cuáles se les realizará la encuesta presencial en la ciudad de Ica.

De acuerdo con la calculadora de la página Survey Monkey, se utiliza la fórmula de tamaño de muestra estándar, detalle a continuación:

Figura 2. 2

Fórmula cálculo de muestra:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\dfrac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\dfrac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = Tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Para un nivel de confianza del 95%, la puntuación z es 1.96.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

Las empresas hoy en día están obligadas a innovar para mejorar sus procesos ya sea en la parte operativa como administrativa, por ello la tecnología es una gran herramienta para poder cubrir estás expectativas de sus clientes, muchos de ellos buscan mejorar la experiencia de compra, haciéndola más sencilla y rápida.

Dada la premisa anterior, de acuerdo con la investigadora del mercado Euromonitor (EUROMONITOR, 2023) identifica para este 2023 las siguientes tendencias:

- Automatización auténticaSe enfatiza que humanos y máquinas deben estar en sincronía para proporcionar soluciones significativas. No se deben subestimar las conexiones emocionales, y los beneficios tecnológicos deben prevalecer sobre la necesidad de interacciones personales para lograr una experiencia óptima.
- Controlar el scroll: Las personas siguen muy conectadas a sus dispositivos, pero son más selectivas con el tiempo que pasan frente a la pantalla. Los consumidores buscan una experiencia digital que sea eficiente y filtrada.
- Eco económicos: Los comportamientos de consumo están más enfocados en la reducción que en la adquisición, lo que tiene un impacto positivo en el planeta. El 43% de los consumidores disminuyó su consumo de energía el año pasado.
- Aquí y ahora: Las soluciones flexibles están incrementando el poder adquisitivo y aliviando las presiones financieras, lo que permite a los consumidores destinar más recursos a su bienestar. A corto plazo, la "alegría" se ha convertido en un motivador de compra. En 2022, la tendencia de "compra ahora y paga después" alcanzó un valor crediticio de 156 mil millones de dólare.

- Así mismo, de acuerdo con el medio digital América retail (America-retail, 2022), nos indica cuáles serían las tendencias en restaurantes para este 2023:
- Fusión de los métodos de pago físicos y digitales: Los pagos contactless y las billeteras móviles están ganando popularidad en el entorno digital debido a su conveniencia y seguridad. Métodos de pago como Apple Pay o Google Wallet permiten a los consumidores realizar transacciones rápidas y seguras. Las empresas que implementan estos métodos de pago están un paso por delante en la satisfacción de las expectativas de los consumidores modernos.
- Tablets en mesa y quioscos de autoservicio: El implementar este tipo de servicios puede ofrecer diversos beneficios como mejora de experiencia al cliente debido a que no hay necesidad de esperar a un mozo, lo que puede resultar experiencia cómoda. Eficiencia operativa debido a la aceleración del proceso de pedido lo que puede aumentar la rotación de mesas y eficiencia del servicio. Análisis de datos debido a la recopilación de data y que puede generar como resultado conocer la preferencia de los clientes, patrones de pedido, tiempo de espera, lo que permitirá ajustar la carta y mejorar la operación.

2.6 CANVAS del modelo de negocio

La herramienta que utilizamos para diseñar el modelo de negocio es CANVAS, la cual es una de las más usadas por la metodología Lean Startup.

Esta herramienta nos permitirá presentar nuestra propuesta de valor basada en mejorar la atención de nuestros clientes usando la tecnología, logrando una atención rápida y eficiente con la toma de pedidos. Así mismo, se usará la información recolectada para poder brindar promociones según el perfil de los asistentes a nuestro negocio:

- Segmento de clientes: El público objetivo serán personas de ambos sexos que vivan y trabajen en Ica, mayores de edad, con un nivel socioeconómico medio alto, los cuáles estén interesado en la tecnología y disfruten degustando cervezas artesanales, así mismo estén dispuestos a gastar en un ticket alto por vivir una experiencia.
- Propuesta de valor: Se basa en ofrecer una atención rápida con el apoyo de la tecnología para la mejora en la atención del cliente, el cuál disfrute en un

ambiente agradable con música en vivo y diversidad de opciones gastronómicas.

- Canales: Los canales utilizados será las pantallas táctiles donde el usuario podrá solicitar su plato y esperar el aviso a su celular cuando su platillo esté listo para recoger. Otro canal será las redes sociales donde se subiría información con novedades y promociones, eventos sociales como cumpleaños, comerciales, eventos corporativos, etc.
- Relación con el cliente: La relación que buscamos con el cliente, que sea una atención eficiente y rápida, para mejorar la calidad del servicio, y para lograrlo nos apoyaremos en el uso de la tecnología, para generar un vínculo duradero.
- Fuentes de ingreso: serán obtenidas a través de la venta de bebidas en la zona de bar, el alquiler de los stands y fee por sus ventas.
- Recursos claves: consideramos recursos claves
  - Recursos Humanos, el cual se encargará de administrar Mercado 300 y medir la satisfacción del cliente, así como la programación de los mantenimientos preventivos y correctivos según sea el caso.
  - Recursos tecnológicos, como las pantallas táctiles, ERP, etc.
  - Materias primas, como bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
  - Financieros, inversión inicial para poder implementar el restobar.
  - Terreno, adecuado para la implementación prevista con característica como tamaño, forma y topografía que se alinean a la necesidad del proyecto
  - Vías de acceso, calidad y accesibilidad que influyen en la logística y capacidad de atraer cliente. 1 cuadra de la avenida principal Huacachina y a 5 minutos de las avenidas principales como Av. Tupac Amaru y Av. San Martin.
  - Potencial de crecimiento de la zona, área con potencial de crecimiento que puede ofrecer oportunidades de expansión y aumento de valor a largo plazo como las recientes implementaciones de hoteles y viviendas cercanas.

- Exposición de riesgo naturales, análisis para mitigar posibles daños y a planificar estrategias de contingencia para proteger los activos del negocio. La aparición del Fenómeno "El niño" podría impactar significativamente en la población de Ica con daños materiales, infraestructura en la zonas rurales y urbanas como es el caso de la implementación del Mercado 300km
- Seguridad ciudadana, un área con bajos índices de criminalidad contribuye a un entorno de trabajo seguro y atractivo para clientes. Actualmente zona resguardada debido a la zona turística de Huacachina.

- Actividades Claves: se considera como actividad clave a la rapidez en la atención, flujo optimo en el proceso de atención, calidad en la atención del producto y productos de calidad.
- Asociaciones claves: para mantener la calidad en la atención y en la entrega de productos es necesario mantener una relación clave con los arrendatarios de los stands, así como los proveedores de las bebidas, proveedores de tecnología, arrendatario de local y los proveedores de insumos para lo piqueos.
- Costes de estructura: para lograr que Mercado 300 cumpla con nuestras expectativas al igual que las de los clientes, se considera como costes de estructura a los costos de implementación, adquisición de infraestructura tecnológica, importación de maquinaria, alquiler de local, gastos administrativos, insumos y software de restaurante.

Tabla 2. 4

CANVAS del modelo de negocio

ASOCIACIONES CLAVES

- Proveedores de Tecnología
- Arrendatario
- Proveedor de bebidas
- Empresarios

ACTIVIDADES CLAVES

Rapidez en la atención al cliente.
Flujo optimo del proceso de atención.
Calidad en la atención del producto

RECURSOS CLAVES

RRHH: Administrador
Tecnología: pantallas táctiles
Financieros: inversión inicial
Terreno, adecuado para la implementación prevista.
Vías de acceso, calidad y accesibilidad.
Potencial de crecimiento de la zona, aumento de valor a largo plazo
Exposición de riesgo naturales, análisis para mitigar daños.
Seguridad ciudadana, zona resguardada debido a la zona turística de Huacachina.

PROPUESTA DE VALOR

Mercado de Experiencia con atención rápida apoyada en la tecnología para la mejora en la atención al cliente final.

RELACION CLIENTE

Establecer una relación con el cliente a través de una atención más eficiente y personalizada

CANALES

Mercado de experiencia
Página web
Redes sociales
Eventos

SEGMENTO DE CLIENTES

. Hombre y mujeres que vivan y trabajen en Ica, mayores de edad, nivel socioeconómico medio – alto, que estén dispuestos a tener un ticket alto por vivir una experiencia.

. Arrendatarios de los stands.

COSTES DE ESTRUCTURA

- Costos de implementación. (Inversión Inicial)
- Adquisición de infraestructura tecnológica necesaria para atención
- Alquiler de pantallas táctiles.
- Alquiler de local.
- Gastos administrativos (personal, servicios básicos, etc.)
- Software para el mercado de experiencia.

FUENTE DE INGRESO

- Ventas realizadas en el bar del mercado de experiencia.
- Ingresos por alquiler de puestos en el mercado de experiencia.
- Ingreso por Fee de las ventas de arrendatarios.

2.7 Conclusiones

La metodología propuesta en esta tesis tiene como objetivo identificar la oportunidad de negocio en el mercado peruano.

Así mismo, se busca determinar el potencial en el uso de la tecnología para la administración del mercado de experiencia propuestos.

La hipótesis planteada busca corroborar mejorar la experiencia en la atención con el uso de la automatización.

Al revisar las tendencias se observa que la automatización en procesos será muy utilizada en distintos negocios, ya que hoy en día el perfil del consumidor es utilizar medios digitales para mejorar la calidad en distintas experiencias.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Visión

Ser el principal aliado de los restaurantes en la región, reconocido por ofrecer una plataforma innovadora y confiable que impulse su éxito, mejorando tanto la gestión de sus negocios como la experiencia culinaria de sus comensales.

3.2. Misión

"Brindar soluciones innovadoras y un servicio personalizado que permiten a los emprendedores optimizar sus negocios, garantizando una experiencia excepcional para sus clientes y fomentando su crecimiento y éxito sostenible a largo plazo".

3.3. Valores y ética

Cuando justificamos racionalmente la moral, estamos realizando un ejercicio de ética. Así, la ética se entiende como una reflexión sobre la moral y los fundamentos de nuestra conducta. Con base en esto, se establecen los valores que guiarán el funcionamiento de la empresa:

- Calidad: Seleccionamos cuidadosamente a los restaurantes que participan, asegurándonos de que ofrezcan productos de la más alta calidad para satisfacer los gustos más exigentes.
- Confianza: Creamos un entorno confiable para los restaurantes y los asistentes, garantizando que cada transacción y experiencia sea segura, transparente y profesional.
- Compromiso: Estamos comprometidos en ofrecer una plataforma sólida que impulse el crecimiento de los restaurantes, brindando un espacio óptimo para que puedan conectar con una audiencia diversa.
- Innovación: Implementamos constantemente nuevas ideas y tecnologías para mejorar la experiencia gastronómica, optimizando nuestros espacios y servicios para mantenerse a la vanguardia.

- Adaptabilidad: Nos mantenemos flexibles ante las necesidades de los restaurantes y los asistentes, ajustando nuestras ofertas y espacios para mejorar continuamente la experiencia gastronómica.

3.4. Cultura organizacional

Respecto a la cultura organizacional de Mercado 300km, esta direccionado a la mejora en atención al cliente mediante la automatización en sus servicios lo que permitirá una nueva experiencia en este tipo de negocio.

Adicionalmente se buscará que todos los stakeholders del negocio estén alineados al enfoque de automatización en sus procesos lo que nos permitirá brindar esa experiencia única que se busca como servicio.

3.5. Objetivos estratégicos

Para la presente idea de negocio se tiene como objetivos estratégicos lo siguiente:

- Buscar retorno de la inversión en un periodo de 3 a 5 años de Mercado 300km.
- Afiliar a empresas interesadas en colocar su marca dentro de Mercado 300km buscando tener un 70% de ocupación de stand como mínimo en el primer año buscando tener el 100% al cuarto año.
- Tener un 90% a más de satisfacción de cliente que visita el mercado gastronómico de forma anual como parte de la atención brindada en el establecimiento y que este resultado impacte directa y positivamente en los arrendatarios para el flujo continuo de clientes.
- Invertir progresivamente la rentabilidad de la empresa con la finalidad de realizar mejoras constantes al servicio al cliente logrando el 20% hacia final del año 5. Esta inversión no solo beneficiará a la operación general del mercado, sino que también proporcionará a los arrendatarios de restaurantes acceso a recursos y mejoras en infraestructura, marketing y capacitación.
- Realizar capacitaciones anuales a la totalidad de los colaboradores enfocado en la atención y experiencia al cliente.

Tabla 3. 1
Objetivos estratégicos

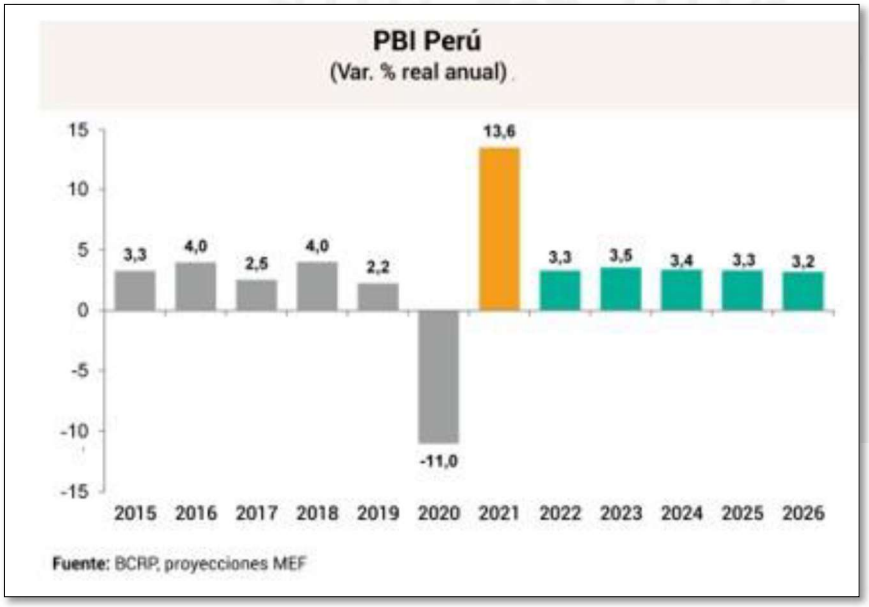
OE	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Año 5	Indicador
OE1	Financiero	Rentabilidad	Lograr el retorno de la inversión a más tardar en el tercer año de operación	10%	55%	100%			ROE
OE2	Cliente - Arrendatario	Empresas afiliadas	Afiliación a empresas interesadas en colocar su marca en mercado 300km	70%	80%	90%	100%		Módulos ocupados/ Módulos totales
OE3	Cliente - Final	Satisfacción	Conseguir un nivel de satisfacción del servicio brindado	90%	95%	100%			NPS
OE4	Proceso	Mejora continua	Reinversión para mejoras en el servicio al cliente	5%	8%	15%	18%	20%	((Inversión año 2- Inversión año 1) / (Inversión año 1)) * 100%
OE5	Recursos Humanos	HeadCount empresa	Contar con personal capacitado alineado a misión, visión y valores.	100%	100%	100%	100%	100%	HeadCount capacitado/ HeadCount total

3.6. Análisis externo Político, legal, económico, geográfico, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)

- Político: En cuanto a factores políticos, se puede decir que no representan un riesgo para el negocio. Actualmente las discrepancias y enfrentamientos entre el poder ejecutivo y legislativo no afectan directamente al sector restaurantes – bebidas, muy por el contrario, esta viene en tendencia creciente como se pudo apreciar en el punto 1.2.
- Económico: En cuanto a factores económicos, este ha tenido un repunte posterior a la pandemia logrando en el año 2021 un crecimiento 13.6% de PBI, para el año 2022 de un 3.3% PBI y de acuerdo con información brindada por el MEF (Ministerio Economía y Finanzas) se espera que entre el año 2023 al 2026, la economía alcance una tasa de crecimiento promedio de 3,3%. (MEF, 2022)

Figura 3. 1:

Proyección MEF 2023-2026



Nota: MEF 2022

- Social: En cuanto a factores sociales, en el contexto actual y futuras se debe tomar en cuenta el estallido social que hubo en el 2022 en el Perú tanto en su capital y provincias. Para el presente caso debemos tener en consideración lo sucedido en la región Ica que desde Diciembre 2022, donde se presentó el bloqueo de las carreteras en las zonas de Barrio Chino y La Expansión por parte de los lugareños como consecuencia de la inestabilidad política, la decepcionante gestión pública y no cumplimiento de promesas para los locales lo que ha generado que no se tenga acceso a la Región Ica y por ende muchos negocios afectado ante la no presencia de turistas, locales que desean adquirir los diferentes servicios que se ofrecen en la localidad. (RPP, 2020)
- Tecnológico: En el marco tecnológico, actualmente en el mercado podemos contar con empresas que brindan servicios relacionado a inteligencia artificial y servicios de automatización como Sapia. (SAPIA, 2022).
- Es fundamental establecer alianzas con empresas que ofrezcan soluciones de pago como la empresa Niubiz que nos pueden proveer de pantallas táctiles para la autogestión de los pedidos por parte de clientes. (Niubiz, 2022)
- Todo este se complementa con las experiencias vividas por parte de empresas peruanas que apostaron por la inteligencia artificial y automatización en sus procesos como se comentó en la sesión de transformación digital en último evento CADE. (CIOPERU)
- Ecológico: En el ámbito ecológico, se estará alineado a las buenas prácticas ambientales establecido por el Ministerio del Ambiente como el adecuado manejo de residuos sólidos con empresas especializadas en el mercado, se buscará alternativas biodegradables buscando reducir el consumo de plástico, clasificación de productos orgánicos e inorgánicos. Adicionalmente en el mercado peruano podemos tener alianza con la empresa Sinba es que una empresa socio ambiental dedicado a la transformación de residuos en el sector gastronómico. (Sinba, 2022)
- Legal: En el ámbito legal, este debe estar alineado a las normas actuales del país como cumplir con los permisos de funcionamiento a nivel distrital, municipal y nacional. El establecimiento debe contar también con certificación de seguridad INDECI (Indeci, 2021), certificado de sanidad emitido por

DIGESA, así como permiso para venta de bebidas alcohólicas. Referencia – Insertar cita (Digesa, 2021)

3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).

- Poder de negociación de Clientes: En este negocio, los clientes se dividen en dos grupos principales: los arrendatarios de los stands gastronómicos y los consumidores finales que acuden al bar. El poder de negociación de los arrendatarios es moderado, ya que buscan espacios atractivos para operar sus negocios. Inicialmente, Mercado 300km presenta una ventaja como pionero en la región de Ica, ofreciendo un formato único y atractivo, lo que limita el poder de los arrendatarios. Sin embargo, si surgieran competidores con ofertas similares, los arrendatarios podrían tener más opciones y, por ende, su poder de negociación aumentaría.

  En cuanto a los consumidores finales, el poder de negociación es bajo, dado que el modelo de Mercado 300km ofrece una experiencia diferenciada de autoservicio y tecnología que no se encuentra en otros establecimientos de la zona. Al ser una propuesta nueva, los clientes finales encontrarán valor en la innovación, aunque esto podría cambiar si otras ofertas similares aparecen en el mercado

- Amenaza de Nuevos competidores: Mercado 300km es el primero en introducir este tipo de mercado gastronómico automatizado en Ica, lo que le otorga una ventaja competitiva inicial. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es moderada a largo plazo, ya que otros pueden intentar replicar el modelo si ven su éxito. La clave será aprovechar esta ventaja para consolidar el negocio y establecer barreras de entrada, como exclusividad en las marcas que operen en el mercado, alianzas estratégicas y fidelización de clientes mediante las tarjetas recargables.
- Poder de negociación de Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo. Existen múltiples opciones para abastecer tanto los equipos tecnológicos (como pantallas táctiles y máquinas dispensadoras) como los insumos de cocina y bebidas. Esto significa que Mercado 300km podrá

negociar precios favorables y cambiar de proveedor si fuera necesario sin enfrentar grandes dificultades. Además, al ser un negocio de considerable escala, las relaciones con los proveedores estarán enfocadas en mantener costos competitivos y una oferta de calidad.

- Amenaza de producto Sustitutos: Los productos sustitutos son opciones de entretenimiento que podrían reemplazar la experiencia de salir a un mercado gastronómico, como el delivery de comida, servicios de streaming, o alternativas como el cine. La amenaza de estos sustitutos es moderada, ya que Mercado 300km ofrece una experiencia integral que combina la posibilidad de disfrutar de una variedad de comidas, bebidas y entretenimiento en un solo espacio. Sin embargo, es importante seguir monitoreando estas alternativas, especialmente en el contexto postpandemia, donde el delivery y las plataformas de streaming han ganado popularidad.
- Rivalidad entre competidores actuales: A pesar de que Mercado 300km es un formato novedoso en la región, no está exento de competencia. Los restaurantes y bares establecidos en Ica ofrecen opciones más convencionales, pero ya cuentan con una base de clientes fidelizada. La rivalidad en este sentido es moderada, ya que, si bien Mercado 300km introduce un enfoque innovador, tendrá que competir con la familiaridad y la oferta tradicional que los competidores actuales proporcionan. La clave para reducir esta rivalidad será ofrecer una experiencia superior, aprovechar el uso de tecnología y asegurar un alto nivel de servicio que diferencie claramente a Mercado 300km de los competidores tradicionales.

3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.

Tabla 3. 2

FODA Mercado 300km

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Dispensadores automáticos para agilizar la atención a los clientes. Pantallas táctiles para mejorar la calidad al realizar un pedido. Variedad de restaurantes para elección del cliente. Tecnología para agilizar procesos. Personal con conocimiento en negocios.	Capacidad de imponer una modalidad de negocio. Público objetivo con mayor disposición en gastar en entretenimiento. Alta concentración de turistas en la zona. Uso de tecnología e internet para hacer publicidad.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Al ser pioneros, no contamos con casos de éxito en la industria iqueña. Inversión en capacitación del personal para uso de tecnología automatizada.	Competidores de la zona de con clientes fieles. Regulaciones municipales, que puedan ocasionar multas o cierres temporales. Huelgas o protestas en la zona. Coyuntura peruana que afecte el ingreso de turistas.

3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 3. 3
FODA Cruzado

Interno / Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Dispensadores automáticos para agilizar la atención a los clientes. **F2**. Pantallas táctiles para mejorar la calidad al realizar un pedido. **F3**. Variedad de restaurantes para elección del cliente. **F4**. Tecnología para agilizar procesos. **F5.** Personal con conocimiento en negocios.	**D1**. Competidores de la zona de con clientes fieles. **D2**. Al ser pioneros, no contamos con casos de éxito en la industria iqueña. **D3**. Inversión en capacitación del personal para uso de tecnología automatizada.
OPORTUNIDAES **O1**. Capacidad de imponer una modalidad de negocio. **O2**. Público objetivo con mayor disposición en gastar en entretenimiento. **O3**. Alta concentración de turistas en la zona. **O4**. Uso de tecnología e internet para hacer publicidad.	• Realizar campañas en redes sociales promocionando la utilidad de la automatización para mejorar la satisfacción del cliente. • Crear eventos para captar la atención de turísticas y pobladores locales.	• Implementas un plan de acción para fidelizar a los clientes y captar a los clientes de la competencia. • Realizar campañas promocionales con figuras públicas que nos ayuden a tener mayor llegada al público objetivo. • Incorporar un staff de colaboradores que ayuden con el uso de las pantallas táctiles.
AMENAZAS **A1**. Regulaciones municipales, que puedan ocasionar multas o cierres temporales. **A2**. Huelgas o protestas en la zona. **A3**. Coyuntura peruana que afecte el ingreso de turistas.	• Generar alianzas con proveedores locales para evitar desabastecimiento en suministros ante posibles problemas coyunturales.	• Generar capacitaciones para mejorar la experiencia de nuestros clientes. • Constante inversión en campañas digitales para atracción de clientes locales. • Generar alianzas con hoteles turísticos.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Los objetivos generales de marketing serán realizados en una estrategia de 3 grupos, los cuales consisten en:

a) Fidelización

- Garantizar que un nuevo cliente se convierta en un cliente recurrente durante la duración del proyecto.
- Promover un posicionamiento positivo de Mercado 300km en la mente del consumidor.
- Fomentar que el cliente consuma productos de todos los stands de comida y servicios disponibles en el mercado.
- Prevenir que los clientes antiguos opten por la competencia.

  Buscar la satisfacción de los clientes leales para convertirlos en embajadores de la marca (influencers y tiktokers).

b) Experiencia

- Buscar innovar en los procesos de atención e influenciar/incentivar a los clientes internos que generen comidas o servicios diferenciados.
- Generar eventos en la zona artística que sean interactivos, donde los clientes finales puedan ser partícipes de las acciones y dinámicas de la puesta en escena.
- Humanizar a la marca “Mercado 300km” con el objetivo de crear una relación cercana con el público, logrando que la marca se perciba como "amiga" de los consumidores, y brindando la oportunidad de interactuar directamente con los dueños y gerentes de la empresa.
- Crear un storytelling con capacidades de emocionar y conmover al cliente interno y externo.

c) Consumo

- Conseguir un ticket promedio mayor a 100 soles por persona en el primer semestre de operación con el uso de publicidad digital.

- Tener una afluencia promedio y considerable entre los lunes y miércoles y una mucho mayor afluencia de personas entre los días Jueves – Domingo.
- Generar promociones en bebidas y comidas para incentivar el flujo de personas en días considerados de baja demanda.
- En las noches sociales, tener un 70% de los boxes con reservas pagadas con el uso de listas VIP, acceso a membresías e invitaciones con descuentos corporativos.

4.2. Estrategias de marketing

4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente

El público objetivo de Mercado 300km está destinado a los ciudadanos de Ica, los cuales son personas que deseen invertir en pasar un momento agradable en un establecimiento que cuenten con variedad de restaurantes, bebidas y eventos musicales.

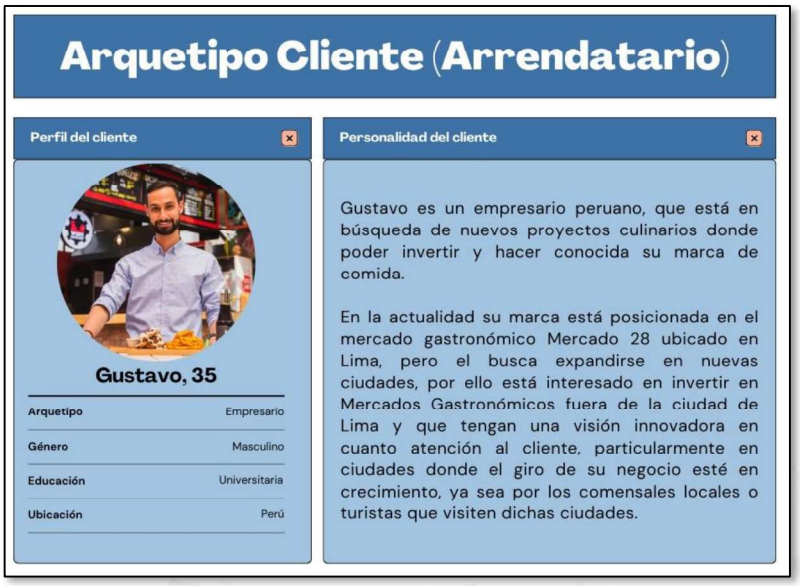
Tomando como referencia lo indicado líneas arriba, dónde se señala los gustos y preferencias de los ciudadanos de Ica se define al cliente objetivo bajo 3 aspectos:

- **Demográfico**: Los cuales son personas en el rango de edad de 18 a 55 años, que trabajen y estudien en la ciudad de Ica. Los clientes potenciales tienen la disponibilidad de acudir a un lugar de entretenimiento de su interés.
- **Costumbres**: personas a las cuales gusten visitar restaurantes, bares, eventos musicales; con amigos o familia donde puedan comer o beber.
- **Patrón de consumo**: Invierten en un ticket promedio de S/. 100.00 a más de su presupuesto personal en la semana para ocio y estén dispuesto a pagar por una bebida entre S/. 20 a más.

A continuación, presentamos un arquetipo representativo de nuestros clientes potenciales:

Figura 4. 1

Cliente Arrendatario



Para asegurar el éxito de Mercado 300km, es vital entender las necesidades de los arrendatarios y los atributos que valoran en un espacio gastronómico. Estos emprendedores buscan un lugar donde puedan ofrecer sus productos en condiciones óptimas de visibilidad, flujo constante de clientes, y costos operativos manejables.

Segmento de arrendatarios: Mercado 300km está dirigido a dos tipos principales de arrendatarios: (1) marcas reconocidas que deseen expandir su presencia en la región de Ica y (2) emprendedores locales con alto potencial de crecimiento que ofrezcan propuestas gastronómicas innovadoras. Este enfoque dual permite un balance entre marcas de renombre, que atraerán a un flujo constante de clientes, y emprendedores con ofertas únicas, lo que aumentará la diversidad culinaria y la fidelización del público.

El mercado ofrecerá locales entre 15 y 25 metros cuadrados, lo que permite acomodar a diferentes tipos de emprendimientos, desde pequeños negocios emergentes hasta cadenas de restaurantes que requieran más espacio. Los arrendatarios valorarán la ubicación estratégica del mercado cerca de la Laguna de Huacachina, un área de alto tráfico turístico y local.

Atributos valorados por los arrendatarios:

- Infraestructura de alta calidad: Los arrendatarios tendrán acceso a locales completamente implementados, listos para operar. Esto incluye servicios como limpieza, vigilancia, agua, y electricidad, reduciendo la carga operativa.
- Flujo constante de clientes: La propuesta innovadora de Mercado 300km, con su enfoque en la tecnología de autoservicio, atraerá tanto a clientes locales como a turistas, asegurando un flujo constante de personas que beneficiará a los arrendatarios.
- Menores costos operativos: La automatización de procesos reduce la necesidad de personal, lo que disminuirá los costos operativos y permitirá a los emprendedores enfocarse en la calidad de sus productos y servicio.
- Disposición a pagar: Los arrendatarios estarán dispuestos a pagar una tarifa de alquiler competitiva, complementada por un fee de sus ingresos (un porcentaje de sus ventas), debido al valor agregado que Mercado 300km ofrece. Este valor incluye el acceso a un público diverso, la reducción de costos operativos gracias a la automatización, y el entorno moderno y atractivo del mercado.

Figura 4. 2

Arquetipo Cliente Bar

4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

Mercado 300km busca que los clientes pasen un momento agradable en un establecimiento de 2,000m2 donde encontrarán stands de comidas con marcas conocidas y potencial, zona de bar, zona artística, tomando como ventaja competitiva el uso de tecnología que permite tener un nivel de autoservicio innovador y automatizado este aportará al negocio mediante la recopilación, análisis de comportamiento, procesamiento y estudio de gustos de nuestros clientes.

El uso de tecnología como ventaja competitiva refiere a que se contara pantallas táctiles dispersos alrededor del establecimiento donde los clientes podrán solicitar sus platos favoritos nacionales como internacionales y posteriormente, una vez lista la comida se procederá a notificar al cliente mediante SMS o WhatsApp para el recojo del pedido. También como ventaja competitiva se contará con máquinas dispensadoras de autoservicio para las personas que deseen consumir cervezas y que, a través de unas tarjetas propias del establecimiento, estas podrán ser dispensadas de acuerdo con el tipo y tamaño de bebida que se desea. Estas tarjetas propias del establecimiento buscan tener una fidelidad del cliente ya que estas serán recargables para uso exclusivo en el establecimiento ya sea en el momento de la visita o posterior a ella.

La propuesta de valor de Mercado 300km se basa en la diferenciación mediante el uso de tecnología. Este enfoque no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también ofrece importantes beneficios para los arrendatarios:

- Reducción de costos operativos: Los emprendedores no necesitarán contratar tanto personal, ya que el autoservicio y la automatización de procesos, como la toma de pedidos y pagos, serán gestionados por las pantallas táctiles distribuidas en todo el establecimiento.
- Acceso a tecnología avanzada a bajo costo: Al compartir la infraestructura tecnológica entre todos los arrendatarios, estos tendrán acceso a herramientas modernas sin incurrir en los altos costos de implementación que normalmente implicaría instalar este tipo de tecnología de manera independiente. Este beneficio se traduce en una operación más eficiente y rentable.
- Datos y análisis: Mercado 300km proporcionará a los arrendatarios datos sobre el comportamiento y preferencias de los consumidores, lo que les permitirá adaptar sus ofertas para mejorar sus ventas.

En el mercado peruano si bien existen mercados gastronómicos, aún no hay una propuesta similar a la que proponemos como idea negocio que es el uso de tecnología para mejora en la experiencia de los clientes durante su visita y a las marcas que formarán parte del proyecto como arrendatarios de stands podrán exhibir su imagen de una forma novedosa e innovadora ante su público.

El posicionamiento que busca mercado 300km es ser el mercado gastronómico favorito de su público por el uso de recursos tecnológicos en la atención a sus clientes que es el mayo diferenciador que se tiene respecto a los otros establecimientos.

4.3. Mercado Objetivo

4.3.1. Tendencia del mercado

Según las fuentes estadísticas analizadas en los capítulos anteriores y los datos obtenidos por la encuesta realizada a los ciudadanos de la ciudad de Ica, se ha identificado 3 influencias relevantes sobre el mercado:

- Competencia: Según el plan estratégico Regional de Turismo de la ciudad de Ica 2020 – 2025 el rubro turismo y entretenimiento ha crecido un 5.7% después de pandemia, debido a la necesidad tanto de los ciudadanos como extranjeros de tener un ambiente donde pasar un momento agradable en la pregunta 9 de nuestra encuesta (Ver Anexo N° 4), los encuestados están interesados en visitar Mercado 300km, debido que la competencia actual solo se enfoca en un rubro ya sea bar o restaurante.
- Frecuencia: Según las respuestas que hemos recogido de nuestra encuesta, las personas interesadas afirman con un 44,4% visitarían al menos 1 vez al mes un mercado gastronómico y 33.3% 2 veces al mes. Esto nos demuestra que hay un interés por parte de la población de invertir su tiempo en un espacio que le brinde ambas opciones.
- Presupuesto: Al revisar la pregunta 8 de nuestro cuestionario (Ver Anexo N° 4) donde un 31% de nuestros encuestados suelen gastar S/. 80.00 soles en sus visitas y donde un 24.1% gastan más de S/. 110.00 en sus visitas.

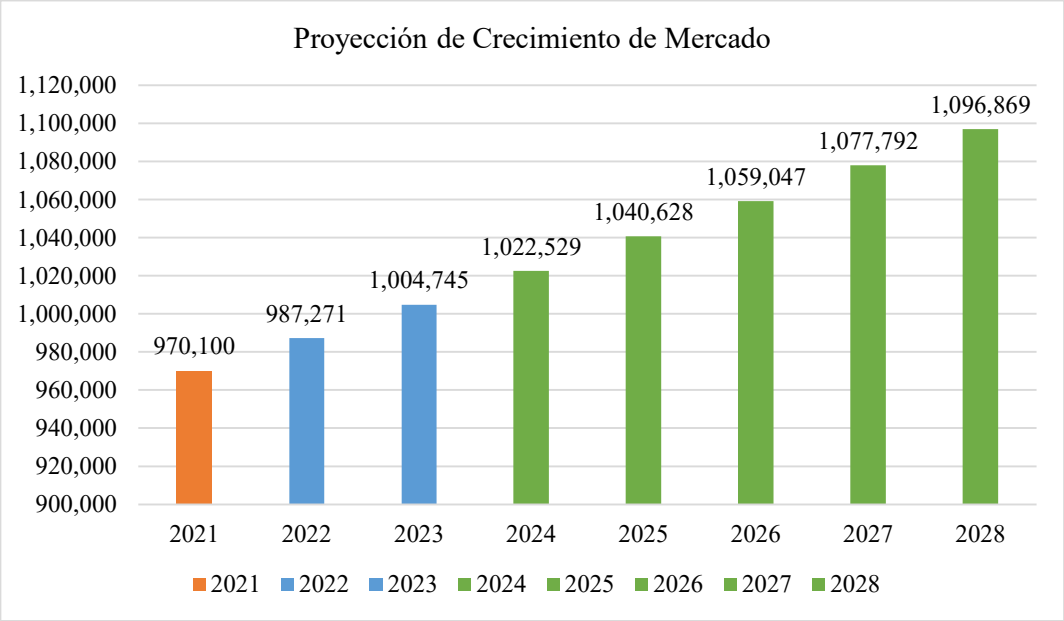
Dada la información recabada de las encuestas y entrevistas a profundidad, determinamos de la necesidad de invertir su tiempo en un espacio que les brinde opciones nuevas, comodidad y diversión, por ello están dispuestos a gastar entre S/. 80.00 a S/. 100.00 soles a más en cada visita que realicen en estos mercados gastronómicos. Así mismo, algunos de los entrevistados nos comentan que no han visitado un mercado gastronómico con las características que ofrece Mercado 300km, lo cual se les hace muy atractivo pues no tendrían que dirigirse a Lima para poder disfrutar de esta opción.

4.3.2. Tamaño del mercado

Mercado 300km estará enfocado en un mercado amplio debido a los criterios de segmentación antes mencionados y al crecimiento de la población de Ica. La población de Ica para el año 2021 fue de 970,100 habitantes y la proyección de Banco Central de Reserva (2021) es de 1.77% cada año dándonos una población para nuestro año 0 de 1,004,745, de habitantes. Con este dato podemos calcular el tamaño de Mercado para nuestro año inicial de 1,022,529 habitantes.

Figura 4. 3

Proyección de Crecimiento de Mercado



4.3.3. Mercado Objetivo

Según lo calculado en el capítulo 3, se ha establecido un mercado objetivo compuesto por compradores de los niveles socioeconómicos A, B y C en la ciudad de Ica, con edades comprendidas entre 18 y 55 años. Para obtener el tamaño del Mercado Objetivo al cuál se dirige Mercado 300km se ha calculado con base en las preguntas realizadas en la encuesta.

- Una vez que se tenga el tamaño de mercado potencial, se obtiene el mercado disponible, el cual se ha calculado con la siguiente pregunta: ¿Está interesado en asistir a un bar?, se ha considerado solo las respuestas positivas para realizar el cálculo, dándonos un factor del mercado disponible según encuestas de 83%.

Tabla 4. 1
Resultado de la pregunta ¿Estaría interesado en asistir a este bar?

	¿Estaría interesado en asistir a este bar?
Definitivamente sí	50
Quizás	13
Sí	40
No	5
Total general	**108**

Con dicho factor realizamos el siguiente cálculo:

Mercado disponible = Mercado Potencial * % acceso* % disposición

Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4. 2
Resultado Mercado Disponible

2024	2025	2026	2027	2028
172,093	175,144	178,244	178,298	181,399

- El segundo paso es hallar el mercado Efectivo el cuál se ha calculado con las respuestas de la pregunta ¿Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas?, donde se ha dado un peso a cada respuesta para hallar el factor % de compra.

Tabla 4. 3
Resultado de la pregunta: ¿Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas?

¿Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas?		%	Peso	Ponderado
Definitivamente no	3	3%	0	0%
Definitivamente sí	38	35%	1	35%
Quizás	4	4%	0	0%
Sí	45	42%	1	42%
No	18	17%	0	0%
Total general	**108**	**100%**		**77%**

Con dicho factor realizamos el siguiente cálculo:

Mercado Efectivo = Mercado Disponible * % compra

Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4. 4
Resultado Mercado Efectivo

2024	2025	2026	2027	2028
132,256	134,601	136,983	137,026	139,409

- Con el dato obtenido en el cálculo anterior, se determinará el mercado objetivo. Para ello, se ha considerado una participación del mercado del 5% y una tasa de crecimiento anual del 10%. Se ha considerado la siguiente fórmula para hallar los resultados:

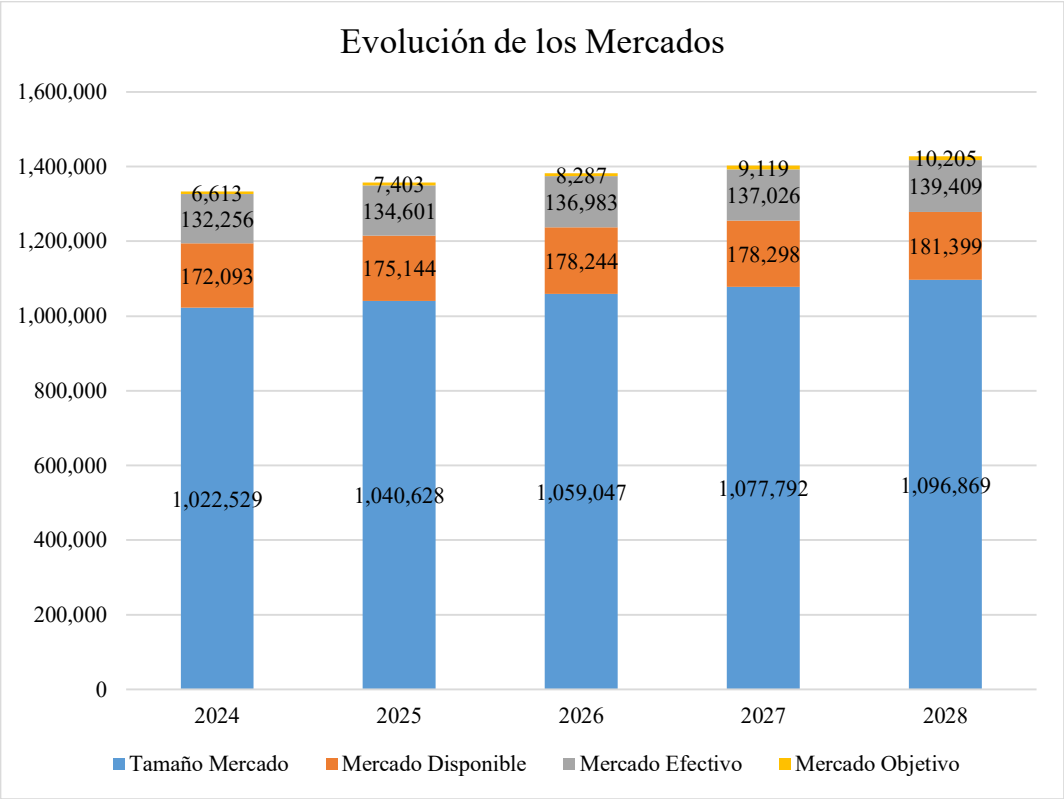
Mercado Objetivo= Mercado Efectivo * Tasas de mercado objetivo

Tabla 4. 5
Resultado Mercado Objetivo

2024	2025	2026	2027	2028
6,613	7,403	8,287	9,119	10,205

Figura 4. 4

Proyección Evolución de los Mercados



4.3.4. Identificación de agentes (Clientes, usuario, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).

Los agentes que hemos identificado para Mercado 300km son los siguientes:

- Clientes: Para el presente trabajo se tendrá 2 tipos de clientes: Los arrendadores de los espacios de restaurantes que venderán sus productos y otros los consumidores del bar ya que se administrará la zona de bar.

- Usuarios: Son aquellos visitantes de Mercado 300km que harán uso de las pantallas táctiles y así puedan realizar sus pedidos a los puestos de los arrendadores.
- Compradores: Serán las personas que consumirán productos en los restaurantes y en la zona de bar y que este formará parte de Mercado 300km y será manejado por nuestra administración.
- Prescriptores: Son personas públicas que generan cierta influencia entre la audiencia ya que ellos realizarán las recomendaciones para visitar Mercado 300km.
- Mayorista: Proveedores de bebidas alcohólicas, que abastecerán a la zona de bar.
- Minorista: Proveedores de actividades temáticas, artistas locales, músicos en vivo y shows; los cuales serán empresas que provean estos servicios.
- Comisionistas: Promotores, Agencias de viaje y turismo que recomendarán Mercado 300km para un momento de entretenimiento.

Para obtener estos datos de agentes principales para Mercado 300km se puede deducir de la observación de la competencia de la visita realizada el día 06 de mayo de 2023 al Restaurante turístico y bar con nombre "8 Cepas".

4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado

Según el diario El Peruano, el turismo gastronómico generará ingresos superiores a 200 millones de dólares, ya que se busca recuperar la dinámica previa a la pandemia y consolidar este sector como uno de los motores de la economía peruana. (SDominguez, 2022)

La presidenta de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) sostiene que la gastronomía peruana es fundamental para nuestra economía y prevé que este año llegarán 277,651 turistas extranjeros con el principal objetivo de explorar nuestra oferta culinaria..

El grupo que menciona la presidenta de PROMPERU está conformado por millennials (54%) y la generación X (21%). Otra de las principales ventajas es que aumentarán los puestos de trabajos en forma descentralizada llegando a zonas lejanas, ya

que no solo se concentrarán en la capital. Así mismo mencionan que no solo incrementará el turismo extranjero sino también el turismo local. (JRA, 2022)

La página web Business Empresarial menciona que para este 2023 se proyecta el potenciamiento del sector turismo donde los restaurantes y Fastfood serán los protagonistas. (Empresarial, 2022)

Toda la información mencionada en líneas anteriores va alineada con los cálculos del crecimiento del Mercado realizado en el punto 4.3.3.

4.3.6. Rivalidad competidora y Potencial de ventas.

Actualmente, no existe un mercado gastronómico en la ciudad de Ica, la competencia indirecta con la que cuenta Mercado 300km son restaurantes turísticos los cuales ofrecen comida local y no cuentan con implementaciones tecnológicas como nuestra propuesta. Otros competidores son las discotecas de la zona, las cuales solo ofrecen ese tipo de servicio, pero no con la tecnología con la que contará Mercado 300km, el atractivo de la propuesta es la mezcla de innovación en la atención, el mix de restaurantes que serán sus socios estratégicos y la zona bar donde se venderá bebidas a la carta a gusto del cliente.

Como competidores indirectos que hemos identificado son los restaurantes locales de la zona como:

Tabla 4. 6
Principales competidores.

Nombre	Reseña
8 cepas	**Ubicación:** Ica, frente al parque Brujas del Cachiche **Servicio:** comida regional, pescados y mariscos en un ambiente 100% al aire libre. **Puntuación Tripadvisor:** 5/5
Tata rooftop	**Ubicación:** Ica, Av. Cutervo 300, Urb. San Isidro, **Servicio:** Experiencia, la innovación en coctelería, el kamado (ahumador/parrilla japonesa), el horno de ladrillo con arcilla y las magníficas vistas. **Puntuación Tripadvisor:** 4/5
Boulevard	**Ubicación:** Ica, Huacachina F-1 Margen Izquierdo **Servicio:** Ha sido restaurada para conservar su belleza a través del tiempo y dar comodidad a las personas que la visitan, tiene una amplia terraza desde donde se aprecia la laguna en todo su esplendor, tiene salones cómodos y acogedores donde podrá degustar de los platos típicos de la región y comida gourmet. **Puntuación Tripadvisor:** 3.5/5
Festín Restaurant	**Ubicación:** Ica, Panamericana Sur 299 Grifo Primax/Daniela **Servicio:** Ofrece comida variada y deliciosa con platos, desayunos y cócteles nacionales e internacionales de la región. También ofrece a todos sus visitantes un hermoso y espacioso salón acompañado de un excelente servicio. **Puntuación Tripadvisor:** 3.5/5
Tacama	**Ubicación:** Ica, Cam. Real 390 **Servicio:** La primera viña del Perú, reconocida por vinos y piscos de calidad internacional y pasión por la innovación y desarrollo. **Puntuación Tripadvisor:** 4.5/5

Estás empresas como antes mencionamos solo brindan un tipo de servicio y son conocidas como restaurantes turísticos o bares, su mercado es reducido ya que solo se enfocan en un sector de la población.

Como parte de la estrategia de Mercado 300km es buscar alianzas con emprendimientos que estén en búsqueda de un espacio para que puedan expandirse y llegar a más clientes, gracias a las implementaciones tecnológicas con la cual contaremos.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Política de gestión del cliente

Se llevó a cabo una encuesta a 384 personas, de las cuales se consideró 108 respuestas como representativas del público objetivo por el nivel de profundidad en las opiniones de los encuestados, así como la calidad de las respuestas que fueron adecuadas lo que garantiza que los hallazgos son útiles para la tomar de decisiones y posteriores cálculos correspondientes. La edad promedio fue de 23-32 años, de esas personas el 62.1% eran del sexo masculino y la diferencia femenino, la mayoría de las personas respondieron que contaban con un ingreso mensual de más de 3500 soles, también se puede destacar la que

mayoría de personas encuestas, con un 89.7%, conocen el concepto de mercado de experiencias (también conocido mercado gastronómico) lo que conlleva a concluir que es un tipo de negocio conocido por nuestro público objetivo lo que reducirá los costos de marketing con respecto al aprendizaje de este modelo de entretenimiento.

Específicamente a la propuesta de mercado de experiencias para el sector gastronómico, la mayoría de las personas (82.8%) sí ha visitado este tipo negocio, siendo los más conocidos las marcas como "Mercado28" y "YOY Lima Boxes", en los cuales, los encuestados responden que tienen una frecuencia de asistencia a los mercados de experiencia de 2 veces al mes en promedio. Adicionalmente a ello, para las preguntas de "¿Estaría interesado en asistir a este bar?" se tiene un 92.6% de respuestas afirmativas, además que con esta propuesta se incrementa la frecuencia de asistencia a 3 veces al mes con respecto a la competencia.

Para los clientes directos, llamados los arrendatarios, el uso de las tecnologías como experiencia de compra han resultado relevantes, debido a que el uso de las pantallas táctiles en el mercado de experiencias tiene una aprobación muy alta, ya que casi el 90% de los encuestados indicaron que sí o definitivamente sí lo usarían como opción alterna a la compra y consumo tradicional. Por tal motivo, da como consecuencia un agregado importante en beneficio de los clientes directos.

En este sentido, es fundamental considerar al cliente como una persona interesada en la innovación y en la búsqueda de nuevos modelos comerciales que fusionen negocios y entretenimiento.

En consecuencia, los resultados mencionados anteriormente respaldan la idea de que la estrategia debe basarse en ofrecer un servicio que incluya estas opciones. Además, se contemplará la implementación de descuentos promocionales y corporativos, así como la colaboración con programas de fidelización bancarios y acuerdos con empresas, dado que estos poseen una amplia influencia a través de plataformas en línea y aplicaciones, lo que permitirá dar a conocer nuestros servicios a una extensa base de clientes.

Se incluyen las respuestas obtenidas de los usuarios encuestados en el capítulo de anexo.

4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.

El producto propuesto se enfoca en ofrecer experiencias, como se ilustra en la Figura N° 4. El producto principal abarca los elementos clave de la propuesta de valor que nuestro negocio proporciona a los clientes, es decir, una experiencia placentera, divertida y entretenida.

Para lograr que los clientes disfruten de la experiencia mencionada anteriormente, es necesario proporcionar un servicio diferenciado. Este consiste en ofrecer pantallas táctiles para realizar el pedido y pago de los servicios, además de un sistema de autoservicio de cerveza mediante un grifo dispensador, que permite a los clientes servirse directamente y pagar por los mililitros consumidos de manera eficiente, utilizando tarjetas contactless.

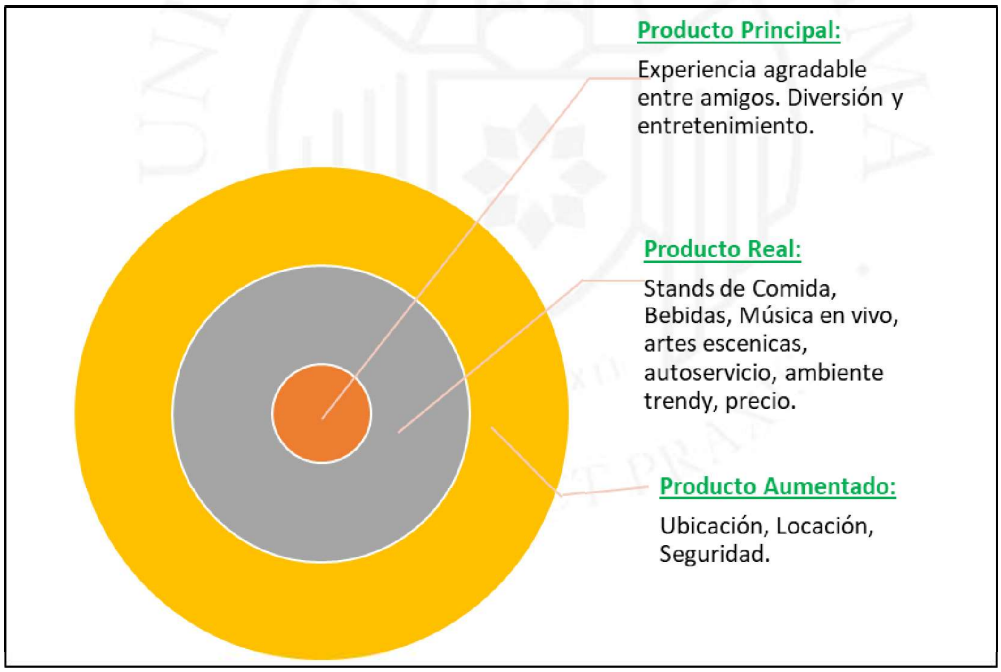
Para garantizar una experiencia uniforme y de alta calidad en todo Mercado 300km, se ha establecido que los 15 locales gastronómicos no solo deben cumplir con estándares homogéneos de calidad y precio, sino que también deben diferenciarse mediante un storytelling atractivo que resalte la creación y singularidad de sus productos. Este storytelling puede incluir:

- Origen del producto: Cada arrendatario debe poder contar una historia única sobre cómo se elaboran sus productos, resaltando ingredientes especiales, técnicas tradicionales o modernas, y aspectos culturales de sus platos. Esto crea una conexión emocional con el cliente y agrega valor a la oferta.
- Innovación culinaria: Los arrendatarios serán seleccionados por su capacidad de aportar innovación en la experiencia gastronómica. Esto podría incluir platos que fusionen la cocina local con tendencias internacionales o propuestas que rompan con las tradicionales, lo que posicionará a Mercado 300km como un referente de vanguardia en el sector gastronómico.
- Marcas reconocidas: Se buscará atraer no solo a emprendedores emergentes, sino también a marcas ya posicionadas en Ica y a nivel nacional, que ya cuenten con una reputación de calidad. Esto garantizará un nivel uniforme de servicio y productos, y al mismo tiempo atraerá a clientes que confíen en estas marcas consolidadas.

Al implementar esta estrategia, Mercado 300km logrará que los locales compartan una coherencia en cuanto a calidad y precio, mientras cada arrendatario aporta su toque único y su propuesta innovadora o bien posicionada. Este enfoque fortalecerá la identidad del mercado, asegurando que los clientes siempre reciban productos de calidad con una historia interesante que contar.

Además, se ofrecerán espectáculos en vivo, ya sea de música o artes escénicas, así como eventos temáticos y la organización de eventos corporativos. Estos elementos, junto con una variedad de gastronomía y bebidas de autor, también atraerán a los clientes tradicionales que desean disfrutar de licores y cócteles de bares clásicos. Estas características son parte del posicionamiento y la ventaja competitiva mencionados anteriormente.

Figura 4. 5
Producto Principal, real y aumentado.



La distinción con respecto a la competencia, mencionada en el punto 4.3.6 sobre la rivalidad competitiva y el potencial de ventas, radica en el producto en sí, ya que es en este aspecto donde se encuentra la ventaja competitiva.

La calidad del servicio se verá reflejado con un monitoreo quincenal y mensual de los locales comerciales alquilados, brindando el servicio de mantenimientos preventivos y correctivos para asegurar el óptimo funcionamiento de los locales de comida. Además, para el Bar y otros servicios adicionales (diversión y experiencias), se manejará el stock adecuado de los insumos de las bebidas, así como un proceso de contratación con los proveedores que tenga filtros importantes para considerar productos y servicios según los estándares del mercado de experiencias. Por último, existirán códigos QR para ganar un porcentaje de descuento en el pedido actual, si completa el formulario de satisfacción al cliente, donde podrá medirse la calidad del servicio con base en las respuestas del cliente, pudiendo así, llegar a tomar acciones inmediatas sobre alguna atención no satisfecha.

4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios

Los ingresos que se consideran para el negocio se basan en la determinación del precio de venta de las bebidas expendidas por el bar, alquiler de locales comerciales y un % de las ventas de las marcas gastronómicas. Para ello, se aplicará una estrategia de precios basada en generación descuentos y en penetración de mercado.

- **Estrategia de penetración**: Generación de descuentos

Para el Bar se realizarán los siguientes descuentos:

- After office 2x1
- Adquisición de tarjetas contactless
- Shots por grupo de amigos
- Clientes frecuentes
- Para los locales comerciales se realizarán los siguientes descuentos:
- Para las primeras 5 marcas una reducción en el % de ventas
- Contratos Semestrales/anuales
- Marca con prestigio

En cuanto a los costos, el cálculo incluye tanto los costos directos, como las bebidas y los aperitivos, como los costos operativos e indirectos, tales como el mantenimiento del local, los servicios públicos y la nómina del personal. Esta estructura

permite estimar el margen esperado, teniendo en cuenta la percepción de valor que el cliente tendrá sobre el servicio ofrecido.

Como parte del estudio de mercado, se llevó a cabo una investigación cualitativa que consistió en la realización de una encuesta en la ciudad de Ica, en las zonas consideradas como mercado objetivo por su cercamiento al terreno adquirido y la zona de bares. Se realizaron preguntas sobre las preferencias, frecuencia e intención de compra. Como resultado de este estudio, se determinó un precio promedio por ticket para el bar de S/ 89.58 (incluido el IGV), según la información del ticket promedio presentada en el Anexo N° 4.

Este monto se encuentra dentro de los rangos descritos en el punto 4.2.1, donde se define el presupuesto asignado por los clientes potenciales, que oscila entre 100 y 200 soles.

Tabla 4. 7
Ticket promedio consumo de Bebidas

¿Cuál es el ticket promedio que invierte en un bar?	Respuestas	%	Ticket promedio visita
más de S/. 300	4	4%	S/ 300.00
S/. 200	14	13%	S/ 200.00
S/. 100	33	31%	S/ 100.00
S/. 75	17	16%	S/ 75.00
S/. 50	22	20%	S/ 50.00
0	18	17%	0
Total general	**108**	**100%**	**S/ 89.58**

4.4.4. Política comercial

La política comercial de Mercado300km, dedicada al alquiler de espacios comerciales, se basa en brindar oportunidades a marcas gastronómicas para alquilar espacios equipados donde puedan vender sus productos. La prioridad es establecer relaciones sólidas con marcas reconocidas y emergentes en el sector gastronómico, ofreciéndoles ubicaciones estratégicas y atractivas para maximizar su visibilidad y alcance.

En primer lugar, nos comprometemos a ofrecer condiciones de alquiler flexibles y competitivas que se ajusten a las necesidades de las marcas gastronómicas.

Reconocemos que cada negocio tiene sus particularidades y, por ello, buscamos adaptarnos a ellas. Esto incluye la posibilidad de contratos de corta o larga duración, opciones de renovación y la personalización de los espacios según las necesidades específicas de cada marca. Para cumplir con este compromiso, realizaremos evaluaciones personalizadas con cada arrendatario, ofreciendo modelos de contrato flexibles y la opción de personalizar espacios.

Además, se tiene como prioridad mantener una comunicación constante y abierta con los clientes. Monitorearemos sus inquietudes, necesidades y sugerencias para brindarles un excelente servicio y asegurar que la experiencia en los espacios comerciales sea exitosa. El equipo estará disponible para atender cualquier consulta o requerimiento que puedan tener y trabajaremos de la mano con las marcas para impulsar su crecimiento y éxito. Para lograr esto, se llevarán a cabo reuniones periódicas para recoger feedback y resolver dudas, y se establecerá un canal de comunicación dedicado para atención rápida y efectiva. Asimismo, proporcionaremos un equipo de soporte que colabore estrechamente con las marcas, e implementaremos encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora y adaptar nuestras estrategias.

Un aspecto crucial en la estructura de Mercado 300km es la administración centralizada del bar, lo que podría representar un punto de conflicto con los arrendatarios, dado que, en muchos casos, una parte importante de los márgenes de un negocio gastronómico proviene de la venta de bebidas. Para mitigar este conflicto, la gerencia de Mercado 300km propone las siguientes estrategias:

- Exclusividad en la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el bar central: Los arrendatarios no venderán bebidas alcohólicas, pero podrán ofrecer alternativas como bebidas especializadas (café, jugos, etc.), lo que reducirá la competencia directa con el bar central.
- Incentivos no económicos para arrendatarios: En lugar de reducir las tarifas de alquiler, lo que afectaría los ingresos de Mercado 300km, se ofrecerán incentivos de mayor visibilidad a los arrendatarios. Esto incluye:
    - Mayor exposición en las publicaciones de redes sociales y campañas de marketing del mercado.

- Participación preferencial en eventos especiales organizados por Mercado 300km, donde se destaque la propuesta gastronómica de los arrendatarios.
- Ubicación estratégica dentro del mercado, lo que podría garantizarles más tráfico de clientes.

- Promociones conjuntas: Los arrendatarios podrán participar en promociones conjuntas con el bar central. Por ejemplo, un arrendatario podría ofrecer un plato especial que complemente una bebida del bar, lo cual sería promocionado por ambas partes sin que implique una reducción de ingresos. Además, los arrendatarios tendrán la oportunidad de destacar sus productos a través de degustaciones o eventos temáticos, alineados con las ofertas del bar, lo que mejorará su visibilidad y atracción de clientes sin comprometer los ingresos de ninguna de las partes.

Por último, se promoverá la creación de sinergias entre las marcas gastronómicas presentes en los espacios comerciales. Se organizarán eventos y colaboraciones entre las marcas para fomentar la interacción y generar oportunidades de colaboración. Buscaremos crear un ambiente dinámico y atractivo para los clientes finales, donde puedan disfrutar de una variedad de opciones gastronómicas en un mismo lugar. Para lograr esto, se programarán eventos regulares, como ferias gastronómicas y noches temáticas, para que las marcas se presenten y colaboren. Además, se habilitarán espacios para que las marcas organicen degustaciones y presentaciones conjuntas. Se establecerá un calendario de eventos para facilitar la participación de todas las marcas y se promoverán campañas de marketing conjunto para atraer a más clientes y aumentar la visibilidad de las marcas participantes.

En resumen, la política comercial se enfoca en brindar oportunidades a marcas gastronómicas para alquilar espacios comerciales y vender sus productos. Mercado300km se compromete a ofrecer condiciones flexibles, mantener una comunicación constante y promover la colaboración entre las marcas presentes en nuestros espacios. Comprometidos con el éxito y crecimiento de los clientes, buscando ser un aliado estratégico en el desarrollo de sus negocios gastronómicos.

4.4.5. Estrategia comunicacional y canal

La estrategia comunicacional y el canal se centra en establecer una sólida presencia en medios de comunicación relevantes para el público objetivo. Nos enfocamos en utilizar canales como revistas gastronómicas, programas de televisión especializados y plataformas digitales populares para difundir las ventajas y oportunidades que ofrecemos a las marcas que buscan expandirse en el mercado.

Además, se utilizará una estrategia de comunicación directa con los clientes potenciales donde se usarán los correos electrónicos, boletines informativos y redes sociales (LinkedIn) para mantenerse en contacto constante con las marcas gastronómicas y proporcionarles información relevante sobre nuestros espacios disponibles, condiciones de alquiler y promociones especiales. Nuestro objetivo es estar presentes en el radar de las marcas y mantenernos en su mente cuando estén considerando nuevas ubicaciones para sus operaciones comerciales.

En cuanto al canal, se contará con un sitio web intuitivo y fácil de navegar que brinda información detallada sobre los espacios comerciales, servicios adicionales y testimonios de marcas satisfechas que han trabajado con Mercado300km. Este canal digital permitirá llegar a un público más amplio y facilitará el proceso de búsqueda y contacto para aquellas marcas interesadas en alquilar los espacios. Asimismo, se ofrecerá visitas guiadas y reuniones personalizadas para brindar una experiencia más completa y cercana a las marcas que deseen conocer nuestros espacios en persona.

Además, reconocemos la importancia de la influencia que tienen los factores en la toma de decisiones de los consumidores finales. Por ello, se utilizará la colaboración con influencers relevantes en el ámbito gastronómico. Se establecerá alianzas con influencers que tienen un alto grado de autoridad y credibilidad en el sector, para que promuevan los espacios comerciales y las marcas gastronómicas que operan en ellos. A través de reseñas, recomendaciones y contenido generado por los influencers, se buscará potenciar la comunicación con los usuarios finales, generando confianza y despertando el interés en visitar y consumir en los mercados gastronómicos que albergamos.

Los influencers a contactar se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 4. 8
Relación de Influencers.

Influencer	Contenido
Paloma Derteano	Lifestyle
Cholo Mena	Gastronomía
Diego Salinas	Actor y Comunicador
Mateo Garrido	Comediante

Por último, las campañas a implementar para los clientes finales serán:

- Campaña de promoción de eventos gastronómicos
- Campaña de descuentos y promociones especiales
- Campaña de testimonios y reseñas de clientes satisfechos
- Campaña de concursos y sorteos

A continuación, se presenta el detalle de las campañas a realizar:

Tabla 4. 9
Relación de Campañas

Campaña	Duración	Objetivo	Actividades
Promoción de temporada de verano	1 mes	Generar interés en los platos de verano	Crear contenido visual de platos refrescantes y veraniegos. Programar publicaciones diarias en Instagram y Facebook. Utilizar hashtags populares relacionados con la temporada de verano.
Descuentos de fin de semana	2 semanas	Aumentar la afluencia los fines de semana	Diseñar imágenes promocionales de descuentos. Publicar anuncios en Instagram y Facebook con información de descuentos. Segmentar la audiencia según ubicación y preferencias gastronómicas.
Concurso de fotografía de platos	3 semanas	Fomentar la interacción y el contenido generado por usuarios	Crear una publicación de concurso en Instagram y Facebook con las reglas y premios. Establecer un hashtag específico para el concurso. Promover el concurso a través de anuncios patrocinados. Seleccionar y anunciar los ganadores del concurso.

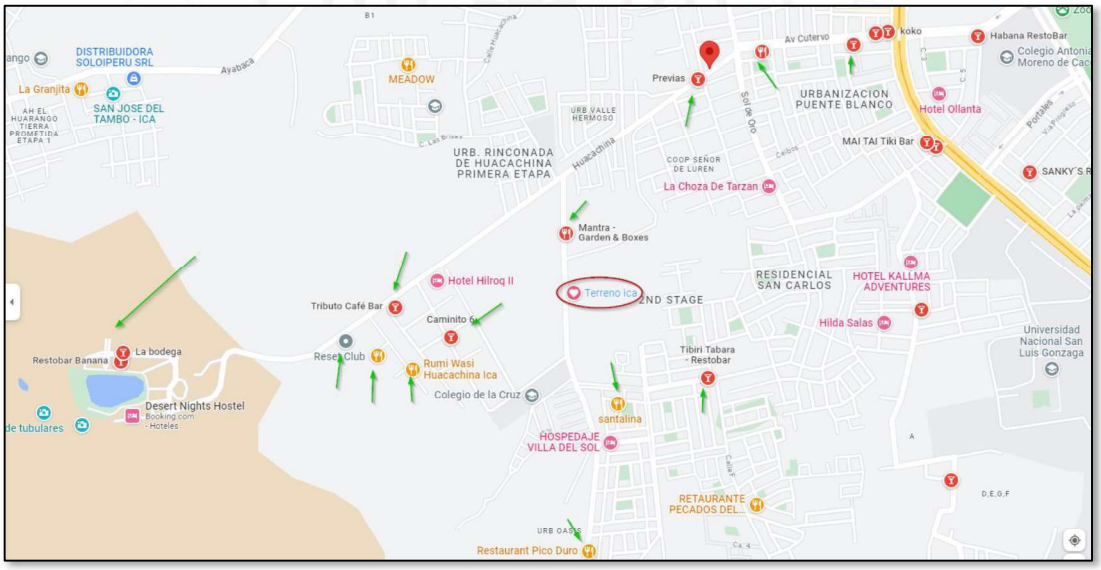
Campaña de fidelización de clientes	1 mes	Incentivar la repetición de visitas	Ofrecer descuentos especiales a clientes frecuentes. Enviar boletines informativos con promociones y novedades. Colaborar con influencers para generar reseñas y recomendaciones.

En la sección anexos se encuentra el tentativo diseño de la página web

4.4.6. Estrategia de distribución

En primer lugar, se ha establecido una ubicación estratégica de mercado300km en áreas de alto tránsito y con una gran afluencia de público objetivo. Esto permite que las marcas puedan alcanzar a una amplia audiencia y aprovechar el potencial de ventas de estos lugares. Este lugar escogido será cerca de la laguna de Huacachina en la dirección Av. Camino a la Huega 461 - Ica como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 4. 6
Mapa Mercado 300km



Creciente afluencia turística: Huacachina es uno de los principales atractivos turísticos del sur de Perú, conocido por su oasis y deportes de aventura como sandboarding y paseos en buggies. Cada año, atrae a miles de turistas nacionales e

internacionales, lo que garantiza un flujo constante de visitantes que pasarán por la carretera hacia tu local. (Terra, 2023)

Proximidad a otros destinos importantes: Huacachina se encuentra cerca de otros puntos turísticos clave, como la Reserva Nacional de Paracas y las Líneas de Nazca. Esto hace que los turistas que visitan Ica para estos destinos también se detengan en Huacachina, lo que aumenta el tráfico en la zona. (Less, 2021)

Estacionalidad favorable: La región de Ica goza de un clima cálido y seco durante todo el año, lo que favorece el turismo constante y mantiene un flujo continuo de visitantes, sin temporadas bajas marcadas. (Andinoperutours, 2022)

Diversificación de actividades: Además de los deportes de aventura, la zona de Huacachina ofrece actividades gastronómicas, como visitas a bodegas y catas de pisco, que se alinean perfectamente con el concepto de tu empresa, enfocada en la oferta gastronómica a través de restaurantes. Esto crea sinergias que pueden atraer a los turistas a detenerse en tu local antes o después de sus actividades. (PerúTravel, 2021)

Adicionalmente los pedidos generados por los clientes y la zona bar serán coordinados directos con el proveedor, a fin de reducir la carga operativa del mercado 300km, lo que conllevará a una capacitación sencilla con el personal de piso, para comunicar la recepción de los pedidos con los locales alquilados, garantizando una exhibición atractiva y accesible para los clientes finales. Esta estrategia de distribución eficiente ayuda a maximizar la visibilidad y disponibilidad de los productos gastronómicos.

4.5. Plan de Ventas (Objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la demanda (Crecimiento y desarrollo).

Mercado 300km tendrá 3 formas de generar ingresos, una es a través del arrendamiento de espacios de distintos metrajes, la segunda a través de la venta de bebidas en el bar y la ultima un % de las ventas de los locales comerciales alquilados.

- **Arrendamiento**: Para el cálculo de las ventas se ha considerado el costo de alquiler por metraje de la ciudad de Ica que es $60 m2, debido que, según fuentes recientes, el alquiler de espacios comerciales en las cercanías de la Huacachina, Ica, oscila entre USD 8 y USD 15 por metro cuadrado,

dependiendo de factores como la ubicación y los servicios disponibles (Adondevivir, 2024; Mitula Pisos, 2024). Estos montos no incluyen servicios como luz, agua y servicio de vigilancia.

Dentro del alquiler Mercado 300KM ofrecerá el servicio de limpieza del local, luz, agua y vigilancia, así mismo se ofrecerá al arrendador el espacio totalmente implementado para que pueda iniciar sus operaciones una vez se acepte el contrato.

Para el cálculo se está considerando una ocupación 70% el año 1, 80% el año 2, 90% año 3 y 100% año 4 y 5

Tabla 4. 10
Cálculo de ventas anuales en soles

Metraje	Cantidad	Precio mt2	Alq. Mensual
15	4	S/ 228	S/ 13,680
20	3	S/ 228	S/ 13,680
25	8	S/ 228	S/ 45,600
	VENTA MENSUAL IDEAL		**S/.72,960**

Tabla 4. 11
Ventas por alquiler de locales comerciales en soles.

AÑO	VENTA IDEAL	OCUPACIÓN STANDS	MESES	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	S/.72,960.00	70%	9	S/ 459,648	S/ 389,532
2025	S/.72,960.00	80%	12	S/ 700,416	S/ 593,573
2026	S/.72,960.00	90%	12	S/ 787,968	S/ 667,769
2027	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
2028	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
		TOTAL		**S/ 3,699,072**	**S/ 3,134,807**

- **Venta de bebidas:** para el cálculo de las ventas de las bebidas se utilizó respuestas de los encuestados dándonos el cálculo de la frecuencia, el ticket promedio y la población objetiva. Así mismo se están considerando ventas por 9 meses para el año 1 y los datos de ocupación de stands.

Tabla 4. 12
Ticket promedio en consumo de bebidas

¿Cuál es el ticket promedio que invierte en un bar?	Resultado	%	Ticket promedio visita
Más de S/. 300	4	4%	S/ 300.00
S/. 200	14	13%	S/ 200.00
S/. 100	33	31%	S/ 100.00
S/. 75	17	16%	S/ 75.00
S/. 50	22	20%	S/ 50.00
0	18	17%	0
Total general	**108**	**100%**	**S/ 89.58**

Tabla 4. 13
Ventas por la venta de Bebidas alcohólicas.

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTA ANUAL	OCUPACIÓN STANDS	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	19,750	S/ 1,326,973	70%	S/ 928,881	S/ 787,187
2025	29,481	S/ 2,640,972	80%	S/ 2,112,778	S/ 1,790,489
2026	33,003	S/ 2,956,489	90%	S/ 2,660,840	S/ 2,254,949
2027	36,314	S/ 3,253,139	100%	S/ 3,253,139	S/ 2,756,897
2028	40,640	S/ 3,640,690	100%	S/ 3,640,690	S/ 3,085,331
	TOTAL	**S/ 13,818,262**		**S/ 12,596,327**	**S/ 10,674,854**

- **Porcentaje de Ventas de Socios**: Una vez hallada el mercado objetivo, se calcula cual sería la demanda y con ella se calcula el total de las ventas con el ticket promedio de consumo en los 15 stands de Mercado 300km. La pregunta que se utilizó para calcular las ventas es: *En promedio, ¿Cuánto consideraría gastar en un Mercado Gastronómico?,* se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 4. 14
Ticket promedio en consumo en Mercado 300km

¿Cuánto consideraría gastar en un Mercado Gastronómico?	Resultado	%	Ticket promedio visita
Más de S/. 110	24	22%	S/ 110.00
S/. 95	12	11%	S/ 95.00

S/. 80	32	30%	S/ 80.00
S/. 65	20	19%	S/ 65.00
S/. 50	20	19%	S/ 50.00
Total general	**108**	**100%**	**S/ 80.00**

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 4. 15
Ventas totales por el Fee de las ventas de Stands.

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTAS ARRENDATARIOS	OCUPACIÓN STANDS	FEE	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	94,729	S/ 5,683,732	70%	3.0%	S/ 119,358	S/ 101,151
2025	138,828	S/ 11,106,226	80%	4.5%	S/ 399,824	S/ 338,834
2026	152,588	S/ 12,207,031	90%	6.8%	S/ 747,070	S/ 633,110
2027	164,846	S/ 13,187,652	100%	8.1%	S/ 1,068,200	S/ 905,254
2028	181,130	S/ 14,490,376	100%	9.7%	S/ 1,405,566	S/ 1,191,158
	TOTAL	**S/ 56,675,017**			**S/ 3,740,019**	**S/ 3,169,508**

Una vez calculadas las ventas totales por cada rubro, se obtiene la siguiente venta total general:

Tabla 4. 16
Venta Total General.

	2024	2025	2026	2027	2028
Stands	S/ 389,532	S/ 593,573	S/ 667,769	S/ 741,966	S/ 741,966
Bar	S/ 787,187	S/ 1,790,489	S/ 2,254,949	S/ 2,756,897	S/ 3,085,331
Fee	S/ 101,151	S/ 338,834	S/ 633,110	S/ 905,254	S/ 1,191,158
Total	**S/.1,277,871**	**S/.2,722,896**	**S/.3,555,829**	**S/.4,404,117**	**S/.5,018,455**

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Políticas Operacionales

5.1.1. Calidad

Mercado 300km estará compuesto por un equipo de profesionales con experiencia en diversas áreas, lo que garantizará la calidad y eficiencia en cada aspecto del negocio. El principal objetivo es brindar una experiencia innovadora, disruptiva dentro del negocio mercados gastronómicos a través de las automatizaciones en sus servicios a ofrecer. Las políticas de calidad se centrarán en lo siguiente:

- Diseño e interacción de los clientes: Al ser una idea nueva en el mercado peruano, se buscará que el proceso de compra en el mercado gastronómico sea intuitivo. Por eso, en las pantallas táctiles se buscará que el flujo de compra sea lo más sencillo posible y teniendo todas formas de pago actuales que existen en el mercado. Así como la maquina dispensadora de cerveza en la zona de bar sea intuitiva a la hora de realizar la compra.
- Seguridad informática: Lo relacionado a este punto se tendrá total compromiso en la constante búsqueda de seguridad de la información de los clientes ya que esta data permitirá aportar en el conocimiento de sus preferencias y a futuro poder tener una personalización en la atención. Se cuenta con producto que nos pueden aportar con este objetivo como:

  Trend Micro Deep Security: Trend Micro Deep Security proporciona una protección integral para servidores físicos, virtuales y en la nube. Ofrece funciones avanzadas como detección de vulnerabilidades, prevención de intrusiones, control de aplicaciones, cifrado y protección contra malware.
- Mejora continua: Se realizará constante seguimiento a la satisfacción del cliente buscando frecuentemente realizar las mejoras recibidas como sugerencias.

También es crucial destacar que la empresa se propondrá obtener la certificación ISO 9001 con la finalidad de asegurar la calidad de los procesos y fomentar la mejora continua dentro del equipo.

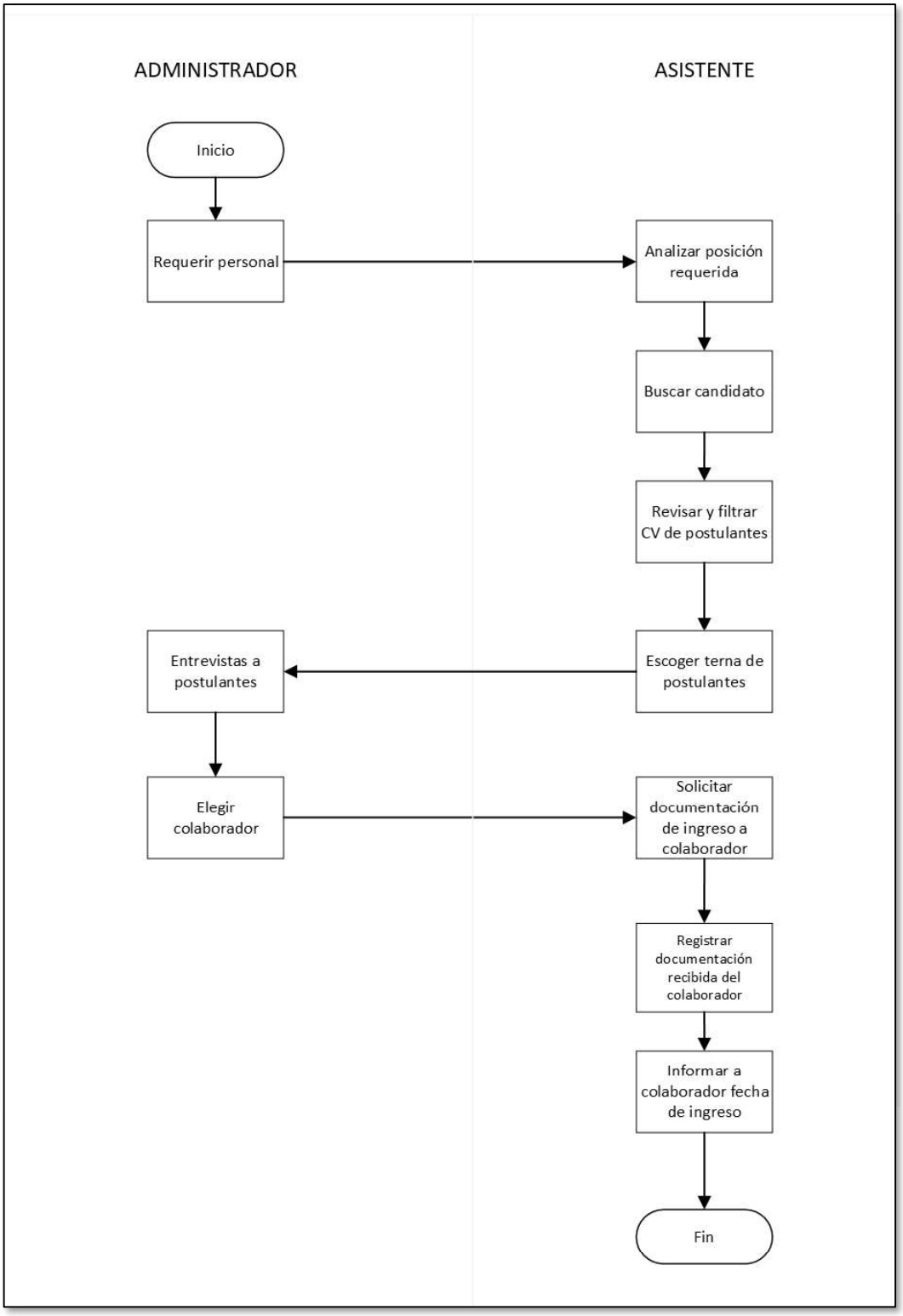
5.1.2. Procesos

A continuación, se describirá los procesos que estarán a cargo de la administración y durante el proceso ejecución del proyecto: reclutamiento de personal, elección de proveedor, compra de bebidas, recepción de productos, proceso de marketing, proceso de compra a través las máquinas autoservicio y elección de cerveza (Autoservicio - zona de bar).

A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de reclutamiento de personal:

- El administrador requiere un personal para cierta posición definida en la administración del mercado gastronómico.
- Asistente administrativo realiza las siguientes actividades:
  - Analiza la posición requerida.
  - Busca posición requerida.
  - Revisar y filtrar los CV de postulantes
  - Escoger terna de postulantes
- El administrador entrevista a postulantes.
- Administrador escoger a ganador de la posición requerida.
- Asistente administrativo solicita documentación de ingreso a nuevo colaborador.
- Asistente administrativo registra documentación.
- Informar a nuevo colaborar fecha de ingreso.

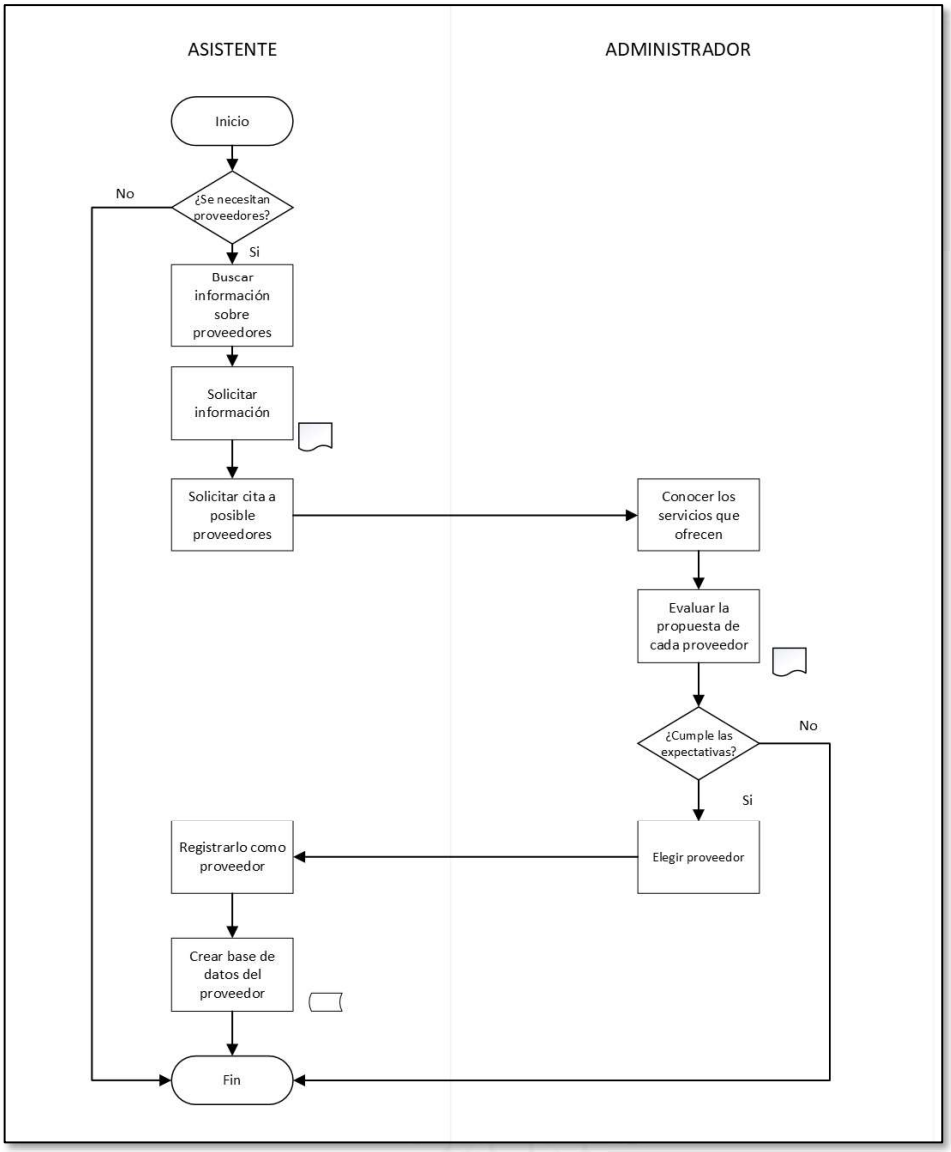
Figura 5. 1
Flujo reclutamiento de personal.



A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de selección de proveedores

- Asistente administrativo requiere proveedor para un servicio definido.
- Asistente administrativo busca información sobre proveedores.
- Solicita información a proveedor de acuerdo con requisitos del servicio definido.
- Solicitar cita a posible proveedor para conocimiento de la empresa.
- Asistente y administrador conocer los servicios que ofrece el proveedor.
- Administrador evalúa la propuesta de cada proveedor.
- En caso de cumplir con requisitos, administrador elige proveedor.
- Asistente administrativo registra a proveedor.
- Asistente administrativo crea base de datos del proveedor.

Figura 5. 2:
Flujo selección de proveedores

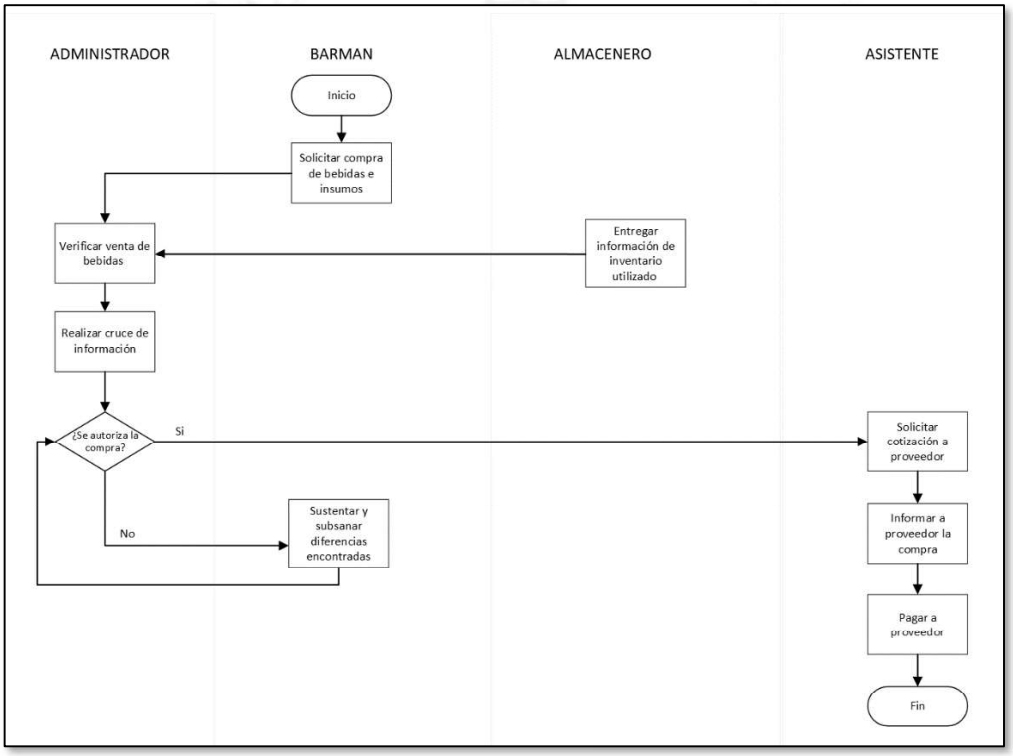


A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de compra de productos para zona de bar

- Barman solicita compra de bebidas e insumos.
- Almacenero entrega a administrador información sobre inventario utilizado durante el tiempo definido.
- Administrador verifica la venta de bebidas.

- Administrador realiza cálculo y cruce de información entre lo entregado por almacenero y barman.
- En caso no se autorice la compra de productos, el barman debe sustentar y subsanar diferencias encontrados, en caso requiera podrá solicitar apoyo a almacenero.
- En caso se autorice la compra de productos, asistente administrativo solicitará cotización a proveedor.
- Asistente administrativo informará a proveedor la compra de productos.
- Asistente administrativo realizará el pago correspondiente a proveedor.

Figura 5. 3:
Flujo compra productos para zona de bar

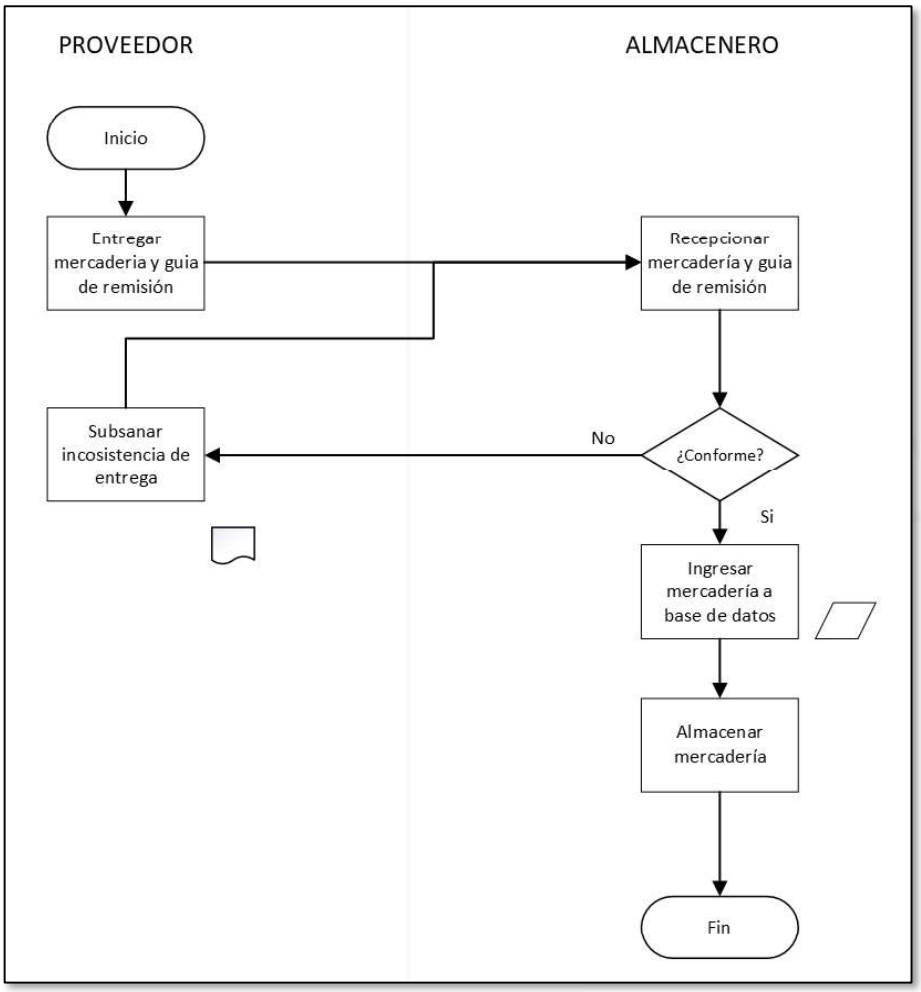


A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de recepción de productos para zona de bar

- Proveedor entrega mercadería solicitada y guía de remisión a almacenero.
- Almacenero recibe mercadería y guía de remisión.

- En caso de no estar conforme con la cantidad entregada, solicitará a proveedor la subsanación del producto entregado.
- En caso este conforme la cantidad entregada, ingresará mercadería en base de datos y almacenera los productos.

Figura 5. 4:
Flujo recepción de producto

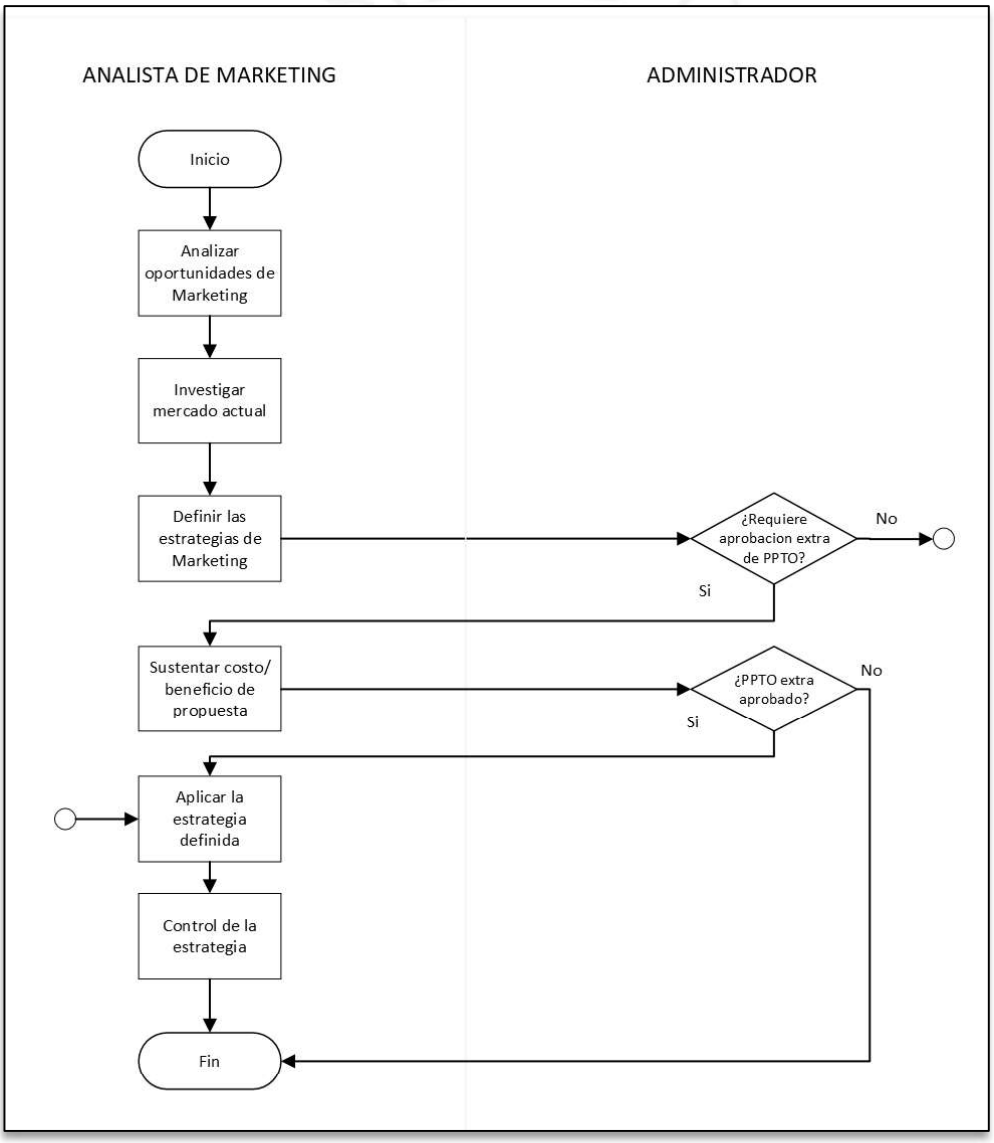


A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de marketing del mercado gastronómico:

- Analista de marketing analiza oportunidades.
- Analista de marketing investiga el mercado actual.

- Analista de marketing define las estrategias de marketing para el mercado gastronómico.
- Administrador evalúa el presupuesto para dicha estrategia.
- En caso requiera presupuesto, analista de marketing sustenta costo/beneficio de propuesta.
- En caso de aprobación del presupuesto, analista de marketing aplica estrategia definida.
- Analista de marketing realizar y control/seguimiento de la estrategia.

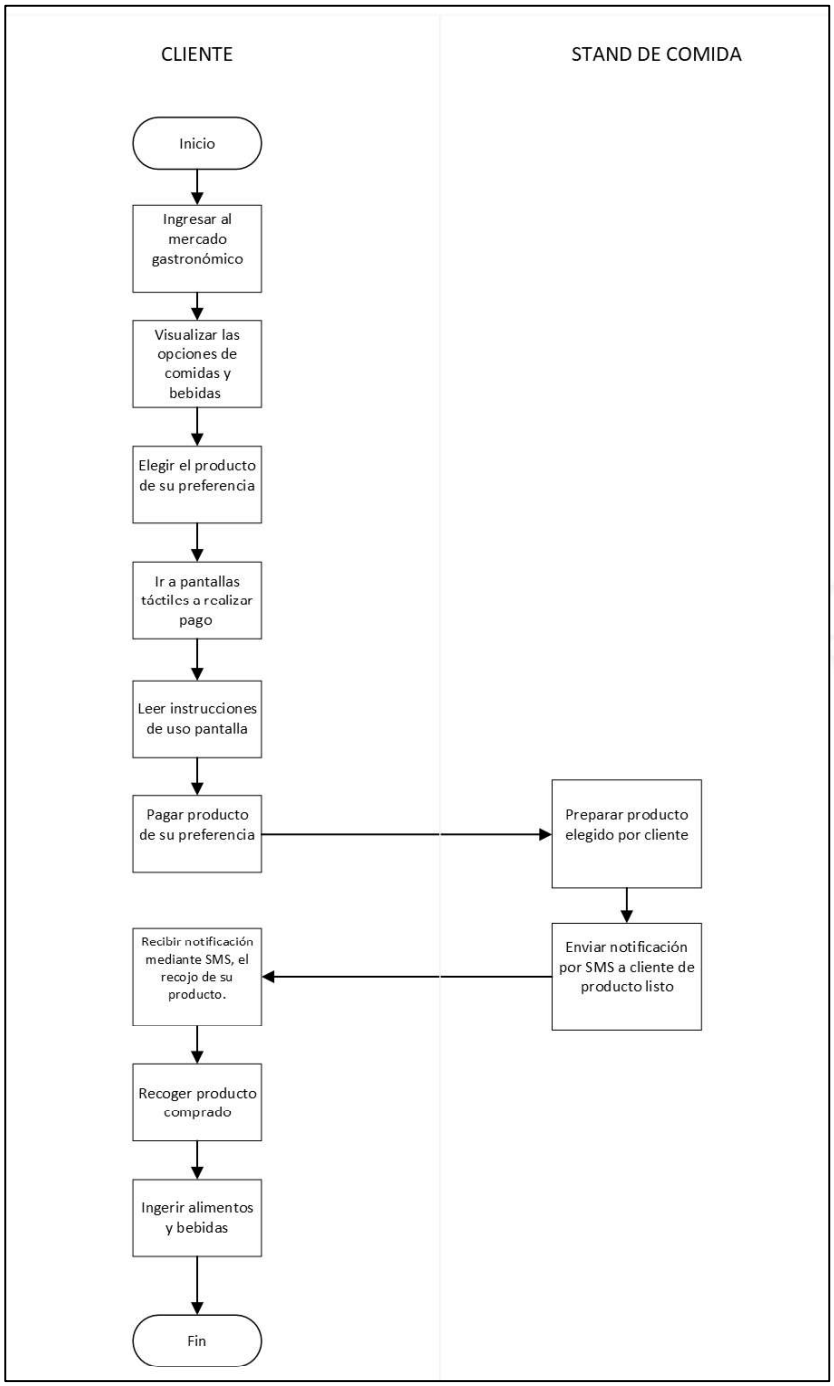
Figura 5. 5:
Flujo proceso Marketing



A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de compra en máquinas autoservicios:

- Ingresar al mercado gastronómico
- Visualizar las diferentes opciones de comidas y bebidas de acuerdo con su preferencia.
- Elegir el producto de su preferencia
- Ir a pantallas táctiles a escoger producto
- Leer las instrucciones de uso
- Realizar pago de producto de su preferencia
- Establecimiento prepara producto seleccionado por cliente
- Establecimiento envía SMS a cliente notificando que producto se encuentra listo
- Cliente recibe SMS notificándose que pueda pasar a recoger su producto.
- Cliente recoge su producto
- Cliente ingiere los productos escogidos.

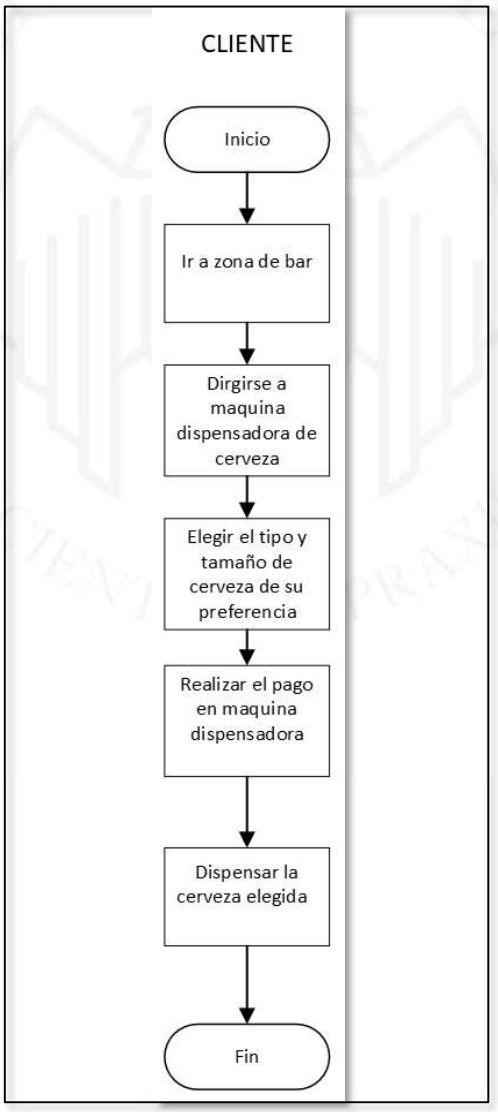
Figura 5. 6:
Proceso de compra en máquinas autoservicio



A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de compra de cervezas en máquinas dispensadoras (Zona de bar)

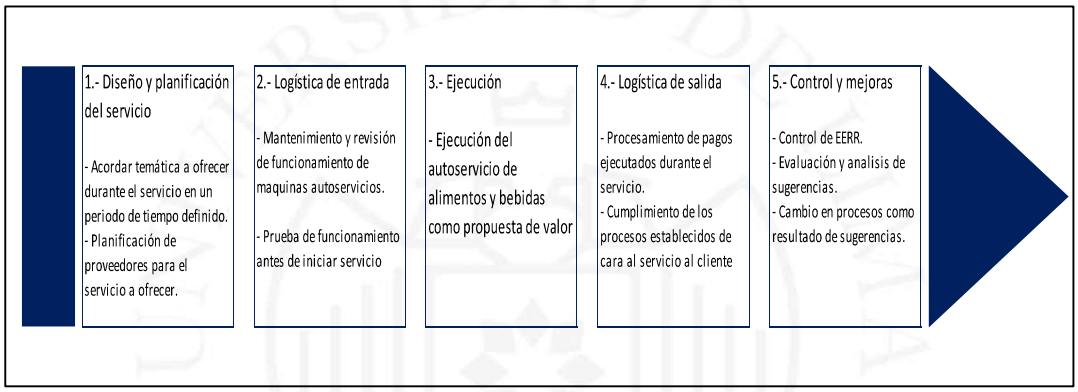
- Ingresar al mercado gastronómico
- Acercarse a la zona de bar
- Dirigirse a máquina dispensadora de cerveza
- Elegir el tipo y tamaño de cerveza de su preferencia
- Realizar el pago en máquina dispensadora
- Dispensar la cerveza elegida

Figura 5. 7:
Flujo elección de cerveza (Autoservicio - zona de bar)



- **Servicio Postventa:** En base a indicadores definidos, se buscará a través de encuestas de satisfacción enviados por SMS y/o correos electrónicos o por medio de libro de reclamos, mejorar la experiencia del cliente, teniendo como finalidad un constante retorno de clientes, reducción en el tiempo de atención y reduciendo los reclamos por intermedio de proyectos de mejora a realizar en el mercado gastronómico.

Figura 5. 8:
Cadena de valor



5.1.3. Planificación

Se buscará con frecuencia trimestral, que el responsable directo de cada área de la empresa pueda mostrar su plan operativo alineado a la estrategia de la compañía, así como el avance en su presupuesto asignado en el periodo definido.

En dicho comité se busca visualizar la gestión realizada detallando cuales han sido sus actividades planificadas, realizadas y planes de acciones correspondiente. Adicionalmente se busca que como valor agregado puedan mostrar en la medida de lo posible nuevas tendencias que hayan podido identificar en el mercado, ya que buscamos siempre estar a la vanguardia en la atención al cliente.

En la revisión de ventas, se realizará de forma quincenal durante los primeros cuatros meses de ejecución con el fin de asegurar cumplir con los objetivos trazados para posteriormente pasar a una revisión mensual.

En la revisión con los socios arrendatarios se buscará recibir el feedback correspondiente en cuanto a los servicios que ofrecemos como Mercado Gastronómico con la finalidad de lograr sus metas.

De igual forma en el último trimestre de cada año, agregando a lo mencionado anteriormente se buscará en conjunto desarrollar el presupuesto del año siguiente.

Figura 5. 9:
Planificación año calendario

GANTT DE TRABAJO AÑO CALENDARIO												
	1° TRISMESTRE			2° TRISMESTRE			3 ° TRISMESTRE			4° TRISMESTRE		
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comités estratégicos			X			X			X			
Presupuesto siguiente año										X	X	X
Revisión de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión con socios arrendatarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión EERR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión Proyectos		X		X		X		X		X		X

5.1.4. Inventarios

Mercado 300km gestionará el inventario de bebidas, ya que será responsable de administrar la zona de bar. Es crucial llevar un control adecuado del inventario, ya que esto garantizará que siempre haya una cantidad suficiente de bebidas disponibles para atender a todos los clientes de manera eficiente.

La actividad propia del inventario permitirá identificar el desempeño del negocio, la variación de un producto ya sea por pérdida o robo, consumo propio de la bebida, invitaciones, etc. Permitirá identificar el stock mínimo por producto, que productos se venden más que otros.

Como primera fase de operación, se utilizará el método básico para el cálculo de inventario teniendo las siguientes consideraciones:

- Las existencias disponibles al inicio del periodo de inventario determinado.
- Las existencias disponibles al final del periodo de inventario determinado.
- Las existencias recibidas o compradas durante el periodo determinado..

Con estas consideraciones detalladas, se debe usar la siguiente formula:

Inventario utilizado= Inventario inicial + inventario comprado – inventario final.

Como segunda fase y de acuerdo con la cantidad de ítems nuevos que se surjan durante la operación, se analizará gestionar dichos inventarios en software especializado en la materia.

Con el inventario utilizado nos dará como data base para realizar un cruce con las ventas realizadas en ese periodo de tiempo buscando estén alineados ambos y no pueda haber algún tema relacionado a perdidas y/o robos de este.

A continuación, se detallará el paso a paso del proceso de inventario:

- Uso de herramienta Excel para realizar el inventario, asegurándonos que sea una hoja de cálculo fácil para empleados y administrador.
- En la hoja de cálculo correspondiente se organizará los datos en base a como se expone las bebidas en la barra principal de la zona de bar.
- Tener como cuadro de información datos como código, familia, ubicación, producto, unidad, cantidad, coste por unidad, valor inventario, fecha de inventario, hora y responsable del inventario realizado.

- Complementando al conteo de unidades de botella es tomar nota visualmente de la cantidad de líquido que sobra en cada botella.
- Con la información anterior nos permitirá identificar la cantidad de líquido usado por cada tipo de bebida y comparar con la cantidad vendida en ese periodo de tiempo. Ejemplo: Para la preparación de un chilcano se usa 2oz que es equivalente a 50ml, realizaríamos comparación sobre la cantidad de ml usado en la botella de pisco.

Como información final se buscará que el periodo de inventario sea semanal, que el responsable del inventario este acompañado de otra persona como testigo de la actividad realizada y también con frecuencia determinada por la operación realizar inventarios inopinados para validar la información recibida.

5.2. Equipos, actividades y procesos.

5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones.

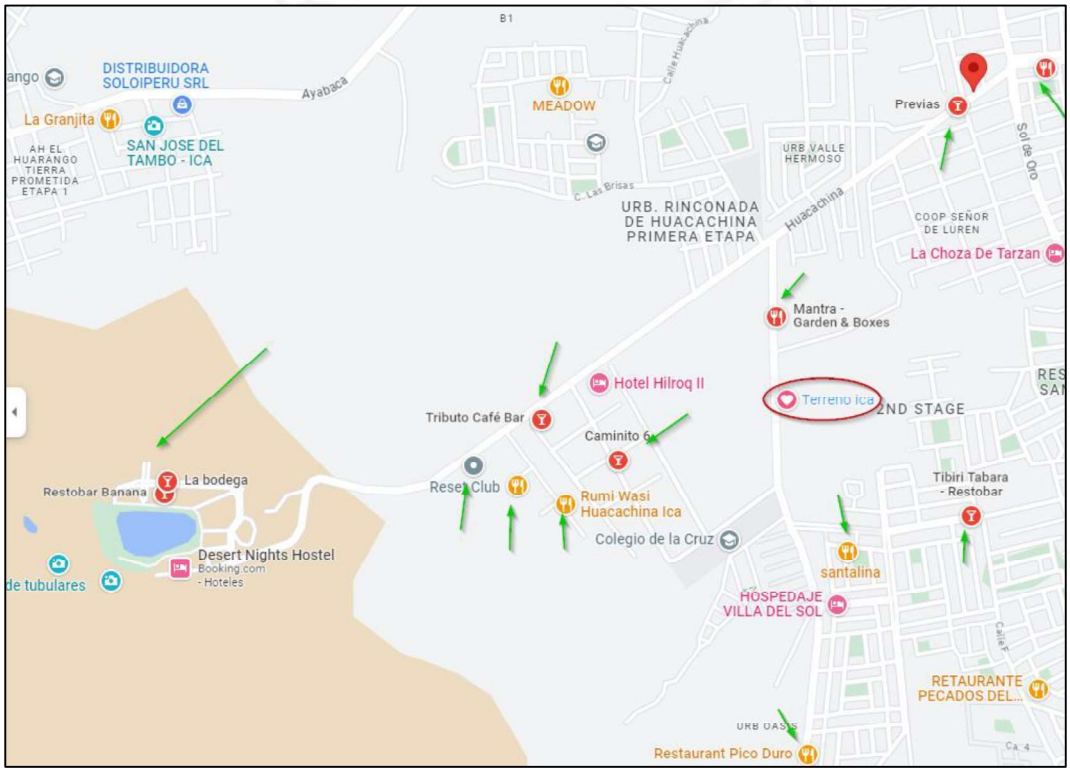
Con el objetivo de definir la localización del mercado gastronómico 300km se tomaron los siguientes criterios: Zona cercana a los lugares turísticos como La Huacachina, nivel de flujo de personas durante el día y noche, zonas cercanas a establecimientos nocturnos, cercano a zonas residenciales nuevas con tendencia de vivienda hacia jóvenes y zona con permisos para implementación de negocios similares. A continuación, se muestran los datos del mercado gastronómico:

- Dirección: Camino a la Huega 461 - Ica
- Precio del terreno: 2.5 Millones de soles
- Metros: 2,000 m2
- Flujo de personas: Se ubica cerca de zonas turísticas, áreas de bares y discotecas, así como de zonas hoteleras, lo que lo convierte en un lugar de fácil acceso para los clientes.
- Licencias de funcionamiento: En la zona de implementación, actualmente existen diferentes negocios similares, lo que facilitaría la solicitud de licencia y posterior aprobación.

- Competencias: Actualmente cerca de la zona de implementación existen negocios similares. Sin embargo, nuestra propuesta de valor es diferente a los actuales lo que atraería a clientes.
- Número de stands: 15 stands, con metrajes de 15m2, 20m2 y 25m2.

A continuación, se detalla planos del lugar de implementación con la finalidad de que se pueda visualizar los diferentes servicios ofrecidos alrededor, así como el plano propuesto del mercado gastronómico.

Figura 5. 10:
Mapa Mercado 300km.



El mercado gastronómico contará con el siguiente Layout:

- Se contará con 4 stands de 15m2.
- Se contará con 3 stands de 20m2.
- Se contará con 8 stands de 25m2.

De acuerdo con la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, resolución ministerial N°363-2018/MINSA no habla específicamente sobre las medidas mínimas que debe tener el stand, pero si con algunas de estas características.

Los espacios en la cocina se organizarán de la siguiente manera:

- Una zona de preparación previa, situada cerca del área de almacenamiento de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán los ingredientes necesarios para la preparación de los platos.
- Una zona de preparación intermedia, destinada a actividades preliminares como el corte, picado y cocción de los ingredientes antes de su ensamblaje final.
- Una zona de preparación final, donde se realizará el montaje, servicio y emplatado de los platos o porciones para ser servidos en el comedor..

Todo el mobiliario debe estar fabricado con materiales lisos, anticorrosivos y de fácil limpieza y desinfección. Las campanas extractoras y sus ductos deberán estar ubicados de manera que aseguren una adecuada extracción de humos y olores, cubriendo completamente la zona de cocción de la cocina. Además, su limpieza y mantenimiento se llevarán a cabo de manera continua para garantizar su eficiencia.

Los lavaderos deben estar fabricados en acero inoxidable u otro material resistente y liso, en buen estado de conservación e higiene, con una capacidad adecuada al volumen de servicio. Además, deben contar con suministro de agua potable circulante y una red de desagüe eficiente para asegurar una correcta higiene y funcionalidad.

Al ofrecer stands de diferentes tamaños (15 m², 20 m², 25 m²), permites a los restaurantes elegir la opción que mejor se adapte a su modelo de negocio y a la demanda esperada, aumentando así la flexibilidad y atrayendo a una mayor variedad de operadores.

Los stands más grandes pueden ser atractivos para restaurantes que buscan expandirse en el futuro, lo que puede ser un incentivo para arrendar.

Se contará con un baño de hombres y mujeres bajo las siguientes especificaciones de acuerdo con la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, resolución ministerial N°363-2018/MINSA. A continuación, detalles del mismo:

- Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor; las puertas deben contar con ajuste automático y permanecer cerradas, excepto durante las operaciones de limpieza. Además, los servicios

higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con adecuada iluminación y ventilación.

- Los inodoros, lavatorios y urinarios deben estar fabricados con materiales de fácil limpieza. Los servicios higiénicos deben estar separados por sexo, y su distribución se realizará de acuerdo con la frecuencia de comensales de la siguiente manera:
- Menos de 60 comensales por día, para hombres 1 inodoro, 1 unitario y 1 lavatorio. Para mujeres 1 inodoro y 1 lavatorio.
- De 61 a 150 comensales por día, para hombres 2 inodoro, 2 unitario y 2 lavatorio. Para mujeres 2 inodoro y 2 lavatorio.
- Por cada 100 comensales adicionales por día, se deberá añadir para hombres 1 inodoro, 1 unitario y 1 lavatorio. Para mujeres 1 inodoro y 1 lavatorio.

De manera permanente, se debe garantizar la provisión de papel higiénico y contar con recipientes de material resistente al lavado continuo, equipados con bolsas internas de plástico para facilitar la recolección de residuos.

Los lavatorios deben estar dotados de dispensadores de jabón líquido u otro similar, y contar con medios higiénicos para secarse las manos, como toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se utilizan toallas desechables, se deberá tener un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación cerca del lavatorio. Además, deben colocarse avisos que fomenten el lavado de manos.

El sistema de ventilación de los servicios higiénicos ya sea natural o artificial, debe estar diseñado para permitir la eliminación eficiente de olores, dirigiéndolos hacia el exterior del establecimiento para garantizar un ambiente fresco y libre de malos olores.

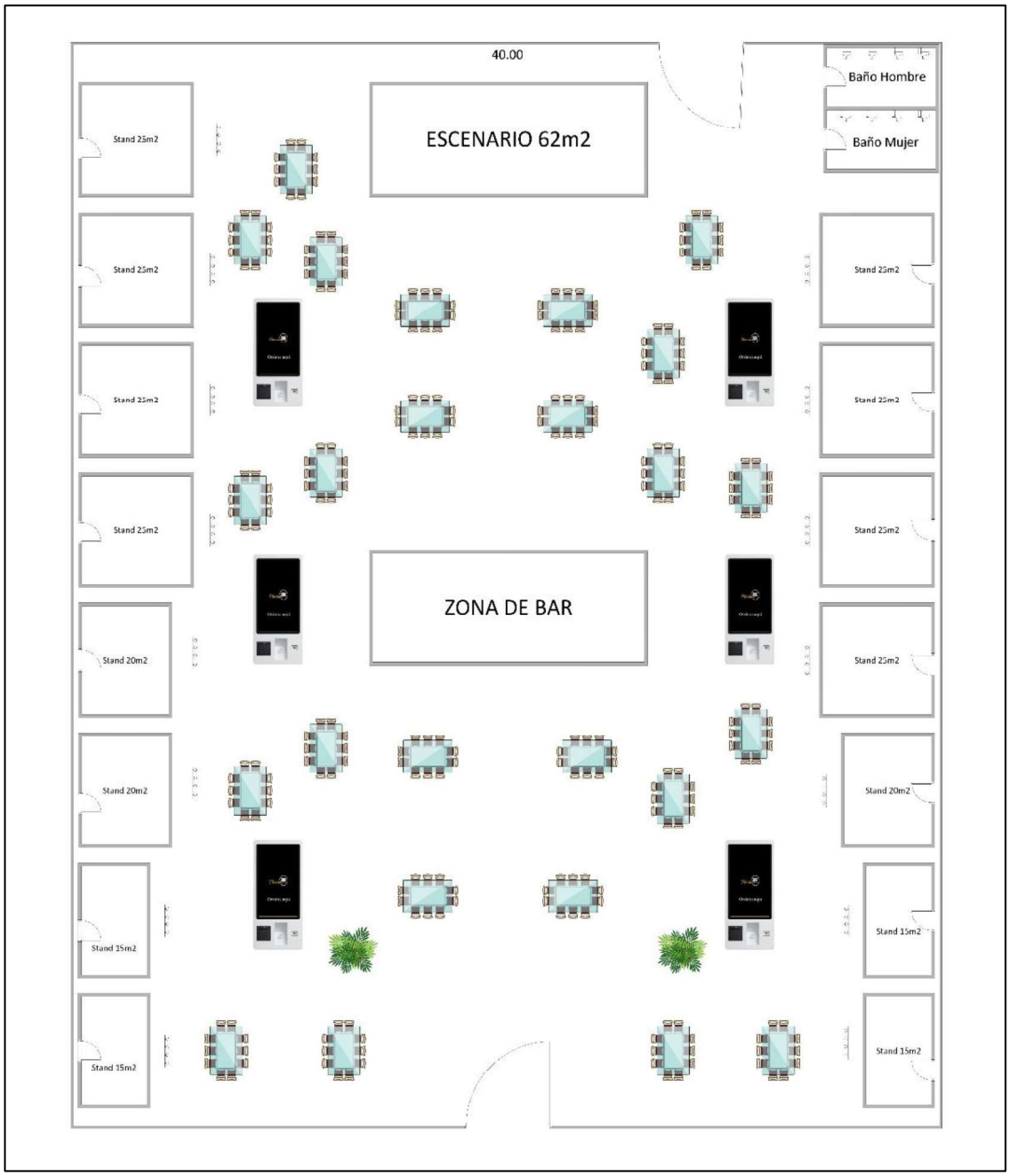
Se detalla cuál será la distribución del patio de comida:

- Se contará con un aproximado de 2 a 3 mesas altas por cada stand y cada una de estas mesas altas entre 6 a 8 sillas cada una. Al incluir de 2 a 3 mesas altas por stand, se asegura un flujo adecuado de clientes y una experiencia cómoda. Este diseño permite que varias personas se sienten y disfruten de su comida sin sentirse apretadas, lo que es crucial para fomentar un ambiente acogedor y agradable. El tamaño de los stands (15 m^2, 20 m^2 y 25 m^2) proporciona el espacio necesario para acomodar tanto las mesas como las sillas, garantizando que haya suficiente espacio para el movimiento de clientes y personal.

- Se contará con una un escenario de 62m2: La inclusión de un escenario de 62 m² y una zona de bar del mismo tamaño permite realizar actividades como presentaciones en vivo, catas o eventos temáticos. Este espacio adicional no solo atrae a más visitantes, sino que también enriquece la experiencia gastronómica al ofrecer entretenimiento. El tamaño de estas áreas ha sido determinado para asegurar que se pueda manejar un volumen considerable de personas, promoviendo la interacción social y creando un ambiente vibrante.

- Se contará inicialmente con 6 máquinas autoservicios dispersas por diferentes lugares del mercado gastronómico.
- Se contará con 2 puertas de ingresos ubicados en extremos del mercado gastronómico.
- Se contará con una zona de bar de 62m2.

Figura 5. 11
Plano de Mercado 300km



5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos.

Los equipos de trabajo y de apoyo han sido definidos en base a las áreas y actividades de funcionamiento del mercado gastronómico como la zona de bar, zona de ingreso, zona de parqueo, zona de limpieza y zona administrativa.

A continuación, se detallará el área de funcionamiento, plazas requeridas, cantidad de turnos, días de trabajo, horario de trabajo, modalidad de contrato, profesión y años de experiencia requerido. Se debe enfatizar que conforme pasen los años de funcionamiento del mercado gastronómico se evaluará la rentabilidad de este y necesidad del mercado para agregar mayor cantidad de colaboradores en la empresa.

Adicionalmente se buscará tener una alianza con PromPerú a través de su comisión de promoción de lugares turísticos en Perú buscando una alianza estratégica de publicidad conjunta y otras actividades complementarias para impulsar la promoción y/o comercialización del mercado gastronómico diferenciador ubicado en Ica a fin de incrementar el turismo receptivo.

Para el cálculo de personas necesarias para atención en zona de bar se detalla lo siguiente:

- Total de días operativos en un año: 365 días - 52 lunes = 313 días.
- Clientes por día:
- Demanda 2024= 19,750 personas
- Clientes por día= 19,750 personas / 313 días = 63 clientes por día
- Clientes por hora:
  Considerando la atención de 12:00 pm a 22:00pm, lo siguiente:
  Clientes por hora= 63 clientes por día/ 10 horas por día = 6.3 clientes por hora
- Bebidas por hora demandada: En base a encuesta realizada, el promedio es 2.57 bebidas por cliente.
  Bebidas por hora= 6.3 clientes por hora x 2.57= 16.18 bebidas por hora.
- Capacidad de un barman:
  Tiempo promedio de atención por cliente: 2 minutos
  Clientes que un barman puede atender en una hora: 60minutos/ 2minutos por cliente: 30 clientes por hora
  Promedio de bebidas por cliente: En base a encuesta realizada, el promedio es 2.57 bebidas por cliente.
  Capacidad de un barman para gestionar las bebidas por hora:
  Bebidas por barman por hora = Clientes por barman por hora x bebidas por cliente
  = 30 clientes por hora x 2.57 bebidas por cliente= 77.1 bebidas por hora

- Número de barman necesarios

  Barman necesarios= 16.18 bebidas por hora demanda / 77 bebidas por hora capacidad = 0.21

- Resultado final

  Con este resultado, se necesitaría aproximadamente 1 barman para operar de manera eficiente durante los días que abres, dado que el resultado es inferior a 1. Sin embargo, también se está considerando un ayudante de barman para cubrir eventualidades, picos de demanda y/o eventos especiales o promociones donde se podría necesitar de ese recurso adicional.

Tabla 5. 1:
Equipo de trabajo

Área	Posición	Plazas	Días de trabajo	Horario	Modalidad de contrato	Profesión	Años de experiencia
Administración	Gerente General	1	Lunes a sábado	L-V: 9:00 - 18:00 S: 9:00 - 13:00	Personal de confianza	Administración / Ingeniería Industrial	5 años o más
	Administrador	1	Lunes a sábado	L-V: 9:00 - 18:00 S: 9:00 - 13:00	Por necesidad de mercado (3 meses) - Renovable	Administración / ingeniería Industrial	3 años o más
	Tesorería	1	Lunes a sábado	L-V: 9:00 - 18:00 S: 9:00 - 13:00 p..		Administración / Ingeniería Industrial	5 años o más
	Analista Marketing	1	Lunes a sábado	L-V: 9:00 - 18:00 S: 9:00 - 13:00		Marketing	2 años o más
Operaciones	Almacenero	1	Martes - Domingo	14:00 - 22:	Por necesidad de mercado (3 meses) - Renovable	Estudios técnicos / Educación secundaria	2 años o más
	Asistente	1	Lunes a sábado	L-V: 9:00 - 18:00		Administración / Ingeniería Industrial	2 años o más
	Coordinador de piso	1	Jueves - Domingo	18:00 - 03:00		Estudios técnicos / Educación secundaria	2 años o más
	Barman	1	Martes - Domingo	12:00 - 22:00		Egresado Coctelería	3 años o más
	Ayudante Barman	1	Viernes - Domingo	18:00 - 03:00		Egresado Coctelería	1 año o más

5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock.

Como parte de la cadena de valor, la elección de proveedores es de suma importancia al momento de realizar la elección de productos y servicios necesarios para el funcionamiento del mercado gastronómico. A continuación, los siguientes detalles como inicio en la implementación:

- Diseño e implementación de mercado gastronómico: Se buscará empresas especializadas en arquitectura, diseño de interiores para la implementación del mercado gastronómico. Se buscará que lo recomendado por la empresa especializada sea tendencias y temáticas que generen una mayor atracción de los clientes. Actualmente existen empresas en el mercado como:

  - Nombre proveedor: Áurea Taller de diseño especialistas del diseño y la construcción
  - Página web: https://aureataller.com/index.html.
  - Nombre proveedor: Surface empresa especializada en diseño de tiendas comerciales, stands generando experiencias a través de la comunicación visual personalizada.
  - Página web: https://surface.pe/

- Implementación de stands. Se buscará empresas especializadas en la implementación de stands cumpliendo con estándares de seguridad actuales mencionado por INDECI (Instituto nacional de defensa civil). Empresas en el mercado especializado en ello como:
  - Nombre proveedor: Surface, empresa especializada en diseño de tiendas comerciales, stands generando experiencias a través de la comunicación visual personalizada.
  - Página web: https://surface.pe/

  Complementando a la implementación de stands se buscará proveedor para montaje de cocinas y mobiliarios necesarios para la elaboración de productos ofrecidos por nosotros como empresa, actualmente en el mercado empresas como:

- Nombre proveedor: Industrias Surco, empresa especializada en fabricación, diseño y ejecución de proyectos según la necesidad de cliente
- Página web: https://www.industriasurco.com.pe

- Autoservicio de cervezas: Al ser una un elemento de valor agregado dentro de la propuesta como empresa, será considerado un proveedor clave que aportará con el equipo y sistema de surtido de cerveza, software para la contabilización de la cerveza consumida, equipo complementario para el pago del producto y mantenimiento del equipo a proveer. Una de las empresas que en la actualidad ofrece lo mencionado anteriormente es:

  - Nombre proveedor: Autobarman, empresa especializada en diseño, fabricación y comercialización de máquinas exclusivas para dispensado de bebidas.
  - Página web: http://www.autobarman.com/autobeer

- Mobiliario: Con el trabajo realizado en el diseño de interiores se nos hará llegar los mobiliarios y equipos necesarios para la atención como la zona de bar, mesas ubicadas cerca de la zona de stands, productos de decoración como luminarias, productos necesarios los servicios higiénicos, etc. Actualmente se puede encontrar los siguientes proveedores como:

  - Nombre proveedor: Sediedesign, empresa especializada en mobiliaria a medida de los clientes y fabricación de muebles.
  - Página web: https://sedie.design/pe/
  - Nombre proveedor: Wood Factory, empresa especializada en mobiliaria principalmente para restaurantes y hoteles.
  - Página web: https://www.woodfactoryperu.com/

- Pantallas táctiles: Al ser una un elemento de valor agregado dentro de la propuesta como empresa, será considerado también como un proveedor clave que aportará con el equipo y sistema para el pago de los productos elegidos por los clientes. Una de las empresas dentro del mercado peruano es:

- Nombre proveedor: Ingram Perú, que ofrece su producto llamado Quiosco Autoservicio.
- Página web: https://dcposingram.com/

Figura 5. 12
Quiosco Autoservicio

Para la zona de bar que será administradora por la gerencia de la empresa, la elección de proveedores de licor estará debidamente constituidas como empresa ya que de acuerdo con datos de SIN (Sistema Nacional de Industrias) se estima que hay una tendencia a que siga aumentando consumo de bebidas alcohólicas ilegales, la cual creció de 30% a 37% entre el 2012 y el 2018 (SNI, 2019) .

Adicionalmente muy importante que se tenga un proceso para la trazabilidad de las bebidas proveídas por si llega ocurrir algún inconveniente en cuanto a la salud de los clientes.

Con lo anterior descrito, se podrá realizar las verificaciones correspondientes si el proveedor elegido se encuentra inscrito en el registro de comercializadores de bebidas alcohólicas del ministerio de producción/ Ventanilla única del sector producción ingresando a la siguiente página web:

- Nombre proveedor: Produce Virtual – Plataforma de Aplicaciones y servicios.

- Página web: https://sistemas.produce.gob.pe/?ReturnUrl=https%3A%2F%2Floginvusp.produce.gob.pe%2F#/

Así como si cuenta con los registros sanitarios correspondientes emitidos por la dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) ingresando a la siguiente página web:

- Nombre proveedor: Consulta de registros sanitarios de alimentos
- Página web: http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Consulta_Registro_Sanitario.aspx

Continuando con el aseguramiento de los productos a ofrecer en la zona de bar, se realizará esfuerzos y filtros adicionales sobre la situación legal, tributaria y financiera de los proveedores. Datos que pueden ser verificados en las centrales de riesgo y reportes crediticios, SUNAT y Cámara de Comercio de Lima.

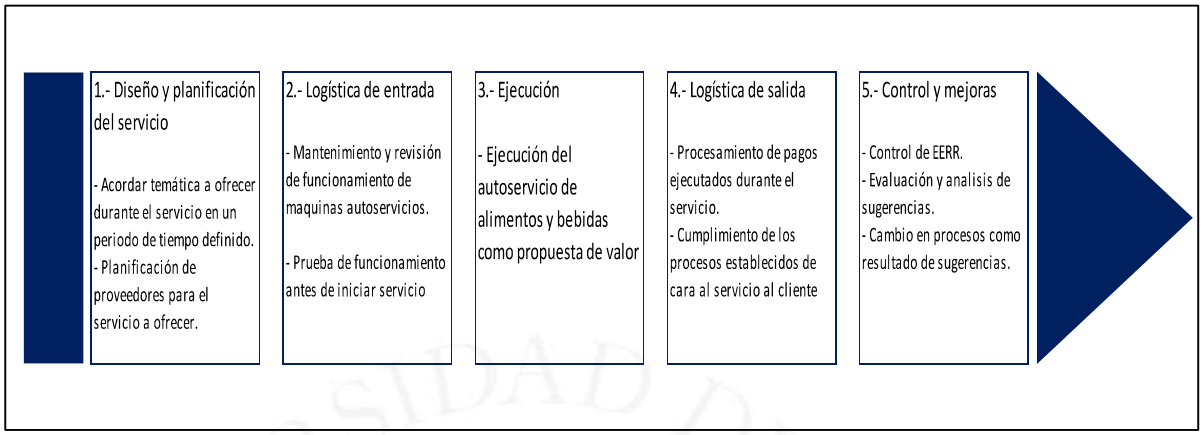
5.2.4. Tercerización o integración de procesos.

Como idea inicial en la implementación del mercado gastronómico, se buscará la tercerización de lo que no es el Core del Negocio como el servicio de contabilidad en la parte administrativa, seguridad física mediante personal y cámaras alrededor de local, así como seguridad digital que ayude a proteger la información almacenada en la base de datos de la empresa y servicio de limpieza.

La principal razón por la que se prevé tercerizas estos servicios es porque estas empresas son especialistas en su rubro. Igualmente, como se mencionó en el punto 5.2.2, se evaluará la rentabilidad del negocio y necesidad del mercado para incorporar a este personal al negocio teniendo como objetivo contar siempre con el mejor personal posible en la empresa, que conozca la cultura de esta y pueda participar ante una potencial apertura del negocio en otra sede.

5.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.

Figura 5. 13
Actividades por fases



En la primera etapa de diseño y planificación del servicio, se buscará estar alineado con todos los arrendatarios en cuanto a la planificación de proveedores de sus productos con el fin de no afectar en el servicio al cliente, así como acordar temática a ofrecer durante una etapa definida y que esta tenga un impacto positivo en el cliente.

En la etapa de logística de entrada muy importante siempre como responsabilidad de la administración del mercado gastronómico realizar el mantenimiento en tiempo y forma, así como la revisión constante; previo al inicio del servicio, de las máquinas autoservicio.

En la ejecución del servicio se detalla el principal diferenciador que son las máquinas autoservicio para la elección del producto, por eso muy importante el punto anterior de logística de entrada.

En la logística de salida y alineado a los puntos anteriores, importante por parte de la administración del mercado gastronómico asegurar el correcto funcionamiento de las máquinas autoservicios y que estas ejecuten los pagos correctamente, así como el aseguramiento de los procesos establecidos en conjunto con arrendatarios.

Como parte final en control y mejoras, se detalla el control de los estados de resultados, la evaluación y análisis de sugerencias, así como la ejecución de proyectos de mejoras que permitan cambios en favor de la atención al cliente.

Adicionalmente se detalla nuestra cadena de valor detallando las actividades necesarias para el funcionamiento de nuestra propuesta de valor. A continuación, lo siguiente:

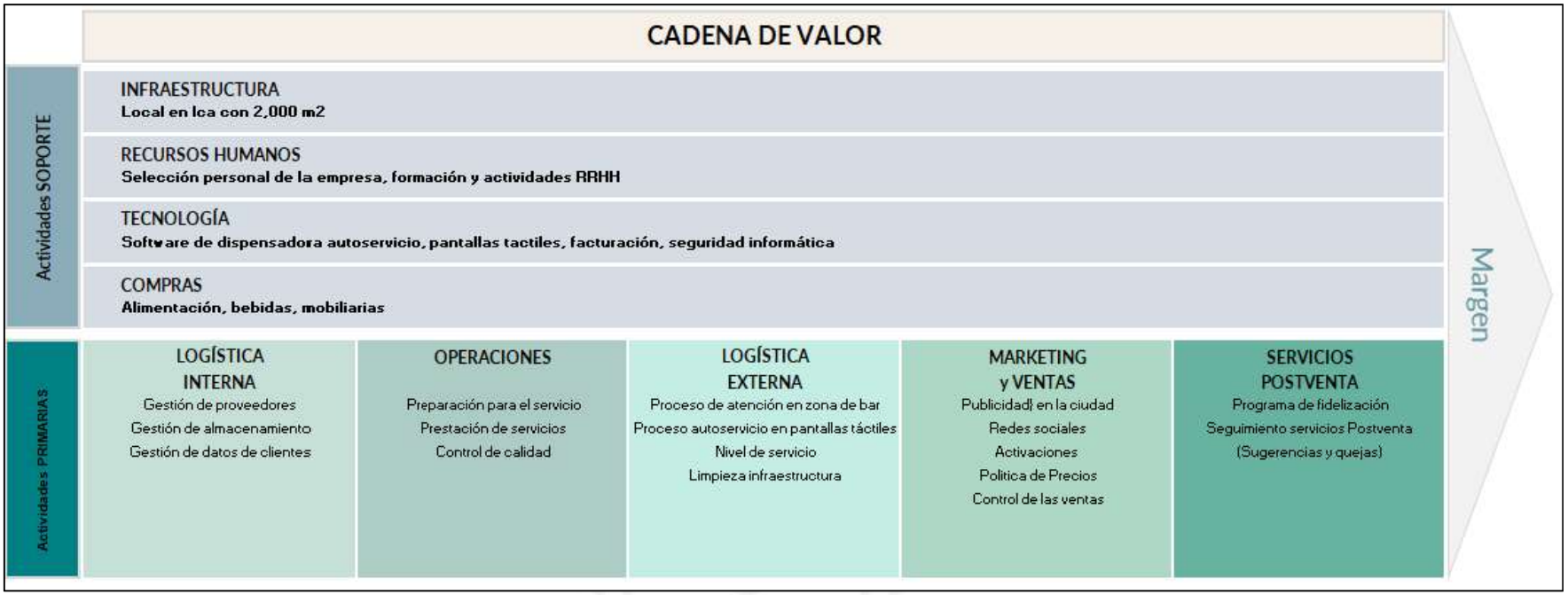
a) Actividades de soporte:

- Infraestructura: Se contará con un local de 2,000 m2 en la ciudad de Ica.
- Recursos humanos: Finalidad selección de personal, formación y actividad de RRHH.
- Tecnología: Punto importante para la correcta ejecución de máquina autoservicio, máquina dispensadora de cerveza, facturación y seguridad informática.
- Compras: Proceso para el servicio en zona de bar y mobiliarias necesarios en el mercado gastronómico

b) Actividades primarias:

- Logística Interna: Gestión de proveedores, almacenamiento y datos de clientes.
- Operaciones: Preparación para el servicio, prestación de servicios, control de calidad.
- Logística Externa: Atención en zona de bar, autoservicios en máquinas, limpieza.
- Marketing y ventas: Publicidad, redes sociales, activaciones, política de precios y control de ventas.
- Servicio Postventa: Programa de fidelización, seguimiento servicio postventa (Sugerencias y quejas).

Figura 5. 14:
Cadena de valor



5.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.

A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de compra en máquinas autoservicios:

- Ingresar al mercado gastronómico
- Visualizar las diferentes opciones de comidas y bebidas de acuerdo con su preferencia.
- Elegir el producto de su preferencia
- Ir a pantallas táctiles a escoger producto
- Leer las instrucciones de uso
- Realizar pago de producto de su preferencia
- Establecimiento prepara producto seleccionado por cliente
- Establecimiento envía SMS a cliente notificando que producto se encuentra listo
- Cliente recibe SMS notificándose que pueda pasar a recoger su producto.
- Cliente recoge su producto
- Cliente ingiere los productos escogidos.

A continuación, el paso a paso del cliente durante el proceso de compra de cervezas en máquinas dispensadoras (Zona de bar):

- Ingresar al mercado gastronómico
- Acercarse a la zona de bar
- Dirigirse a máquina dispensadora de cerveza
- Elegir el tipo y tamaño de cerveza de su preferencia
- Realizar el pago en máquina dispensadora
- Dispensar la cerveza elegida

Figura 5. 15:
Proceso de compra en máquinas autoservicio

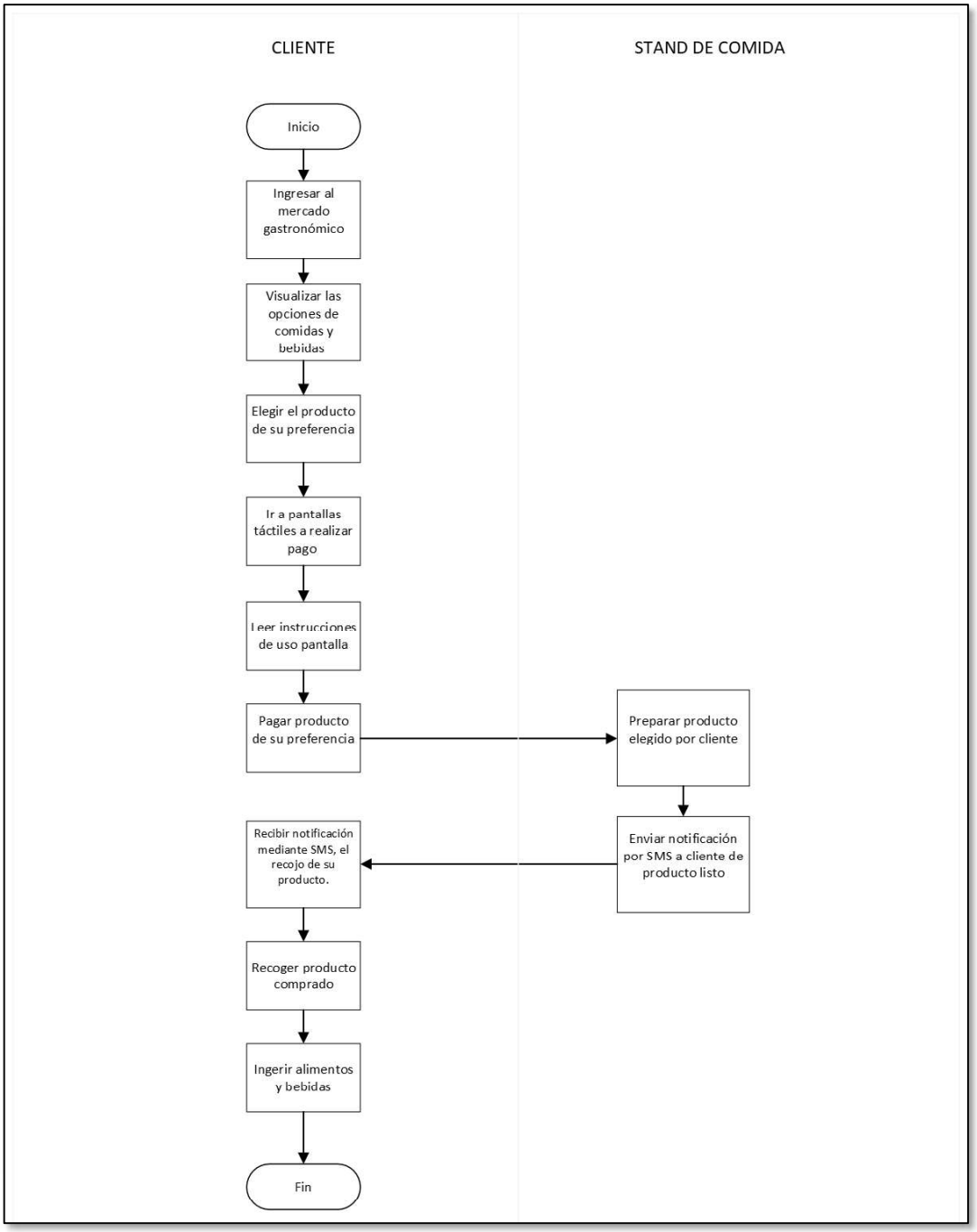
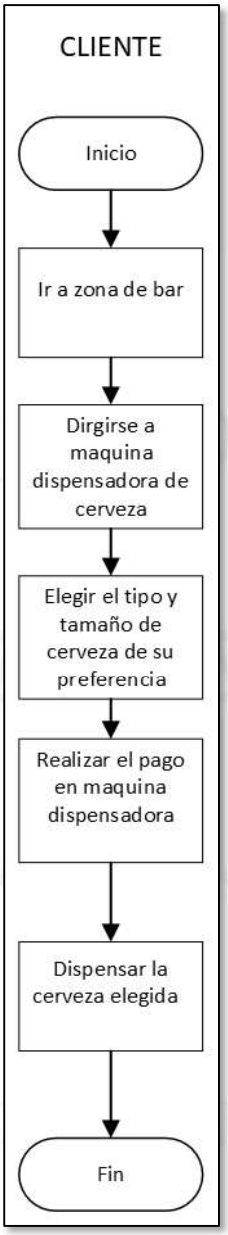


Figura 5. 16:
Flujo elección de cerveza (Autoservicio - zona de bar)



5.2.7. Políticas de transformación de la actividad.

Mercado 300km tendrá como premisa la capacitación constante de los colaboradores con la finalidad de ir adquiriendo conocimientos y experiencia que aporten al crecimiento del negocio. A continuación, nuestras premisas como política para la trasformación de las actividades:

- Todos los colaboradores de Mercado 300km son los recursos más valiosos para la mejora de procesos que aportarán a la mejora de atención al cliente.
- Todos los colaboradores tendrán que conocer y comprender las políticas y procedimientos de la empresa que tiene un enfoque pleno en la mejora de atención al cliente.
- Mercado 300km tendrá como factores diferenciadores el uso de tecnología para la atención al cliente, confianza, calidad del servicio y satisfacción por el uso de nuestros servicios.
- Mercado 300km constantemente buscará la capacitación de sus colaboradores, planes de desarrollo y bienestar, alineados a los objetivos como empresa.
- Mercado 300km dará entrega de bonificaciones por cumplimiento de ciertos hitos de objetivos a colaboradores y será de gran aporte dentro del equipo.

5.2.8. Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT.

El diagrama PERT nos permitirá identificar las actividades dentro del proceso de atención al cliente durante la compra a través de las máquinas dispensadoras, la duración de estas actividades, y como se relaciona una a la otra.

Aportará en el conocimiento ya que se podrá distribuir los recursos de la mejora manera y reducir los márgenes de error.

A continuación, se detallará el flujo de actividades del proceso de compra a través las máquinas autoservicio:

- Ingresar al mercado gastronómico
- Visualizar las diferentes opciones de comidas y bebidas por restaurante de acuerdo con su preferencia. (La pantalla principal mostrará todos los restaurantes abiertos en ese momento y al ingresar cada uno de ellos podrán visualizar las opciones de comida y bebidas)
- Elegir el producto de su preferencia
- Ir a pantallas táctiles a escoger producto
- Leer las instrucciones de uso
- Realizar pago de producto de su preferencia
- Establecimiento prepara producto seleccionado por cliente

- Establecimiento envía SMS a cliente notificando que producto se encuentra listo
- Cliente recibe SMS notificándose que pueda pasar a recoger su producto.
- Cliente recoge su producto
- Cliente ingiere los productos escogidos.

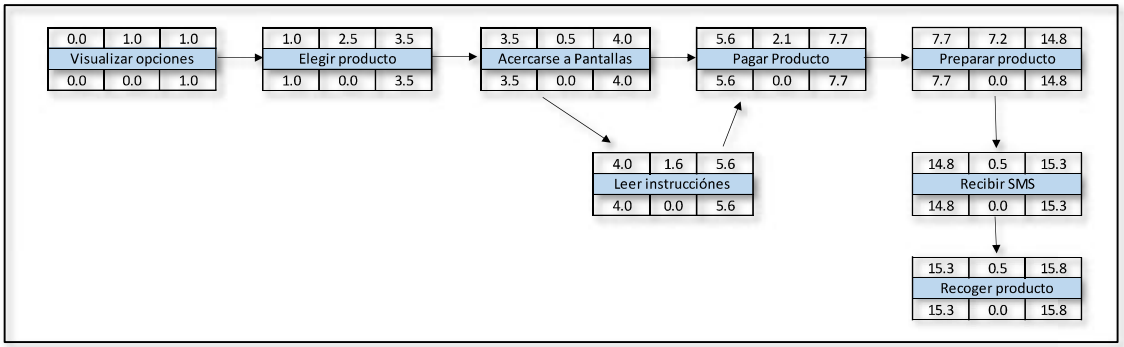
Cabe mencionar que, al inicio de las actividades descritas, se tendrá la opción de escoger el idioma inglés para los turistas donde visualizar los restaurantes abiertos, opciones de comida y bebidas.

Así mismo, en caso algún turista o cliente que no tenga cobertura para recibir SMS notificando de que su producto ya se encuentro listo, puede acercarse al stand correspondiente y consultar con el personal dicho inconveniente, pues se contará con wifi gratuito para los comensales.

Tabla 5. 2:
Cuadro de actividades.

Ítem	Actividad	Predecesores	Tiempo Optimista (MIN)	Tiempo más probable (MIN)	Tiempo pesimista (MIN)	Tiempo estimado Te (MIN)
A	Visualizar las opciones de comidas y bebidas	-	1	1	1	1.0
B	Elegir el producto de su preferencia	A	2	2.5	3	2.5
C	Acercarse a las pantallas táctiles a realizar pago correspondiente	B	0.5	0.5	0.5	0.5
D	Leer instrucciones de uso pantalla	C	1	1.5	2.5	1.6
E	Pagar producto de su preferencia	D	1.5	2	3	2.1
F	Preparar producto elegido por cliente	E	5	7	10	7.2
G	Recibir notificación por SMS a cliente de producto listo	F	0.5	0.5	0.5	0.5
H	Recoger producto comprado	G	0.5	0.5	0.5	0.5
Tiempo total			**12**	**15.5**	**21**	**15.8**

Figura 5. 17:
Diagrama de decisiones PERT.



5.2.9. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.

Importante mencionar que el seguimiento de los indicadores detallados será con el apoyo de la herramienta Power BI como parte del paquete Office que se adquirirá como administradores del mercado gastronómico.

Dentro de los indicadores identificados se detalla lo siguiente:

Tabla 5. 3:
Balance Scorecard

Dimensión	Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Rango	Responsable	Frecuencia	Iniciativa
Financiero	Aumentar ventas	% Variación de ventas	10% min	>= 10% [6% - 9.9%] < 6%	Administración	Anual	Proyecto incremento ventas
		% Participación de mercado	25% min	>= 25% [15% - 24.9%] < 15%	Administración	Trimestral	Proyecto "Search Engine Optimization (SEO)"
	Reducir gastos	Gastos operativos / Ventas	10% min	>= 10% [5% - 9.9%] < 5%	Administración	Trimestral	Proyecto Eficiencia Operativa
Cliente	Mejorar experiencia de cliente	% Satisfacción del cliente	85% min	>= 85% [75% - 84.9%] < 75%	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa
		% Retorno de cliente	85% min	>= 75% [65% - 74.9%] < 65%	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa
Procesos	Mejora de procesos en atención al cliente	Tiempo de atención A&B	15 minutos max	< 12 minutos [12minu - 14.9minu] > 15 minutos	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa
		Reducción de reclamos	5% Max	< 5% [5% - 9.9%] > 10%	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa
RRHH	Capacitación de personal interno	Capacitación en atención al cliente	6 horas min	>= 6hrs [4hrs - 5.9hrs] < 4hrs	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa
		Actividades RRHH	4 actividades Min	>= 4 [2 Act - 4 Act] < 2 Act	Administración	Mensual	Proyecto Eficiencia Operativa

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos Organizacionales

a) Naturaleza de la Organización

Mercado 300km está orientada al servicio al cliente creando nuevas experiencias durante el proceso de compra.

El principal objetivo es brindar un servicio diferenciador mediante las automatizaciones en el servicio al cliente.

La empresa tendrá como razón social MERCADO 300 SAC, desde el punto de vista tributario será sociedad anónima cerrada debido que contará con las siguientes características:

- 3 accionistas
- Junta general de accionistas, Gerencia, Directorio.
- Capital definido por aportes de cada socio.

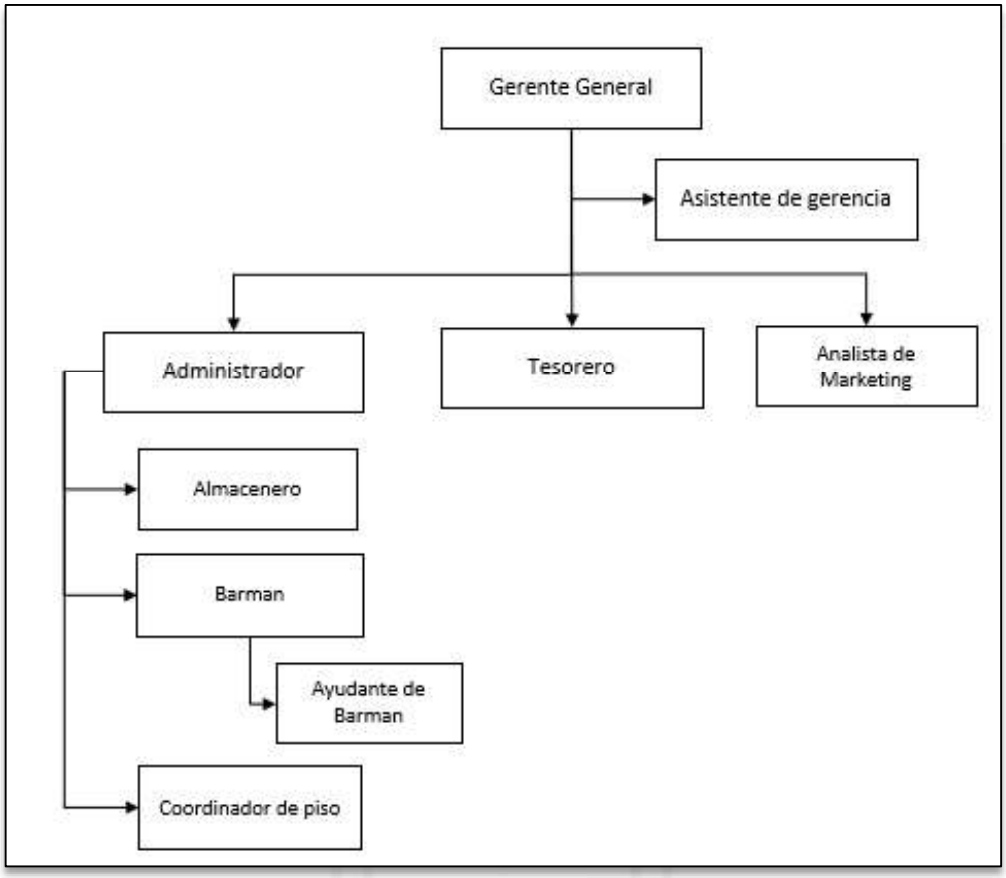
b) Diseño de la Organización (funcional, matricial y por proyectos)

La organización inicialmente estará enfocada en un diseño por proyecto teniendo a la cabeza un gerente general y un lineamiento enfocado en brindar una experiencia innovadora, disruptiva dentro del negocio mercados gastronómicos a través de las automatizaciones en sus servicios a ofrecer. Los roles y metas de cada empleado estarán en sintonía con dicho lineamiento, diseño organizacional ideal para empresas que recién inician, pequeñas cuyas actividades giraran en torno a un fin.

Importante mencionar que este tipo de diseño organizacional podrá sufrir cambios conforme vaya creciendo la empresa como parte de los cambios a futuro.

c) Organigrama

Figura 6. 1:
Organigrama de Mercado 300km



6.2. Diseño de Puestos y Responsabilidades

En el punto 5.2.2 relacionado a la definición de los equipos de trabajo y apoyo del negocio se dividió en las siguientes áreas:

- Administración
- Tercerización

Con esta clasificación, se han diseñado los puestos correspondientes. En la Tabla 6.1 se pueden observar las responsabilidades, funciones y la ocupación o profesión requerida para cada puesto.

Tabla 6. 1:
Descripción de Puestos y Responsabilidades.

Área / Puesto	Cant.	Modalidad de contrato	Profesión	Responsabilidades y funciones
Gerente General	1	Indeterminado	Administración / Ing. Industrial	Dirigir y supervisar todas las operaciones del negocio, desde la gestión del personal y el control de costos, hasta la planificación estratégica y el desarrollo de estrategias de crecimiento, asegurando el éxito y la rentabilidad del mercado gastronómico.
Administrador	1	Contrato por necesidad de mercado	Administración / Ing. Industrial	Supervisar y coordinar todas las áreas y operaciones del negocio, incluyendo la gestión financiera, recursos humanos, logística, compras, marketing, y planificación estratégica, asegurando un funcionamiento eficiente y rentable
Asistente de Coordinador	1	Contrato por necesidad de mercado	Administración / Ing. Industrial	brindar apoyo administrativo al gerente general, realizando tareas como la organización de agendas, coordinación de reuniones, elaboración de informes y documentos, y asistencia en la toma de decisiones, contribuyendo al buen funcionamiento y eficiencia de la empresa
Tesorero	1	Contrato por necesidad de mercado	Administración / Ing. Industrial	Administrar los fondos financieros y garantizar la precisión y transparencia en la gestión de los recursos económicos de una organización. Además, se encarga de elaborar informes financieros y velar por el cumplimiento de las políticas financieras establecidas.
Anal. Marketing	1	Contrato por necesidad de mercado	Marketing	Recolectar y analizar datos para identificar oportunidades de mercado, evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing y ofrecer recomendaciones para mejorar la efectividad de las campañas publicitarias y promocionales.
Almacenero	1	Contrato por necesidad de mercado	Estudios Técnicos	Responsable de recibir, almacenar y distribuir los productos, asegurando un control preciso de inventario y un flujo eficiente de mercancías. También es responsable de mantener el orden y la limpieza en el almacén, así como de coordinar la logística de los envíos y recepciones.

(Continúa)

Área / Puesto	Cant.	Modalidad de contrato	Profesión	Responsabilidades y funciones
Coordinador de Piso	1	Contrato por necesidad de mercado	Estudios técnicos / Experiencia en el sector	Supervisar y coordinar las actividades del personal de piso, como camareros, meseros, seguridad y limpieza. Asegurando un servicio de calidad, atención al cliente, eficiencia en la operatividad y cumplimiento de estándares en el mercado gastronómico.
Barman	1	Contrato por necesidad de mercado	Egresado Coctelería	Responsable de preparar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas de acuerdo con las recetas y estándares establecidos, brindando un excelente servicio al cliente y manteniendo la higiene y el orden en el área de bar, contribuyendo así a la experiencia y satisfacción del cliente
Asistente de Barman	**1**	Contrato por necesidad de mercado	Egresado Coctelería	Brinda apoyo al barman principal en la preparación y servido de bebidas, ayudando en la organización del área de bar, abastecimiento de insumos y utensilios, manteniendo la limpieza y brindando un servicio eficiente

Tabla 6. 2:
Descripción de Puestos y Responsabilidades Tercerizada.

Área / Puesto	Cant	Modalidad de contrato	Profesión	Responsabilidades y funciones
Contador	1	Contrato de proveedores	Contabilidad	Gestionar la contabilidad de forma externalizada, realizando tareas como el registro y análisis de transacciones financieras, la elaboración de informes contables, y la presentación de declaraciones y cumplimiento de obligaciones fiscales, brindando un servicio especializado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa.
Anfitriona	2	Contrato de proveedores	Practicante Turismo	Recibir y dar la bienvenida a los clientes, asignar mesas, gestionar las reservas, proporcionar información sobre el menú y los servicios, y brindar una atención amable y eficiente para crear una experiencia agradable
Seguridad	5	Contrato de proveedores	educación Secundaria	Garantizar la seguridad y el orden en el establecimiento, controlando el acceso, previniendo y resolviendo situaciones de conflicto, y velando por la protección tanto de los clientes como del personal, asegurando un ambiente seguro
Limpieza	5	Contrato de proveedores	educación Secundaria	Mantener la higiene y limpieza del establecimiento, realizando la limpieza de mesas, pisos, áreas comunes, y asegurando la disposición adecuada de los residuos, contribuyendo a crear un entorno limpio y agradable

6.3. Políticas Organizacionales

Se han establecido políticas organizacionales que servirán como base para desarrollar los planes de recursos humanos en la empresa. A continuación, se detallan acciones específicas para cada una de estas políticas:

a) **Lograr altos rendimientos individuales**: Esto se logrará mediante las siguientes acciones:
   - Realizar evaluaciones periódicas y comunicar los resultados de manera oportuna, con el fin de motivar y corregir actitudes o desempeños, asegurando que el rendimiento esté alineado con las expectativas establecidas.
   - Reconocer a aquellos colaboradores que sobresalgan en su desempeño, a través de un amplio rango de acciones, que van desde felicitaciones públicas hasta mayores compensaciones como bonificaciones o el reconocimiento como "Empleado del Mes".

b) **Fomentar un ambiente positivo***:* El objetivo es convertir la colaboración entre el equipo de trabajo en un elemento distintivo al ofrecer servicios al cliente. Para lograrlo, se implementarán las siguientes acciones:
   - Brindar retroalimentación continua en aspectos de responsabilidad, colaboración y trabajo en equipo. La comunicación con los colaboradores será abierta, transparente y sin limitaciones, fomentando un ambiente de confianza y crecimiento.
   - Establecer indicadores de desempeño eficientes para el equipo, tanto en su creación como en su implementación, con el fin de establecer metas tangibles y fomentar una mejora continua como equipo.

6.4. Gestión del Talento

6.4.1. Selección y Contratación

a) Selección: para este proceso se seguirán lo siguientes pasos
   - Búsqueda: aprovechando la eficiencia y el bajo costo de los portales web, se utilizarán las páginas Linkedin, Bumeran y Laborum para buscar

personal que cumplan con los perfiles de los puestos. Se hará un filtro para agendar entrevistas a las personas que cumplan con el perfil deseado.

- Entrevistas: Una vez concretada las citas, se realizará el assessment con los perfiles para identificar quien es la persona idónea para cubrir el puesto.
- Referencias: Al término de la entrevista al perfil ganador se le enviará un correo con la oferta del puesto donde se detallará el sueldo, horario y beneficios, así como solicitar las referencias laborales y antecedentes policiales.

Así mismo, las contrataciones serán regidas según D. Leg. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Supremo N° 003-97 TR.

b) Contratación: Para el proceso de contratación no es complejo ya que se realiza según los requerimientos del Ministerio de Trabajo; inscribir al trabajador y sus derechohabientes en T-registro Sunat, contratar el seguro de Vida Ley y realizar el Examen Ocupacional.

- Periodo de Contratación: Los contratos de los trabajadores se dividirán en dos modalidades:
  - Contrato por necesidad del mercado, el cual se emitirá por un periodo de 6 meses renovables que incluye 3 meses de prueba. La renovación será cada 3 meses según desempeño.
  - Contrato de Part time, el cual se emitirá a todo aquel trabajador que funciones no cumpla las 48 horas mínimas semanales, las cuales serán 24 horas semanales.
- Para el personal que se desempeñará como Gerente General tendrá el cargo de confianza por ello será el representante legal, con el objetivo de excluirlo del pago de hora extras o contingencias de dicho tipo.

6.4.2. Remuneración y desempeño

a) Remuneración: Las remuneraciones se han determinado según el perfil de cada puesto, en el cual incluye su profesión, experiencia laboral, conocimientos en Microsoft office y conforme a los sueldos de mercado laboral del rubro de restaurantes y competencia de la zona.

El régimen laboral en el que se basa la planilla de Mercado 300km corresponde a la actividad privada, respaldado por el Texto Único Ordenado del D. Leg. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Supremo N° 003-97 TR. Además, es relevante mencionar que el factor de cargas sociales utilizado en la planilla de sueldos de la empresa es de 0.43, lo cual se reflejará en los costos de la planilla dentro de los flujos financieros del capítulo 7.

b) **Desempeño:** El desempeño de los colaboradores será evaluado según el Formato adjunto en el Anexo 11, el cual será realizado de forma anual.

6.4.3. Empoderamiento y reconocimiento

Para empoderar a nuestros trabajadores se pueden realizar utilizando los distintos estilos de liderazgo, por ello es necesario identificar cuál de ellos forme parte de nuestra cultura como empresa, como parte de esa búsqueda se ha identificado dos estilos de Liderazgos que van acorde con la cultura que queremos implementar en Mercado 300km:

- Liderazgo Transaccional: como líderes de la empresa buscaremos cumplir con las metas y objetivos establecidos para el horizonte de trabajo, se crearán estructuras para que cada miembro se sienta identificado con la empresa y trabajar en lograr sus metas y así obtener beneficios por parte de la compañía, logrando también un incentivo en los avances del equipo.
- Liderazgo Transformacional: para complementar el liderazgo transaccional, se implementará el liderazgo transformacional comunicando y fomentando la participación creativa del equipo, trabajo en entorno ético, motivación constante en el equipo, trabajo en equipo y apertura en comunicación, esto logrará que todos los colaboradores se sientan identificados con la cultura de empresa y sus objetivos.
- Mecanismos de reconocimiento: Para que el reconocimiento sea realizado de forma exitosa por parte de empresa es necesario conocer las motivaciones de cada colaborador ya que cada uno de ellos tiene habilidades y logros distintos, por ellos se ha optado por tener dos tipos de reconocimiento:
- Reconocimiento Laboral, para este reconocimiento se ha realizado un programa de bonificación tangible, por ello se ha desarrollado la siguiente estructura de bonificación, la cual será efectiva con tarjetas de alimento.

Tabla 6. 3:
Estructura de bonificación.

Ítem	Tipo de Com.	S/.	%	Descripción
1	**Calidad**	S/ 100.00	25%	Buena Gestión y puntualidad
2	**Eficiencia**	S/ 100.00	25%	Por cumplimiento de objetivo en menos tiempo o con menos recursos
3	**Eficacia**	S/ 100.00	25%	Por cumplimiento de objetivo de acuerdo con los objetivos establecidos
4	**Productividad**	S/ 100.00	25%	
	Total	**S/ 400.00**	**100 %**	

- Reconocimiento Laboral no monetario, para este tipo de reconocimiento se ha seleccionado los siguientes:
- Medallas o trofeos al mérito.
- Certificados de logro.
- Días de descanso.
- Descuentos en la carta.
- Desarrollo profesional.

6.4.4. Capacitación, motivación y desarrollo

a. **Capacitación:** dada la naturaleza del negocio se buscará brindar capacitaciones al área administrativa, con el objetivo que puedan responder a las necesidades de la empresa ante el crecimiento de ventas, y validar los reportes enviados por los proveedores externos como el Contador.
El presupuesto dependerá del tipo de estudio que realice cada colaborador y así mismo si es un Diplomado o Maestría, estarán obligados a firmar un Convenio de Capacitación y Pacto de Permanencia, para poder retener al personal capacitado por la empresa.

Para el personal operativo es necesario llevar capacitaciones regulatorias como:

- Seguridad de seguridad y salud en el trabajo.
- Capacitación Prevención y reporte del hostigamiento sexual laboral.

b. **Motivación**: Para motivar a los colaboradores de Mercado 300km se trasladará de manera oportuna toda comunicación importante de la empresa, ya sea información de ventas, logro de objetivos, crecimiento, etc. Y para tener un buen clima laboral se tendrán 2 integraciones con el equipo fomentando el trabajo en equipo y el valor que tiene cada colaborador para la empresa.
c. **Desarrollo:** como parte del desarrollo de la empresa se buscará fomentar la contratación interna cuando se apertura una nueva vacante.

6.5. Estructura de gastos de RRHH

Según los puestos que se han detallado en el punto 5.2.2, se detallan los gastos de planilla de la empresa, los cuales son necesarios para llevar a cabo la operación. Para la elaboración de los sueldos de la planilla se ha realizado según el Estudio de remuneración 2023 Perú de la empresa Michael Paige.

Tabla 6. 4:
Estructura de gastos de planilla.

Gastos de Planilla	Cantidad	Sueldo	Mensual	Anual
Gerente General	1	9,000	13,050	117,450
Administrador	1	4,500	6,525	58,725
Tesorería	1	2,800	4,060	36,540
Analista Marketing	1	2,400	3,480	31,320
Almacenero	1	2,000	2,900	26,100
Asistente	1	2,200	3,190	28,710
Coordinador de Piso	1	1,500	2,175	19,575
Barman	1	1,500	2,175	19,575
Ayudante de Barman	1	1,100	1,595	14,355
	9		**S/. 39,150**	**S/. 352,350**

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXVI
SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 6. 5:
Proyección de planilla - Horizonte 5 años.

Gastos de Planilla	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente General	117,450	164,430	172,652	181,284	190,348
Administrador	58,725	82,215	86,326	90,642	95,174
Tesorería	36,540	51,156	53,714	56,399	59,219
Analista Marketing	31,320	43,848	46,040	48,342	50,760
Almacenero	26,100	36,540	38,367	40,285	42,300
Asistente	28,710	40,194	42,204	44,314	46,530
Coordinador de Piso	19,575	27,405	28,775	30,214	31,725
Barman	19,575	27,405	28,775	30,214	31,725
Ayudante de Barman	14,355	20,097	21,102	22,157	23,265
S/.	**352,350**	**493,290**	**517,955**	**543,852**	**571,045**

CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Plan de Inversiones

La inversión se ejecutará con capital propio al 63% donde cada accionista aportará S/. 80,000 (Ochenta mil con 00/100 soles) y un 37% con un préstamo de un inversionista.

El terreno no forma parte de la inversión, esto debido que un familiar de uno de los accionistas nos alquilará el inmueble en formato gris para nosotros implementarlo y poder trabajarlo en el horizonte de 5 años según contrato anexo.

Tabla 7. 1
Inversión inicial del proyecto

Concepto	Detalle	Importe	Total
Constitución de la empresa	Búsqueda de nombre / Reserva de nombre	S/ 24	S/ 1,006
	Elaboración de la minuta	S/ 150	
	Escritura publica	S/ 250	
	Inscripción en los registros públicos	S/ 22	
	Legalización de Libros Contables	S/ 50	
	Licencia de funcionamiento	S/ 280	
	Defensa Civil	S/ 230	
Licencias de CRM	Compra de software para punto de venta	S/ 25,000	S/ 40,720
	Licencia de Power Bi	S/ 540	
	Software contable	S/ 15,000	
	Antivirus	S/ 180	
Implementación módulos de cocina	Módulo de cocina (Estructura + cubierta + revestimiento + superficie de trabajo + Instalación eléctrica + instalación Sanitaria)	S/ 86,441	S/ 154,922
	Freidora	S/ 7,108	
	Cocina de gas	S/ 4,449	
	Campana extractora	S/ 5,593	
	Congelador	S/ 13,983	
	Estante + Alacena	S/ 2,530	
	Mostrador o barra para servir los alimentos.	S/ 11,441	
	Mesa de Trabajo	S/ 5,720	
	Fregaderos y lavavajillas	S/ 8,263	

	Trampa para Grasas	S/ 8,263	
	Extintores	S/ 1,131	
Implementación del Bar	Estructura (Barra + decoración)	S/ 8,305	S/ 21,122
	Vasos de cóctel	S/ 275	
	Copas de vino	S/ 244	
	Copas de cerveza	S/ 183	
	Vasos de shots	S/ 46	
	Vasos para bebidas mezcladas	S/ 763	
	Copas de licor	S/ 244	
	Coctelera (Shaker)	S/ 85	
	Vaso mezclador	S/ 51	
	Cucharas mezclador	S/ 27	
	Colador	S/ 14	
	Medidor de licor	S/ 24	
	Mortero	S/ 31	
	Cuchillo de bar	S/ 61	
	Tabla de cortar	S/ 51	
	Exprimidor de cítrico	S/ 27	
	Sacacorchos	S/ 10	
	Abrelatas de botella	S/ 3	
	Pinzas para hielo	S/ 7	
	Cucharas de cóctel	S/ 27	
	Palillos para cóctel (Bolsa 100 unid)	S/ 81	
	Rallador de cítrico	S/ 14	
	Máquina de hielo	S/ 1,694	
	Cuchara de hielo	S/ 13	
	Licuadora	S/ 507	
	Dispensador de cerveza (Automático)	S/ 3,051	
	Mostrador de Bebidas	S/ 2,966	
	Nevera	S/ 1,017	
	Fregadero	S/ 1,102	
	Utensilios de limpieza	S/ 76	
	Extintores	S/ 75	
	Botiquín	S/ 50	

Implementación patio de comidas	Acondicionamiento de terreno	S/ 12,712	S/ 131,161
	Acondicionamiento de paredes	S/ 29,661	
	Portones de Acceso y seguridad	S/ 10,169	
	Sofás y muebles para zonas Box	S/ 11,186	
	Diseño de interiores para mercado	S/ 12,712	
	Señaléticas	S/ 1,492	
	Extintores PQS y CO2	S/ 603	
	Pintado y decoración del mercado	S/ 29,661	
	Mesas	S/ 1,932	
	Sillas	S/ 3,661	
	Botiquín	S/ 168	
	Luces de Emergencia	S/ 254	
	Equipo de Sonido para Ambiente	S/ 6,780	
	Equipo de Sonido para Zona artista	S/ 10,169	
Implementación oficina administrativa	Sillas Administrativas	S/ 949	S/ 32,839
	Puestos de Trabajo (Escritorio)	S/ 6,356	
	Computadoras	S/ 14,648	
	Aire Acondicionado	S/ 6,608	
	Microondas	S/ 253	
	Impresora	S/ 1,694	
	Estantes (Archivadores)	S/ 1,017	
	Mesa de reuniones	S/ 636	
	Útiles de escritorio	S/ 254	
	Útiles de limpieza	S/ 424	
Inversión Total			S/ 381,770

7.2. Activos y depreciación

El requerimiento de activos fijos (bienes e intangibles) se definió en el plan de operaciones, donde se detallaron las necesidades de infraestructura, equipos y otros recursos necesarios para el funcionamiento del negocio. Dentro del detalle de activos fijos se encuentra la implementación de los distintos espacios de Mercado 300km.

Tabla 7. 2
Tabla de Depreciación a 5 años

Descripción	Valor total	Igv	Precio	Depreciación				
				2024	2025	2026	2027	2028
Implementación módulos de cocina	**S/154,922.03**	S/27,885.97	S/182,808.00	S/30,984.41	S/30,984.41	S/30,984.41	S/30,984.41	S/30,984.41
Implementación de bar	**S/21,122.03**	S/3,801.97	S/24,924.00	S/4,224.41	S/4,224.41	S/4,224.41	S/4,224.41	S/4,224.41
Implementación de patio de comidas	**S/131,161.02**	S/23,608.98	S/154,770.00	S/26,232.20	S/26,232.20	S/26,232.20	S/26,232.20	S/26,232.20
Implementación de oficina administrativa	**S/32,838.98**	S/5,911.02	S/38,750.00	S/6,567.80	S/6,567.80	S/6,567.80	S/6,567.80	S/6,567.80
Constitución de empresa	**S/496.00**	S/89.28	S/585.28	S/99.20	S/99.20	S/99.20	S/99.20	S/99.20
Marcas y patentes	**S/1,578.93**	S/284.21	S/1,863.14	S/315.79	S/315.79	S/315.79	S/315.79	S/315.79
Licencias y autorizaciones	**S/510.00**	S/91.80	S/601.80	S/102.00	S/102.00	S/102.00	S/102.00	S/102.00
Licencias	**S/40,719.60**	S/7,329.53	S/48,049.13	S/8,143.92	S/8,143.92	S/8,143.92	S/8,143.92	S/8,143.92
TOTAL	**S/. 383,348.60**	**S/. 69,002.75**	**S/. 452,351.35**	**S/76,669.72**	**S/76,669.72**	**S/76,669.72**	**S/76,669.72**	**S/76,669.72**

.

La depreciación tiene como finalidad conocer y valorizar el activo debido a una disminución de su valor por desgaste de uso u obsolescencia de este. Permite aproximar y ajustar el valor del activo a su valor real en cualquier momento en el tiempo

Para este ejercicio, se empleará el método de línea recta para la depreciación, un enfoque sencillo en el que el activo pierde su valor de manera uniforme a lo largo de su vida útil. Este método es adecuado para activos cuyo desgaste físico u obsolescencia no ocurren de forma inmediata.

7.3. Capital de Trabajo

Una definición ampliamente aceptada sobre qué es el capital de trabajo proviene de Eugene F. Brigham y Joel F. Houston en su libro "Fundamentos de administración financiera" (Fundamentals of Financial Management). Según estos autores, el capital de trabajo se define como "el exceso de activos corrientes sobre pasivos corrientes" (Brigham, 2003).

Esta definición resalta la importancia de tener suficientes activos líquidos (como efectivo, cuentas por cobrar e inventario) para cubrir las obligaciones a corto plazo (como cuentas por pagar y deudas a corto plazo).

El capital de trabajo se calcula bajo el método de ciclo de conversión de efectivo considerando 91 días (enero a marzo 2024), ya que será el tiempo de espera entre la puesta en marcha del mercado gastronómico y la fecha de apertura; es decir, lo previo a la primera venta.

Tabla 7. 3
Total Costos Operativos

Descripción/año	2024	2025	2026	2027	2028
Programa de compra de Bebidas	412,788	590,112	646,548	708,496	776,491
Costo Mano de Obra	69,710	97,593	151,270	158,833	213,400
Total	**482,498**	**687,705**	**797,818**	**867,329**	**989,891**

Tabla 7. 4
Total Gastos operativos

Descripción/año	2024	2025	2026	2027	2028
Gasto administrativo	229,046	320,664	336,697	353,532	371,208
Gastos de funcionamiento	793,121	925,802	962,386	1,013,814	1,086,361
Total	**1,022,166**	**1,246,466**	**1,299,083**	**1,367,345**	**1,457,569**

El costo de venta del año 1 es S/. 482,498 y los gastos operativos año 1 es S/. 1'022,166, la suma de ambos da un total de S/. 1'504,664. Dicho total dividido entre 365 días para determinar el costo estimado diario y multiplicarlo por 91 para obtener 91 días de ciclo de conversión de efectivo, nos da un total de **S/ 309,298** como capital de trabajo.

Tabla 7. 5
Capital de Trabajo

Capital de trabajo	2024	2025	2026	2027	2028
Costos + gastos	S/.1,504,664	S/.1,934,171	S/.2,096,901	S/.2,234,675	S/.2,447,460
Capital de trabajo (91 días)	**S/.380,346**	**S/.488,915**	**S/.530,050**	**S/.564,876**	**S/.618,664**

7.4. Fuentes de financiamiento y amortización

Dado que la empresa es de reciente creación y no cuenta con un historial crediticio, no hemos podido acceder a préstamos bancarios tradicionales. Por lo tanto, hemos optado por obtener financiamiento a través de un préstamo familiar. El familiar nos proporcionará un préstamo por S/ 144,000, lo que representa el 37% de la inversión total.

Este acuerdo se ha establecido bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: 5 años.
- Tasa de interés: 15% anual.
- Forma de pago: Cuotas mensuales que incluirán tanto capital como intereses.

Además, este acuerdo resulta beneficioso para nuestro prestamista familiar, ya que él ha obtenido su propio financiamiento personal a una tasa de interés del 9%. Al otorgarnos el préstamo a una tasa del 15%, obtiene un margen de ganancia de 6% anual sobre el monto prestado. Esto crea una situación ventajosa para ambas partes: nosotros aseguramos el capital necesario para la inversión inicial y el prestamista familiar genera una ganancia atractiva por encima de su propio costo financiero, según contrato anexo.

Este financiamiento, por tanto, no solo permite asegurar la liquidez necesaria en la fase inicial del proyecto, sino que también crea valor para nuestro prestamista, consolidando una relación de confianza y apoyo mutuo.

La tasa de interés del préstamo otorgado por nuestro familiar fue fijada tomando como referencia la tasa activa promedio del mercado bancario peruano para préstamos comerciales. Se seleccionó la tasa ofrecida por Banco Interamericano de Finanzas (BanBif,) que actualmente es del 15% anual, como la mejor opción disponible en el mercado. Esta tasa refleja condiciones competitivas para préstamos personales y comerciales, asegurando que el financiamiento se mantenga en línea con las ofertas bancarias más favorables. Al adoptar esta tasa, se establece un equilibrio justo entre las necesidades de financiamiento del proyecto y el retorno esperado para el prestamista.

Figura 7. 1

Tasa de interés promedio del sistema bancario

ASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO

Ingrese fecha: 20/10/2023 (dd/mm/aaaa) Consultar Exportar

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 20/10/2023

Moneda Nacional | Moneda Extranjera

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Alfin	ICBC	Bank of China	BCI	Promedio
Corporativos	8.13	-	8.32	9.44	8.38	8.26	-	8.65	-	8.91	-	12.37	-	-	8.94	s.i.	8.48	8.43
Descuentos	9.28	-	9.33	10.44	7.60	9.21	-	9.64	-	-	-	12.08	-	-	-	s.i.	-	9.82
Préstamos hasta 30 días	8.37	-	8.43	9.28	11.13	8.24	-	11.01	-	-	-	12.76	-	-	-	s.i.	-	8.56
Préstamos de 31 a 90 días	9.89	-	9.65	10.40	9.41	8.73	-	9.16	-	8.94	-	12.65	-	-	8.94	s.i.	-	9.78
Préstamos de 91 a 180 días	8.79	-	9.05	8.50	8.90	8.83	-	9.59	-	8.50	-	11.82	-	-	-	s.i.	8.48	9.01
Préstamos de 181 a 360 días	7.88	-	7.99	-	7.85	7.85	-	8.35	-	-	-	14.00	-	-	-	s.i.	-	8.05
Préstamos a más de 360 días	7.84	-	7.94	-	-	8.01	-	10.90	-	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	7.95
Grandes Empresas	11.21	16.17	10.45	10.74	10.05	9.36	8.02	10.44	-	9.82	-	11.59	-	-	9.79	s.i.	9.42	10.43
Descuentos	13.25	26.84	10.66	10.45	8.08	9.90	-	10.68	-	11.94	-	12.54	-	-	-	s.i.	-	11.05
Préstamos hasta 30 días	10.35	-	11.08	10.28	11.06	10.80	-	12.27	-	8.90	-	10.58	-	-	-	s.i.	-	10.75
Préstamos de 31 a 90 días	11.14	12.50	10.73	10.53	10.74	10.74	-	11.02	-	10.34	-	12.12	-	-	9.76	s.i.	9.42	10.89
Préstamos de 91 a 180 días	10.59	-	10.63	10.92	10.55	8.65	9.78	10.24	-	9.45	-	11.11	-	-	9.81	s.i.	-	10.05
Préstamos de 181 a 360 días	9.11	-	9.07	11.93	9.13	10.17	7.85	9.91	-	10.67	-	18.93	-	-	-	s.i.	-	8.98
Préstamos a más de 360 días	10.28	-	9.88	-	10.25	9.82	-	9.73	-	10.65	-	-	-	-	-	s.i.	-	9.88
Medianas Empresas	15.71	11.75	14.14	11.65	11.22	13.31	9.57	11.98	19.29	12.00	-	12.41	-	-	-	s.i.	-	14.06
Descuentos	15.73	12.67	13.86	12.48	12.25	12.90	-	11.61	-	-	-	12.50	-	-	-	s.i.	-	13.44
Préstamos hasta 30 días	17.40	-	11.82	9.75	10.22	15.22	-	9.93	-	-	-	12.59	-	-	-	s.i.	-	12.93
Préstamos de 31 a 90 días	15.75	11.01	12.51	11.83	12.51	12.87	9.57	10.73	33.49	12.00	-	-	-	-	-	s.i.	-	13.02
Préstamos de 91 a 180 días	14.08	14.48	12.17	12.89	10.10	12.54	-	11.34	32.71	-	-	11.90	-	-	-	s.i.	-	12.46
Préstamos de 181 a 360 días	15.16	11.30	12.92	12.25	13.49	13.09	-	9.74	21.22	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	14.03
Préstamos a más de 360 días	16.53	-	16.36	-	11.63	13.97	-	20.22	18.13	-	-	11.15	-	-	-	s.i.	-	16.09
Pequeñas Empresas	20.79	-	21.53	12.36	15.65	16.47	-	21.00	26.69	-	23.17	-	-	19.48	-	s.i.	-	22.66
Descuentos	21.77	-	17.24	11.92	19.47	14.40	-	14.31	-	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	17.19
Préstamos hasta 30 días	22.07	-	12.08	-	-	13.21	-	15.00	48.37	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	20.77
Préstamos de 31 a 90 días	22.07	-	14.73	-	14.70	14.23	-	13.24	43.08	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	25.00
Préstamos de 91 a 180 días	21.41	-	12.05	-	14.09	14.54	-	12.82	38.14	-	-	-	-	-	-	s.i.	-	27.68
Préstamos de 181 a 360 días	21.75	-	15.47	-	15.20	18.31	-	24.22	33.22	-	24.00	-	-	-	-	s.i.	-	31.71

Nota: Superintendencia de banca, seguros y AFP

Tabla 7. 6
Estado de cuenta préstamo

No.	Fecha Vcto.	Saldo del Principal	Amortización del Principal	Intereses por pagar	Emisión recibo	Total Cuota
1	1/02/2024	144,000	1,626	1,744	9	3,378
2	1/03/2024	142,374	1,757	1,612	9	3,378
3	1/04/2024	140,617	1,667	1,703	9	3,378
4	1/05/2024	138,951	1,741	1,628	9	3,378
5	1/06/2024	137,209	1,708	1,661	9	3,378
6	1/07/2024	135,501	1,782	1,587	9	3,378
7	1/08/2024	133,720	1,750	1,619	9	3,378
8	1/09/2024	131,970	1,771	1,598	9	3,378
9	1/10/2024	130,198	1,844	1,525	9	3,378
10	1/11/2024	128,354	1,815	1,554	9	3,378
11	1/12/2024	126,539	1,887	1,482	9	3,378
12	1/01/2025	124,653	1,860	1,509	9	3,378
13	1/02/2025	122,793	1,882	1,487	9	3,378
14	1/03/2025	120,910	2,048	1,322	9	3,378
15	1/04/2025	118,863	1,930	1,439	9	3,378
16	1/05/2025	116,933	1,999	1,370	9	3,378
17	1/06/2025	114,933	1,978	1,392	9	3,378
18	1/07/2025	112,956	2,046	1,323	9	3,378
19	1/08/2025	110,910	2,026	1,343	9	3,378
20	1/09/2025	108,884	2,051	1,318	9	3,378
21	1/10/2025	106,833	2,118	1,252	9	3,378
22	1/11/2025	104,715	2,101	1,268	9	3,378
23	1/12/2025	102,614	2,167	1,202	9	3,378
24	1/01/2026	100,447	2,153	1,216	9	3,378
25	1/02/2026	98,294	2,179	1,190	9	3,378
26	1/03/2026	96,115	2,319	1,051	9	3,378
27	1/04/2026	93,796	2,233	1,136	9	3,378
28	1/05/2026	91,563	2,297	1,073	9	3,378
29	1/06/2026	89,266	2,288	1,081	9	3,378
30	1/07/2026	86,978	2,350	1,019	9	3,378
31	1/08/2026	84,628	2,345	1,025	9	3,378
32	1/09/2026	82,283	2,373	996	9	3,378
33	1/10/2026	79,910	2,433	936	9	3,378

(Continúa)

No.	Fecha Vcto.	Saldo del Principal	Amortización del Principal	Intereses por pagar	Emisión y envío físico de EECC	Total Cuota
34	1/11/2026	77,477	2,431	938	9	3,378
35	1/12/2026	75,046	2,490	879	9	3,378
36	1/01/2027	72,556	2,491	878	9	3,378
37	1/02/2027	70,066	2,521	848	9	3,378
38	1/03/2027	67,545	2,631	738	9	3,378
39	1/04/2027	64,914	2,583	786	9	3,378
40	1/05/2027	62,331	2,639	730	9	3,378
41	1/06/2027	59,692	2,646	723	9	3,378
42	1/07/2027	57,045	2,701	668	9	3,378
43	1/08/2027	54,344	2,711	658	9	3,378
44	1/09/2027	51,633	2,744	625	9	3,378
45	1/10/2027	48,889	2,796	573	9	3,378
46	1/11/2027	46,093	2,811	558	9	3,378
47	1/12/2027	43,282	2,862	507	9	3,378
48	1/01/2028	40,420	2,880	489	9	3,378
49	1/02/2028	37,540	2,915	455	9	3,378
50	1/03/2028	34,625	2,977	392	9	3,378
51	1/04/2028	31,648	2,986	383	9	3,378
52	1/05/2028	28,662	3,033	336	9	3,378
53	1/06/2028	25,629	3,059	310	9	3,378
54	1/07/2028	22,570	3,105	264	9	3,378
55	1/08/2028	19,465	3,133	236	9	3,378
56	1/09/2028	16,332	3,171	198	9	3,378
57	1/10/2028	13,160	3,215	154	9	3,378
58	1/11/2028	9,945	3,249	120	9	3,378
59	1/12/2028	6,697	3,291	78	9	3,378
60	1/01/2029	3,406	3,406	41	9	3,456
Totales			**144,000.00**	**58,305.02**	**540.00**	**202,845.02**

7.5. Balances previsionales (Balance General)

Se presenta el balance general proyectado a 5 años junto con el análisis horizontal y vertical de las partidas:

Tabla 7. 7
Balance General

	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS					
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente a efectivo	-232,779	562,863	1,942,167	3,741,304	5,739,670
Gastos Contratados por Anticipado - Corto Plazo	16,050	12,325	8,032	3,100	0
Total Activo Corriente	**-216,729**	**575,188**	**1,950,200**	**3,744,404**	**5,739,670**
Activo No corriente					
Gastos Contratados por Anticipado - Largo Plazo	23,458	11,133	3,100	0	0
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	272,035	204,026	136,018	68,009	0
Activos intangibles Neto	34,644	25,983	17,322	8,661	0
Total Activo No corriente	**330,136**	**241,142**	**156,440**	**76,670**	**0**
Total Activo	**113,408**	**816,330**	**2,106,639**	**3,821,074**	**5,739,670**
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras - Corto Plazo	40,522	40,522	40,522	40,756	0
Otras Cuentas por pagar	33,885	175,771	524,566	792,962	978,596
Total Pasivo Corriente	**74,407**	**216,293**	**565,088**	**833,718**	**978,596**
Pasivo No corriente					
Obligaciones Financieras - Largo Plazo	121,800	81,278	40,756	0	0
Total Pasivo No corriente	**121,800**	**81,278**	**40,756**	**0**	**0**
PATRIMONIO					
Capital	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Resultados Acumulados	0	-322,800	278,759	1,260,795	2,747,356
Resultados del Ejercicio	-322,800	601,558	982,037	1,486,561	1,773,717
Total Patrimonio	**-82,800**	**518,759**	**1,500,795**	**2,987,356**	**4,761,073**
Total Pasivo y Patrimonio	**113,408**	**816,330**	**2,106,639**	**3,821,074**	**5,739,670**

Al analizar el balance general proyectado, observamos que en el activo hay una gran concentración en la cuenta efectivo y equivalente a efectivo, esto se debe que las

ventas serán realizadas toda al contado, generando que la empresa sea más líquida. Otro punto por considerar es que, al realizar las compras semanales para el bar, este no genera un inventario.

Las obligaciones financieras hacen referencia a los intereses del préstamo solicitado para iniciar operaciones, por ello al ser el horizonte de 5 años se liquida la deuda.

El patrimonio se mantiene durante los 5 años, ya que no se hará aportes de capital. Así mismo, se observa que la empresa comienza a tener resultados positivos a partir del segundo año.

Por último, para el año 2028 se considerará el cierre de la empresa, por lo que se liquidarán los activos y pasivos pendientes, lo que trae como consecuencia que solo quede pendiente el saldo de efectivo y cuentas por pagar a accionistas. Esto incluye la distribución de dividendos del último periodo.

7.6. Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

Como resumen de los puntos anteriores, presentamos el Estado de Resultados Se está considerando el cálculo del crecimiento de la UIT, para hacer uso del beneficio fiscal por ser pequeña empresa, el cual es pagar el 10% del Impuesto a la Renta de las 15 primeras UIT y el 29.5% del restante de las utilidades.

Tabla 7. 8.
Pronóstico incremento de UIT

	2024	2025	2026	2027	2028
UIT ANUAL	5,150	5,350	5,550	5,750	5,950
15 UIT =	77,250	80,250	83,250	86,250	89,250

Tabla 7. 9.
Estado de Pérdida y Ganancias

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas					
Ventas	**1,277,871**	**2,722,896**	**3,555,829**	**4,404,117**	**5,018,455**
Costos					
Mano de Obra	69,710	97,593	151,270	158,833	213,400
Insumos	412,788	590,112	646,548	708,496	776,491
Utilidad Bruta	**795,373**	**2,035,191**	**2,758,011**	**3,536,788**	**4,028,563**
Gastos Operativos					
Gastos Administrativos	229,046	320,664	336,697	353,532	371,208
Gastos de Venta	312,629	418,310	449,494	491,850	550,925
Gastos de alquiler, luz y agua	480,600	507,600	513,000	522,072	535,544
EBITDA	**-226,901**	**788,617**	**1,458,820**	**2,169,335**	**2,570,886**
Depreciación	76,670	76,670	76,670	76,670	76,670
EBIT	**-303,571**	**711,948**	**1,382,150**	**2,092,665**	**2,494,217**
Gastos Financieros					
Gastos Financieros	19,229	15,942	12,217	7,924	2,992
Utilidad Antes de impuestos	**-322,800**	**696,005**	**1,369,933**	**2,084,741**	**2,491,225**
Impuesto a la Renta 10% (Hasta 15 UIT)	0	8,025	8,325	8,625	8,925
Impuesto a la Renta 29.5%	0	181,648	379,572	589,555	708,582
Utilidad Neta	**-322,800**	**506,332**	**982,037**	**1,486,561**	**1,773,717**

Como podemos aprecias en el Estado de Resultados, las ventas del segundo año tienen un crecimiento del 53% esto se debe que las ventas del primer año son por 9 meses, para los años posteriores el crecimiento es de 23% para 2026, 19% para el 2027 y 12% para el 2028.

Se observa un incremento en la planilla de 35% para el año 2026, esto se debe a la contratación de personal operativo para cubrir la demanda por el incremento en las ventas de los años posteriores.

Así mismo, en el estado de pérdidas y ganancias observamos que a partir del segundo año son positivos, esto se debe a varios factores:

- Beneficio fiscal: como se detalla líneas arriba, al ser pequeña empresa hemos hecho uso del beneficio fiscal para pagar menos impuestos.
- Costos de la línea de negocio alquiler stands: después de haber realizado la inversión inicial para la construcción de los stands, estos se han activado por ello no son visibles en el PyG, el arriendo de estos puestos nos da un margen bruto positivo pues los gastos son mínimos como la luz y el agua.
- Cobro Fee: otro factor que incrementa nuestro margen es el cobro de un Fee de la venta de los productos de nuestros arrendatarios, el cual se encuentra en el punto 4.5 del plan de ventas.

7.7. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow)

Para calcular la proyección de ventas se utilizaron datos obtenidos de las encuestas, como la demanda del bar, la demanda del mercado para obtener las ventas y calcular el Fee, así como el costo unitario de alquiler de la zona, para el precio de los stands. El cálculo de las ventas se detalla en el punto 4.5.

Tabla 7. 10
Proyección de ventas

	2024	2025	2026	2027	2028
Stands	S/ 389,532	S/ 593,573	S/ 667,769	S/ 741,966	S/ 741,966
Bar	S/ 787,187	S/ 1,790,489	S/ 2,254,949	S/ 2,756,897	S/ 3,085,331
Fee	S/ 101,151	S/ 338,834	S/ 633,110	S/ 905,254	S/ 1,191,158
Total Ventas	**S/.1,277,871**	**S/.2,722,896**	**S/.3,555,829**	**S/.4,404,117**	**S/.5,018,455**

Así mismo se presenta el flujo de la deuda que se encuentra detallada en el punto 7.4.

Tabla 7. 11
Flujo de deuda

	0	1	2	3	4	5
Saldo	144,000	122,815	98,343	70,146	37,656	0
Interés		-19,229	-15,942	-12,217	-7,924	-2,992
Amortización		21,185	24,472	28,197	32,490	37,656
Cuota		40,522	40,522	40,522	40,522	40,522
Saldo Final		122,815	98,343	70,146	37,656	0
Benef. Tributario		5,673	4,703	3,604	2,338	883
Flujo Deuda	**144,000**	**-34,850**	**-35,819**	**-36,918**	**-38,185**	**-39,640**

A continuación, se muestra el estado de flujo de caja efectivo, como se puede apreciar, los ingresos son altos debido que la cobranza es al contado, y no se tiene cuentas por cobrar al crédito.

Tabla 7. 12:
Flujo de caja proyectado

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión	-384,000					
Utilidades antes de impuestos		-322,800	696,005	1,369,933	2,084,741	2,491,225
Impuesto a la Renta		0	-189,673	-387,897	-598,180	-717,507
Utilidad Neta		**-322,800**	**885,678**	**1,757,830**	**2,682,920**	**3,208,732**
Depreciación		76,670	76,670	76,670	76,670	76,670
Valor de rescate						139,044
FLUJO DE EFECTIVO ECONOMICO	**-384,000**	**-399,470**	**809,008**	**1,681,160**	**2,606,251**	**2,993,018**
Flujo de deuda	144,000	-34,850	-35,819	-36,918	-38,185	-39,640
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO	**-240,000**	**-434,319**	**773,189**	**1,644,242**	**2,568,066**	**2,953,379**

7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad

A partir de los flujos de la tabla 7.13 podemos calcular las ratios de rentabilidad TIR y VAN económico y financiero que nos indicarán la viabilidad del proyecto.

Tabla 7. 13
Indicadores Económicos y Financieros del Proyecto

Indicador	Valor
VANe	S/ 2,861,332
TIRe	110%
VANf	S/ 2,335,871
TIRf	128%

7.9. Políticas de aplicación de resultados

La estrategia financiera de "Mercado 300km" se enfocará en el riguroso control de su estado de resultados, que comprende ingresos y gastos acumulados. Este enfoque permitirá a la empresa tomar las medidas necesarias para alcanzar sus objetivos financieros y realizar ajustes oportunamente.

El estado de resultados de "Mercado 300km" mostrará de manera transparente las pérdidas o ganancias anuales, lo que servirá como un indicador claro de si se están cumpliendo los objetivos financieros de la empresa. Para lograr este control efectivo, implementaremos diversos métodos, que incluyen:

- Revisión y comparación de ventas, costos, gastos y utilidades,
- Análisis detallado de las partidas que contribuyen a los ingresos y gastos
- Identificación de gastos operativos y funcionales
- Cálculo tanto de la rentabilidad bruta como de la rentabilidad neta.

Además, se establecerá un proceso de revisión y aprobación de la aplicación de las políticas financieras por parte de los accionistas de la empresa de forma semestral. Esta práctica asegurará una gestión financiera más efectiva y un seguimiento constante de los resultados para lograr un desempeño sólido y sostenible en el tiempo.

En el caso de que se obtengan resultados favorables en el negocio "Mercado 300km" durante los tres primeros años, los accionistas no recibirán dividendos. En lugar de ello, se creará un fondo de reinversión obligatorio, donde se depositarán las ganancias para cubrir posibles pérdidas o financiar nuevas inversiones que fomenten el crecimiento del establecimiento gastronómico. A partir del cuarto año, se procederá a distribuir los beneficios entre los socios, reservando un 20% de estos para el mencionado fondo de

reinversión. En caso de que el año anterior haya arrojado resultados negativos, los beneficios se destinarán a compensar esas pérdidas y equilibrar el balance financiero.

En situaciones adversas, es decir, cuando los resultados sean negativos, se convocará a los accionistas para discutir estrategias que mejoren los ingresos del negocio, permitiéndole alcanzar una mayor liquidez y optimizar sus resultados en el próximo año. Si el patrimonio es suficiente, la deuda podrá transferirse a una cuenta de resultados negativos de ejercicios anteriores, donde permanecerá hasta su total saneamiento. Esta decisión será tomada por los accionistas en uno o varios ejercicios, según lo consideren apropiado.

7.10. Tasa de descuento del Accionista

Para este proyecto, se ha decidido financiarlo en parte con recursos propios (37%) y en parte con un préstamo bancario (63%). Es fundamental considerar el costo del capital involucrado. En el caso de los recursos propios invertidos en el negocio, la tasa de descuento se denomina CoK (Costo de Capital) y se calcula utilizando el modelo de valoración de activos financieros CAPM (Capital Asset Pricing Model). Este modelo ayuda a los inversionistas a maximizar su retorno esperado, teniendo en cuenta el riesgo asociado a la inversión. A continuación, se presenta la fórmula para calcular el CoK:

$$Re = Rf + Beta * (Rm - Rf)$$

En donde:
Re = Costo de capital (CoK)
Rf = Tasa libre de riesgo
Beta = Coeficiente Beta para el tipo de negocio
Rm = Riesgo de mercado

Para el caso en particular:
Rf = 4.3% (Tasa de rendimiento bonos EEUU a 10 años)
beta apalancado = 1.09 (Un promedio entre las betas de entretenimiento y restaurantes fue la estrategia que nos pareció más apropiada a nuestro tipo de negocio)
Rm = 22.17% (Tasa de rendimiento S&P/BVL Perú General Índex últimos 12 meses)

COK = 0.043 + 1.09*(0.2217-0.043)

COK = 23.78%

Rf = https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html
Beta = https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rm = https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-select-index/?currency=PEN&returntype=P-#overview

7.11. Indicadores de rentabilidad representativos

Los siguientes indicadores de rentabilidad son considerados los más representativos para el proyecto:

a) **WACC:** Para finalizar los componentes del costo de capital, es necesario calcular el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital). Este se utiliza cuando el financiamiento de un proyecto proviene tanto del capital de la empresa como de recursos obtenidos a través de deuda. En este contexto, la tasa de descuento para la inversión se determinará a través de un promedio ponderado entre el CoK y la tasa de interés correspondiente a la deuda.

La fórmula del WACC es la siguiente:

WACC = Ke x (E/(E+D)) + Kd x (1-T) x (D/(E+D))

donde:

Ke = Costo de los fondos propios (CoK).

E = % de Fondos propios.

D = % de Endeudamiento.

Kd = Coste financiero (deuda).

T = Tasa impositiva (IR)

Reemplazamos:

Ke = 23.78

E = 63%

D = 37%

Kd = 15.36%

T = 29.5%

WACC = 23.78% * (63% / (63%+37%)) + 15.36%*(1-29.5%) * (37%/ (63%+37%))

WACC = 18.99%

b) TIR: Para el caso de este proyecto la TIRe es 110% esto quiere decir que la inversión está generando un retorno mayor en comparación a la inversión inicial. Nos dice que por cada sol invertido se espera recuperar S/. 1.10 de ganancia adicional.

c) VAN: Los resultados del VANe es de S/ 2,861,332 y en VANf de S/ 2,335,871 esto nos indica que es rentable desde ambas perspectivas. Al ser el VANe superior al VANf esto nos indica que el proyecto no es solo financieramente rentable si no también que genera mayor ingreso el cual puede ser utilizado para futuras inversiones en Mercado 300km.

d) ROI: Para calcular la Rentabilidad sobre la inversión realizaremos la siguiente formula:

ROI = Beneficio neto anual / Inversión Inicial

ROI = S/. 4,425,847/ 384,000 = 11. 53

ROI = 11.53

El resultado indica que por cada sol invertido se obtiene un retorno de aproximado de 11.77 soles adicionales.

e) Pay back: El pay back del proyecto nos indicará en cuanto tiempo se recuperará la inversión del proyecto, por ello hemos realizado el siguiente calculo:

Tabla 7. 14
Cálculo de Pay back

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión	-384,000					
Utilidades antes de impuestos		-322,800	696,005	1,369,933	2,084,741	2,491,225
Impuesto a la Renta		0	-189,673	-387,897	-598,180	-717,507
Utilidad Neta		**-322,800**	**885,678**	**1,757,830**	**2,682,920**	**3,208,732**
Depreciación		76,670	76,670	76,670	76,670	76,670
Valor de rescate						139,044
FLUJO DE EFECTIVO ECONOMICO	-384,000	-399,470	809,008	1,681,160	2,606,251	2,993,018
Flujo de deuda	144,000	-34,850	-35,819	-36,918	-38,185	-39,640
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO	-240,000	-434,319	773,189	1,644,242	2,568,066	2,953,379
Pay back	-384,000	-783,469	25,539	1,706,699	4,312,950	7,305,968
			0.97			
			1.97			

PAY BACK = 1.97 años

f) **Punto equilibrio:** en un proyecto de venta de bebidas alcohólicas y alquiler de stands de comida se refiere al nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos, alcanzando un balance entre ingresos y costos totales. Este punto marca el umbral donde los ingresos generados son iguales a los costos, resultando en cero beneficios ni pérdidas. Identificar y superar el punto de equilibrio es esencial para que el proyecto sea rentable, ya que cualquier venta adicional más allá de este punto contribuirá directamente a las ganancias. Monitorear y gestionar el punto de equilibrio es crucial para la viabilidad financiera y el éxito a largo plazo del negocio.

Para poder calcular el punto de equilibrio de un proyecto con diversas líneas de negocio es necesario realizar el cálculo de la contribución marginal de cada línea de negocio, y luego calcular la contribución marginal ponderada.

Para ello necesitamos los siguientes datos:

Tabla 7. 15
Ingresos por línea de distribución y porcentaje de venta

INGRESOS	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
BAR	787,187	62%	1,790,489	66%	2,254,949	63%	2,756,897	63%	3,085,331	61%
STANDS	490,683	38%	932,407	34%	1,300,880	37%	1,647,220	37%	1,933,124	39%
TOTAL	1,277,871	100%	2,722,896	100%	3,555,829	100%	4,404,117	100%	5,018,455	100%

Tabla 7. 16
Costos fijos y costos variables

		2024	2025	2026	2027	2028
COSTOS FIJO		856,161	947,779	963,812	980,647	998,324
COSTOS VARIABLES	BAR	534,853	764,953	890,493	975,886	1,118,211
	STANDS	113,650	145,600	152,880	165,110	183,273

Calculamos la contribución marginal de cada línea de negocio: **Contribución marginal = Ventas – Costos variables**

Tabla 7. 17
Contribución marginal

		2024	2025	2026	20227	2028
BAR	=	252,335	1,025,536	1,364,457	1,781,011	1,967,119
Stands	=	377,033	786,807	1,148,000	1,482,110	1,749,852

Calculamos la contribución marginal ponderada:

Contribución marginal ponderada = Línea de negocio % x CM línea de negocio

Tabla 7. 18
Contribución marginal ponderada

		2024	2025	2026	2027	2028
BAR	=	155,442	674,360	865,278	1,114,880	1,209,379
STANDS	=	144,775	269,428	419,989	554,336	674,048
TOTAL	=	**300,217**	**943,788**	**1,285,267**	**1,669,216**	**1,883,427**

Punto de equilibrio = Costos Fijos / Contribución marginal ponderada

Tabla 7. 19
Punto de equilibrio por año

		2024	2025	2026	2027	2028
P.E.	=	2.85	1.00	0.75	0.59	0.53

Con el punto de equilibrio ponderado calculamos que necesitamos 2.85 de las ventas para poder cubrir los gastos y costos para el año 1, esto se debe que presentamos resultados negativos en el año inicial. Para los años siguientes necesitamos 1 vez la venta para el año 2, 0.75 de las ventas para el año 3, 0.59 y 0.53 para el año 4 y 5 según corresponda.

7.12. Análisis de riesgo y costo de oportunidad

7.12.1. Análisis de riesgo:

El análisis de riesgo tiene como idea primordial identificar y evaluar los potenciales problemas que podrían originar durante la implementación y operación del proyecto, estos detallados a continuación:

- **Riesgos Financieros:**
  - Costos Inesperados durante la implementación o funcionamiento que no se habían previsto en el presupuesto inicial.
  - Retorno de la Inversión (ROI), presentando riesgo de que los ingresos generados no cubran los costos de inversión y operación, afectando la rentabilidad del proyecto.
- **Riesgo tecnológico:**
  - Fallas en sistema durante la operación se puede presentar fallas en el sistema que podrían afectar la experiencia al cliente,
  - Seguridad de datos ante posibles vulnerabilidades en protección de datos
  - Integración de tecnología que generen lentitud por la no interoperabilidad entre los sistemas de gestión de pedidos y sistema de pago.
- **Riesgos Operativos:**

- Mantenimiento y Soporte para los equipos y sistemas teniendo como riesgo interrupciones en el servicio si no se gestionan adecuadamente.
- Capacitación del Personal por posibles dificultades en la capacitación del personal para manejo, análisis y gestión problemas tecnológicos y operativos.

- **Riesgos del Mercado:**
  - Aceptación del Cliente, refiere a la posibilidad de que los clientes no se adapten al nuevo sistema automatizado y prefieran métodos tradicionales de compra.
  - Competencia y el riesgo de que competidores implementen tecnologías similares o mejores, reduciendo la ventaja competitiva del mercado.
- **Riesgos Regulatorios:**
  - Cumplimiento Normativo ante posibles desafíos para cumplir con las regulaciones locales y nacionales sobre privacidad de datos, seguridad alimentaria y otros aspectos relevantes.

7.12.2. Costo de oportunidad

Para el contexto del proyecto se tiene los siguientes escenarios bajo el concepto de costo de oportunidad que refiere al beneficio o valor que se pierde al optar por una alternativa en lugar de otro.

- **Comparación con Otras Inversiones en Tecnología:** Refiere a otras oportunidades tecnológicas en el sector gastronómico o en áreas relacionadas que podrían haber sido elegidas en lugar de la automatización del mercado. Por ejemplo, invertir en tecnologías de cocina avanzada o en plataformas de delivery que también podrían mejorar la satisfacción de cliente.
- **Proyectos Inmobiliarios Alternativos:** Refiere al uso de Espacio para otros fines. Se considera cómo el espacio de 2,000 m² podría haber sido utilizado para otros fines, como oficinas, centros comerciales, o espacios de entretenimiento y se valúa los ingresos potenciales y la apreciación de valor de estas alternativas en comparación con el mercado gastronómico.
- **Inversiones en Marketing y Expansión:** Refiere a la posibilidad de invertir en marketing y expansión de marcas conocidas en lugar de automatizar el mercado. Considera cómo una estrategia de marketing intensiva podría afectar el

reconocimiento de marca y las ventas y no inversión en automatizaciones que podrían mejorar la satisfacción al cliente.

7.13. Análisis de escenarios

a. Escenario Pesimista: para este escenario se ha hecho el cálculo de ventas basándonos en los siguientes factores:

- Ocupación cae en -15% en comparación al escenario conservador
- Ticket promedio de arrendatario cae en -5% por reducción en el precio de venta S/.76.00
- Ticket promedio de Bebidas cae en -5% por reducción en el precio de venta a S/.85.10

Tabla 7. 20
Cálculo de ventas Stands escenario Pesimista

AÑO	VENTA IDEAL	OCUPACIÓN STANDS	MESES	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	S/.72,960.00	55%	9	S/ 361,152	S/ 306,061
2025	S/.72,960.00	65%	12	S/ 569,088	S/ 482,278
2026	S/.72,960.00	75%	12	S/ 656,640	S/ 556,475
2027	S/.72,960.00	85%	12	S/ 744,192	S/ 630,671
2028	S/.72,960.00	85%	12	S/ 744,192	S/ 630,671
		TOTAL		**S/ 3,075,264**	**S/ 2,606,156**

Tabla 7. 21
Cálculo de ventas Fee escenario Pesimista

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTAS ARRENDATARIOS	OCUPACIÓN STANDS	FEE	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	94,729	S/ 5,399,546	55%	3.0%	S/ 89,093	S/ 75,502
2025	138,828	S/ 11,814,826	65%	4.5%	S/ 345,584	S/ 292,868
2026	152,588	S/ 12,985,865	75%	6.8%	S/ 662,279	S/ 561,253
2027	164,846	S/ 14,029,051	85%	8.1%	S/ 965,900	S/ 818,559
2028	181,130	S/ 15,414,892	85%	9.7%	S/ 1,270,958	S/ 1,077,083
	TOTAL	**S/ 59,644,180**			**S/ 3,333,813**	**S/ 2,825,266**

Tabla 7. 22
Cálculo de ventas Bar escenario Pesimista

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTA ANUAL	OCUPACIÓN STANDS	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	19,750	S/ 1,260,624	55%	S/ 693,343	S/ 587,579
2025	29,481	S/ 2,508,923	65%	S/ 1,630,800	S/ 1,382,034
2026	33,003	S/ 2,808,664	75%	S/ 2,106,498	S/ 1,785,168
2027	36,314	S/ 3,090,482	85%	S/ 2,626,910	S/ 2,226,195
2028	40,640	S/ 3,458,656	85%	S/ 2,939,857	S/ 2,491,404
TOTAL				**S/ 9,997,408**	**S/ 8,472,380**

Una vez que tenemos calculado las ventas por cada escenario, obtenemos la venta total y procedemos a realizar el nuevo flujo de efectivo del escenario pesimista, con una nueva utilidad neta.

Tabla 7. 23
Flujo de caja escenario pesimista

		2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS		**969,142**	**2,157,180**	**2,902,896**	**3,675,425**	**4,199,159**
Inversión	-384,000					
Utilidades antes de impuestos		**-631,528**	**130,288**	**717,000**	**1,356,048**	**1,671,928**
Impuesto a la Renta		0	38,435	211,515	400,034	493,219
Utilidad Neta		**-631,528**	**168,723**	**928,515**	**1,756,083**	**2,165,147**
Capital de trabajo						
Depreciación		76,670	76,670	76,670	76,670	76,670
Valor de rescate						139,044
FLUJO DE EFECTIVO ECONOMICO	-384,000	-708,198	92,054	851,846	1,679,413	1,949,434
Flujo de deuda	144,000	-34,850	-35,819	-36,918	-38,185	-39,640
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO	-240,000	-743,048	56,234	814,927	1,641,228	1,909,794
Pay back	-240,000	-948,198	-856,144	-4,298	1,675,115	3,624,548
					0.003	
					3.00	

Tabla 7. 24
VANe, VANf, TIRe, TIRf y pay back escenario pesimista

Indicador	Valor
VANe	S/ 1,047,678
TIRe	51%
Payback	3.00 años
VANf	S/ 793,841
TIRf	56%

En el escenario pesimista podemos observar que, a pesar de contar con flujos negativos en los primeros años, el VAN económico es positivo. La TIRe es de 51%, nos dice que proyecto sigue siendo rentable desde una perspectiva económica, el rendimiento esperado por cada S/ 1 invertido es menor (S/ 0.51 de ganancia adicional por cada S/ 1 invertido). Para el caso del VAN financiero es viable, aunque el margen es más estrecho, la TIRf es atractiva aun con flujos negativos para el inversionista.

b. ***Escenario Optimista:*** *para este escenario se ha hecho el cálculo de ventas basándonos en los siguientes factores:*
   - *Ocupación 100% desde año 1*
   - *Ticket promedio de arrendatario crece en 5% por incremento en el precio de venta a S/. 84.00*
   - *Ticket promedio de Bebidas crece en 5% por incremento en el precio de venta a S/. 94.06*

Tabla 7. 25
Cálculo de ventas Stands escenario Optimista

AÑO	VENTA IDEAL	OCUPACIÓN STANDS	MESES	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	S/.72,960.00	100%	9	S/ 656,640	S/ 556,475
2025	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
2026	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
2027	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
2028	S/.72,960.00	100%	12	S/ 875,520	S/ 741,966
		TOTAL		**S/ 4,158,720**	**S/ 3,524,339**

Tabla 7. 26
Cálculo de ventas Fee escenario Optimista

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTAS ARRENDATARIOS	OCUPACIÓN STANDS	FEE	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	94,729	S/ 5,967,919	100%	3.0%	S/ 179,038	S/ 151,727
2025	138,828	S/ 11,661,537	100%	4.5%	S/ 524,769	S/ 444,720
2026	152,588	S/ 12,817,382	100%	6.8%	S/ 871,582	S/ 738,629
2027	164,846	S/ 13,847,034	100%	8.1%	S/ 1,121,610	S/ 950,517
2028	181,130	S/ 15,214,895	100%	9.7%	S/ 1,475,845	S/ 1,250,716
	TOTAL	**S/ 59,508,767**			**S/ 4,172,843**	**S/ 3,536,308**

Tabla 7. 27
Cálculo de ventas Bar escenario Optimista

AÑO	DEMANDA OBJETIVA	VENTA ANUAL	OCUPACIÓN STANDS	TOTAL	TOTAL Sin IGV
2024	19,750	S/ 1,393,321	100%	S/ 1,393,321	S/ 1,180,781
2025	29,481	S/ 2,773,020	100%	S/ 2,773,020	S/ 2,350,017
2026	33,003	S/ 3,104,313	100%	S/ 3,104,313	S/ 2,630,774
2027	36,314	S/ 3,415,796	100%	S/ 3,415,796	S/ 2,894,742
2028	40,640	S/ 3,822,725	100%	S/ 3,822,725	S/ 3,239,597
	TOTAL	**S/ 14,509,175**		**S/ 14,509,175**	**S/ 12,295,911**

Una vez que tenemos calculado las ventas por cada escenario, obtenemos la venta total y procedemos a realizar el nuevo flujo de efectivo del escenario pesimista, con una nueva utilidad neta.

Tabla 7. 28
Flujo de caja escenario Optimista

		2024	2024	2025	2026	2027
VENTAS		**1,888,982**	**3,536,703**	**4,111,369**	**4,587,225**	**5,232,279**
Inversión	-384,000					
Utilidades antes de impuestos		288,312	1,509,812	1,925,473	2,267,848	2,705,049
Impuesto a la Renta		85,052	445,395	568,015	669,015	797,989
Utilidad Neta		**373,364**	**1,955,207**	**2,493,488**	**2,936,863**	**3,503,038**
Depreciación		76,670	76,670	76,670	76,670	76,670
Valor de rescate						139,044
FLUJO DE EFECTIVO ECONOMICO	**-384,000**	**296,694**	**1,878,537**	**2,416,818**	**2,860,194**	**3,287,325**
Flujo de deuda	144,000	-34,850	-35,819	-36,918	-38,185	-39,640
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO	**-240,000**	**261,844**	**1,842,717**	**2,379,900**	**2,822,009**	**3,247,685**
Payback	-240,000	56,694	1,935,231	4,352,049	7,212,243	10,499,567
		0.81				

Tabla 7. 29
VANe, VANf, TIRe, TIRf y pay back escenario Optimista

Indicador	Valor
VANe	S/ 4,565,068
TIRe	221%
Payback	0.81 años
VANf	S/ 3,836,861
TIRf	293%

En el escenario Optimista podemos observar que, se cuentan con flujos positivos a pesar de que el primer año está en negativo, no obstante, podemos ver que tanto el VAN económico y financiero son positivos, esto quiere decir que es un proyecto atractivo para el inversionista ya que la recuperación de lo invertido se verá reflejado en 1.025 años.

7.14. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se identificaron los siguientes riesgos cualitativos que pueden ocasionar contingencias y dificultades para la continuidad del proyecto, a continuación:

1. **Factores Endógenos**
   - Proyección de rentabilidad: Refiere al no cumplimiento por parte de la empresa con el cumplimiento de la cuota el logro de punto de equilibrio como mínimo en el proceso de alquileres de stands y venta de bebidas.
   - Atención al cliente: Supone un riesgo la mala atención lo que deriva en una baja calidad de atención al cliente recibiendo un quejas, reclamos y opiniones negativas que impacta directamente las futuras visitas y ventas del mismo.
   - Publicidad negativa: Actualmente en el mundo de redes sociales se tiene este riesgo, ante un cliente insatisfecho puede derivar una publicidad negativa en contra del negocio y hacerse viral.
   - Proceso de selección: Es un riesgo ya que puede derivar en una mala gestión de sus responsabilidades e impactar negativamente en el negocio y sus resultados.
   - Clima laboral: Un mal clima laboral pueden generar baja motivación, ausentismo, conflictos internos, rotación y baja eficiencia en los trabajadores que puede impactar negativamente en el negocio.

2. **Factores Exógenos**
   - Modificación de precio venta: Existe el riesgo de la incorporación de un nuevo competidor al mercado lo cual en algunas ocasiones podría tener un precio de ventas y algunos servicios adicionales más competitivos, lo que generaría a pesar de tener nuestro valor diferencial, pensar en la modificación de precio venta.
   - El cierre de competidores: Caso contrario sucede cuando hay un cierre de un competidor, se suele pensar en primera instancia que se podría cubrir el % de mercado que ha quedado libre; sin embargo, el cierre por diversos motivos puede generar desconfianza hacia el sector, desacelerando la inversión y aparición de nuevos socios.
   - Inestabilidad política: En el Perú la inestabilidad política de los últimos 4 años como cambios constantes de presidentes, cierres de congreso corrupción y temas varios puede generar un descontento en la población generando marchas sociales buscando una pronta solución a los problemas de la región y/o país. Estas marchas sociales en el caso de Ica son muy

drásticas llegando a bloqueo de carretera impidiendo el flujo normal de pobladores y visitantes.

- Desastres naturales: La aparición del Fenómeno "El niño" podría impactar significativamente en la población de Ica con daños materiales, infraestructura en la zonas rurales y urbanas como es el caso de la implementación del Mercado 300km.
    - Fenómeno niño global. Lluvias intensas y deslizamiento de tierra, sequias y falta de agua, impacto en la salud.
    - Fenómeno niño costero: Refiere a un evento climático que afecta directamente a las regiones costeras del pacífico incluyendo Perú. Aunque se comparte similitudes con fenómeno del niño tiene particularidades propias como inundaciones, deslizamiento de tierra, daños a la infraestructura, afectaciones en la agricultura, perdidas de vida y desplazamiento de personas, entre otros.
    - Terremotos: Estos eventos suelen suceder con mayor frecuencia en este territorio del Perú debido a las placas tectónicas se encuentran en el pacífico sur y la falla de Nazca. Por eso esta se considera este punto como un factor a considerar.
- Contracción de la economía: Lo que genera disminución en la adquisición de servicios por parte de clientes y reducción en la inversión.
- Riesgo tributario: Se toma como riesgo debido a que el incumplimiento de esta responsabilidad podría generar una clausura temporal del local.

7.15. Plan de contingencia y disolución

Para la elaboración de plan de contingencia y disolución, se tomaron en cuenta los siguientes pasos:

a) |Identificación de riesgos:

Los mencionados en el punto 7.14**:**

- Proyección de rentabilidad
- Atención al cliente
- Publicidad negativa

- Proceso de selección
- Clima laboral
- Modificación de precio venta
- Cierre de competidores
- Inestabilidad política
- Desastres naturales
- Contracción de la economía
- Riesgo tributario

b) **Determinar la gravedad de los riesgos:** Para la clasificación de la gravedad del riesgo identificado se recomienda hacerse unas preguntas como: ¿Cuál es el resultado más negativo que podría originarse?, ¿Qué tan difícil seria recuperarse de ese riesgo?, ¿Cuál de los 5 niveles de gravedad coincide más con este riesgo?

Tabla 7. 30
Tabla frecuencia de ocurrencia

Tabla de gravedad	
#	Gravedad
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderada
4	Importante
5	Catastrófica

c) **Identificar la probabilidad de que el riesgo ocurra:** Una vez identificado la gravedad de cada riesgo, es importante determinar la frecuencia de aparición del mismo, tomando como base las siguientes preguntas: ¿Ya ha ocurrido antes este riesgo? ¿Con que frecuencia?, ¿Existen riesgos similares que hayan ocurrido con anterioridad? ¿Puede llegar a presentarse ese riesgo?

Tabla 7. 39
Tabla frecuencia de ocurrencia

Tabla de frecuencia	
#	Frecuencia
1	Muy Improbable
2	No es probable
3	Posible
4	Probable
5	Muy probable

d) **Cálculo de impacto de riesgo:** Una vez identificado gravedad y frecuencia, se realizará la multiplicación de ambos factores: Gravedad x frecuencia= Impacto de riesgo

Tabla 7. 40
Tabla impacto de riesgo

#	Perspectiva	Riesgos	Frecuencia de aparición	Gravedad	Total
1	Financiero	Proyección de rentabilidad	3	4	12
2	Cliente	Atención al cliente	4	3	12
3	Cliente	Publicidad negativa	4	3	12
4	RRHH	Proceso de selección	3	3	9
5	RRHH	Clima laboral	2	2	4
6	Financiero	Modificación de precio venta	3	4	12
7	Externo	Cierre de competidores	2	2	4
8	Externo	Inestabilidad política	3	3	9
9	Externo	Desastres naturales	4	3	12
10	Externo	Contracción de la economía	4	4	16
11	Interno	Riesgo tributario	2	4	8

e) **Priorización de riesgo y plan de contingencia:** Una vez identificado el impacto de cada riesgo, se procederá a priorizar y generar plan de contingencia en cada uno, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 7. 41
Tabla priorización de riesgo

#	Perspectiva	Riesgos	Frecuencia de aparición	Gravedad	Total	Medida de control
1	Financiero	Proyección de rentabilidad	3	4	12	Seguimiento semanal de indicadores de venta y plan de acción
6	Financiero	Modificación de precio venta	3	4	12	Revisión constante a posibles nuevos competidores y nuevas tendencias en el mercado
2	Cliente	Atención al cliente	4	3	12	Implementación de encuesta de satisfacción
3	Cliente	Publicidad negativa	4	3	12	Seguimiento constante a redes sociales para un posicionamiento positivo en RRSS
9	Externo	Desastres naturales	4	3	12	Adoptar las medidas de seguridad recomendada por el gobierno para mitigar posible impacto.
10	Externo	Contracción de la economía	4	3	12	Revisión exhausta de presupuesto, enfoque en eficiencia operativa, gestión de inventario y revisión de estrategias de marketing
4	RRHH	Proceso de selección	3	3	9	Refuerzo y capacitación continua al equipo RRHH
8	Externo	Inestabilidad política	3	3	9	Respaldo financiero que permita responder ante una crisis social como consecuencia y monitorización constante para tomar medidas proactivas en vez de reactivas
11	Interno	Riesgo tributario	2	4	8	Capacitación y seguimiento correcto sobre la tributación del negocio.
5	RRHH	Clima laboral	2	2	4	Temáticas y actividades internas para mejora de clima laboral
7	Externo	Cierre de competidores	2	2	4	Posicionamiento innovador y positivo de la marca del mercado

CONCLUSIONES

- Se concluye que el proyecto Mercado 300km es viable, en el escenario conservador presenta indicadores financieros favorables, con un valor actual neto S/ 2,861,332; una tasa interna de retorno de 110% y con una recuperación de la inversión antes de comenzar el segundo año. Ante un escenario pesimista con un valor actual neto de S/ 1,047,678 indica que el negocio sigue siendo rentable con un retorno a partir del tercer año.
- Se puede concluir que el factor más influyente ante un cambio de escenarios ya sea optimista o pesimista es el escenario de venta por bebidas alcohólicas donde se toma en cuenta la participación de mercado y que afecta directamente al precio de venta, lo que ocasiona que ocurran cambios que influyan en nuestra venta:
- En el escenario optimista, se considera que la ocupación sea 100% desde el año 1, el ticket promedio de la venta de los arrendatarios suba debido al incremento de su precio de venta en un 5% y el ticket promedio del bar debido al incremento en el precio de venta del 5% obteniendo un VANe de S/ 4,565,068.
- En el escenario pesimista, se considera que la ocupación caiga en -15% en comparación al escenario inicial, el ticket promedio de la venta de los arrendatarios caiga debido al incremento de su precio de venta en un -5% y el ticket promedio del bar debido a la baja en el precio de venta del -5% obteniendo un VANe de S/ 1,047,678.
- La propuesta de valor es el uso de tecnología que permite tener un nivel de autoservicio innovador, automatizado y reducción de tiempo de atención, en el cual los clientes podrán acceder a un lugar de 2,000 m2 donde encontrarán stands de comidas con marcas conocidas y potencial con el cual a través de pantallas táctiles dispersos alrededor del establecimiento los clientes podrán solicitar sus platos favoritos nacionales como internacionales y posteriormente, una vez lista la comida se procederá a notificar al cliente mediante SMS o WhatsApp para el recojo del pedido.

- En conclusión, el análisis PESTEL realizado en esta tesis ha arrojado luz verde sobre los diversos factores externos que pueden influir en Mercado 300km. Estos factores

son de suma importancia para comprender el entorno en el que se desarrolla este estudio y pueden tener un impacto significativo en los resultados y las recomendaciones presentadas. El análisis PESTEL ha proporcionado una comprensión completa del contexto en el que se encuentra Mercado 300km identificando áreas de oportunidad y desafío. Estos hallazgos son esenciales para guiar las recomendaciones y estrategias futuras relacionadas con nuestro proyecto y subrayan la importancia de una gestión estratégica y una adaptación continua en respuesta a los cambios en el entorno externo.

- Como estrategia de marketing se concluye que Mercado 300km tiene como clientes potenciales a personas que viven en la ciudad de Ica en el rango de edad de 18 a 55 años, que tenga como costumbre visitara restaurantes, bares y eventos musicales, donde estén dispuestos a invertir en un ticket promedio de S/. 100.

RECOMENDACIONES

- Para que el proyecto sea positivo se recomienda mantener la circulación de efectivo y la liquidez aseguradas, al mismo tiempo que se previene la adquisición de deudas relacionadas con gastos fijos.
- Para evitar demoras en la puesta en marcha se recomienda mantener una coordinación adecuada entre los departamentos de ventas y marketing. Se debe llevar a cabo una campaña publicitaria antes del lanzamiento y durante el lanzamiento del negocio con el fin de crear anticipación en la audiencia objetivo, transmitir las ventajas competitivas y dar a conocer la marca.
- Se recomienda contratar una empresa de reclutamiento que ayude a la gestión de recursos humanos con el fin de contratar personal capacitado y comprometido con las metas y objetivos de la empresa y que gusten de la cultura de la compañía esto para evitar una tasa de rotación de personal alta.
- Se propone el apoyo de una consultora especializada en lograr el lineamiento entre empresa, persona y objetivos asegurando los resultados propuestos y crecimiento previsto con apoyo de metodología agiles y escalables enseñando a los colaboradores las mejores prácticas.

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXVI
SCIENTIA ET PRAXIS

REFERENCIAS

2022, D. I. (s.f.). https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-203-2022-inei.pdf.

America-retail. (2022). https://www.america-retail.com/estudios/las-3-tendencias-que-marcaran-la-experiencia-en-restaurantes-en-2023/.

Andinoperutours. (2022). Huacachina Oasis. https://www.andinoperutours.com/en/travel-guides/huacachina-travel-guide/.

aromeo.net/blog. (s.f.). Métricas para la atención al cliente en un restaurante.

Chavez, J. H. (2019). Proyecto para la implementación de un Lima: Univ. San Ignacio de Loyola.

CIOPERU. (s.f.). Inteligencia artificial y empresas peruanas. https://cioperu.pe/articulo/27958/la-inteligencia-artificial-y-las-empresas-peruanas/.

Digesa. (2021). Normas legales, Digesa. http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf.

Empresarial, B. (16 de 12 de 2022). Obtenido de https://www.businessempresarial.com.pe/negocios-de-restaurantes-y-fast-food-se-preparan-para-el-2023/

Enlacocina.telemesa.es. (s.f.). Enlacocina.telemesa.es/actualidad/tendencias-de-tecnologia-para-restaurantes-en-2022/.

Euromonitor (2023). https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023.

García, Y. F. (2016). Plan de negocios para implementación de cadena de restaurantes. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Horeca, D. (Febrero de 2022). Gastronomía + tecnología: restaurantes en Lima que apostaron por la automatización.

Indeci. (2021). Indeci - Seguridad. https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11430/PLAN_11430_TIPOS%20DE%20INSPECCION%20DE%20SEGURIDAD%20Y%20CRITERIOS%20DE%20EVAL._2011.pdf .

INDECI. (2021). Indeci-seguridad.

INEI. (2022). Actividad de restaurantes de incremento 8.01%.

JRA. (12 de 09 de 2022). PROMPERU. Obtenido de https://andina.pe/agencia/noticia-promperu-organiza-primera-rueda-internacional-negocios-turismo-gastronomico-909560.aspx

Lavi, Y. (2023). Por qué establecer expectativas de tiempo de espera es clave para una buena experiencia del cliente. https://modernrestaurantmanagement.com/why-setting-wait-time-expectations-is-key-to-a-good-customer-experience/.

Less, P. f. (2021). Huacachina: Complete Guide to Peru's Desert Oasis. https://www.peruforless.com/blog/huacachina.

maslow, L. p. (s.f.). https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow.

MASLOW, L. P. (s.f.). https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow.

MEF. (2022). Proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026.

Niubiz, s. d. (2022). https://www.niubiz.com.pe/.

Odría Merino, A. R. (2019). Mercado Gastronómico en el Centro Histórico de Lima. Lima: UPC.

PerúRetail. (2020). Colombia: Conozca el primer restaurante completamente automatizado.

PerúTravel. (2021). 5 activities you can do in Huacachina, an oasis in the Ica desert. https://www.peru.travel/en/masperu/5-activities-you-can-do-in-huacachina-an-oasis-in-the-ica-desert.

Renzo Alfonso Alva Quiroz, M. L. (2021). Labarberia. Lima: ULIMA.

Restaurantes, I. O.-S. (2022). https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-203-2022-inei.pdf.

Revistaeconomia.com/restaurante-8-cepas. (2022). https://www.revistaeconomia.com/restaurante-8-cepas-de-ica-presenta-nueva-propuesta-gastronomica-maridaje-con-piscos-y-vinos-peruanos/. Ica.

Rojas, K. S. (2016). Centro gastronómico en Lurín Lima: USMP.

Rosario Katherine Gonzales Baldeón, J. W. (2019). Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida. Lima: ESAN.

RPP. (Diciembre de 2020). https://rpp.pe/peru/ica/protestas-en-ica-57-policias-heridos-dejan-enfrentamientos-en-la-panamericana-sur-noticia-1462430.

Ruiz del castillo A. M. (2020). Mercado gastronómico y cultural en el distrito de Pueblo Libre Lima: Univ. Ricardo Palma.

Sapia. (2022). https://www.sapia.com.pe/soluciones/.

SDominguez. (12 de 09 de 2022). Elperuano.pe. Obtenido de https://www.elperuano.pe/noticia/190584-turismo-gastronomico-generara-ingresos-por-us-200-millones

Sinba. (2022). https://sinba.pe/.

SNI. (2019). Tendencia bebidas alcoholicas ilegales. Lima: https://sni.org.pe/se-estima-que-hay-una-tendencia-a-que-siga-aumentando-consumo-de-bebidas-alcoholicas-ilegales/.

Tatiana Bocanegra Siu, M. B. (2021). Realidad aumentada para el sector. Lima: ULIMA.

Terra, M. (2023). Huacachina Tour and Pisco Route in Ica Half Day. https://www.machupicchuterra.com/ica/huacachina-tour-pisco-route/.

Uceda, G. R. (2017). Patio Gastronómico La Colonial. Lima: PUCP.

Zelaya Macedo, R. (2018). Mercado Gastronómico en San Isidro. Lima: UPC.

BIBLIOGRAFÍA

Chavez, J. H. (2019). Proyecto para la implementación de un Lima: Univ. San Ignacio de Loyola.

García, Y. F. (2016). Plan de negocios para implementación de cadena de restaurantes. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Odría Merino, A. R. (2019). Mercado Gastronómico en el Centro Histórico de Lima. Lima: UPC.

Renzo Alfonso Alva Quiroz, M. L. (2021). Labarberia. Lima: ULIMA.

Rojas, K. S. (2016). Centro gastronómico en Lurín Lima: USMP.

Rosario Katherine Gonzales Baldeón, J. W. (2019). Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida. Lima: ESAN.

Ruiz del castillo A. M. (2020). Mercado gastronómico y cultural en el distrito de Pueblo Libre Lima: Univ. Ricardo Palma.

Tatiana Bocanegra Siu, M. B. (2021). Realidad aumentada para el sector. Lima: ULIMA.

Terra, M. (2023). Huacachina Tour and Pisco Route in Ica Half Day. https://www.machupicchuterra.com/ica/huacachina-tour-pisco-route/.

Uceda, G. R. (2017). Patio Gastronómico La Colonial. Lima: PUCP.

Zelaya Macedo, R. (2018). Mercado Gastronómico en San Isidro. Lima: UPC.

.

ANEXO

Anexo 1: Informe de visita 8 Cepas

1. Datos Básicos

- **Empresa Competidora:** 8 Cepas
- **Ubicación:** 8 CEPAS, Cachiche, Ica, Perú. Frente al Parque de las Brujas, Cachiche, Ica, Perú.
- **Fecha de Visita:** 06 mayo del 2023
- **Visitante:** Silvana Olano, Hugo Calderón, Alonso García

2. Objetivo

El objetivo de la visita realizadas a 8 Cepas fue evaluar sus servicios y operaciones para entender mejor el entorno competitivo bajo los siguientes parámetros: Análisis de la oferta gastronómica actual, evaluación de servicio al cliente, examinación de ambiente y diseño, identificación de estrategias de marketing y promociones, así como el análisis de sus procesos operativos como el uso de tecnología actual.

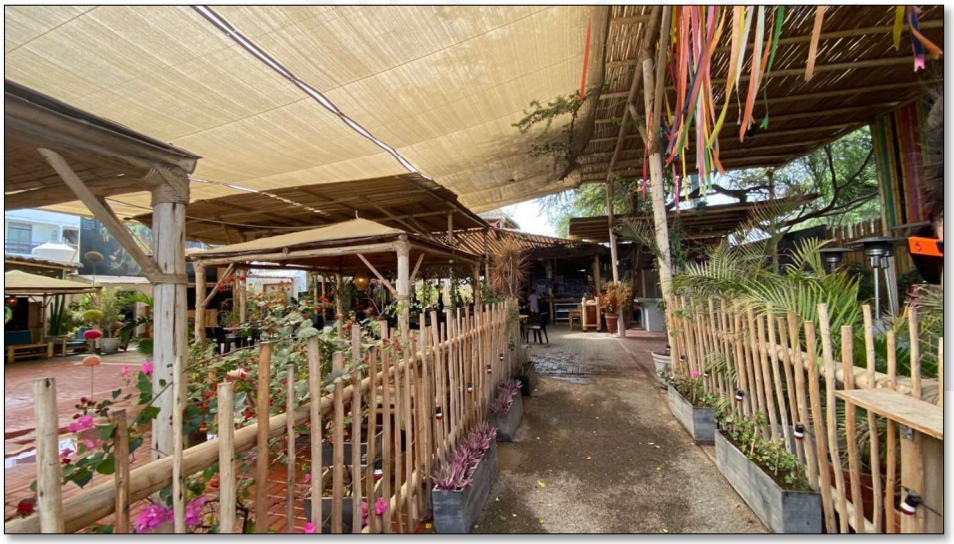
3. Observaciones Clave

- **Productos/Servicios:** El establecimiento ofrece diversidad de platos divididos en entradas, fondos, postres, así como bebidas con y sin alcohol. El servicio diferenciador es su renovación de platos a ofrecer en su carta para la noche.
- **Estrategias de Venta:** El establecimiento ofrece variedad de técnicas de venta para atraer y retener clientes como paltos especiales diferenciados en el día y noche, promociones y descuentos en un rango de horarios para bebidas, posibilidad de reserva para un evento especial, así como publicidad y marketing local.
- **Servicio al Cliente:** En base a la pequeña entrevista realizada al colaborador que atendió nuestro servicio durante el tiempo de consumo, comenta que reciben capacitación continúa enfocada en atención al cliente desde los saludos cordiales, atención a detalles, conocimiento de la carta a profundidad, resolución rápida ante algún inconveniente, escucha activa, así como la búsqueda de eficiencia para la reducción en el tiempo de espera del cliente y gestión de pedido.

4. Conclusiones

- **Evaluación General del Restaurante:**
  - Ambiente y Diseño: El restaurante 8 Cepas presenta un ambiente acogedor y bien diseñado desde la entrada del establecimiento, lo cual contribuye de manera positiva a la experiencia del cliente. El diseño interior es moderno y bien cuidado, creando un ambiente agradable.
- **Oferta Gastronómica:**
  - Variedad y Calidad: El menú ofrece una variedad de platos tradicionales que abarcan diversas preferencias culinarias, con un enfoque en ingredientes frescos y bien preparados. Como punto a favor presenta postres iqueños. Los precios están en línea con el mercado objetivo del restaurante.
  - Platos Destacados: Los platos más recomendados incluyen Carapulcra con Sopa Seca y Tacu Tacu de Pallares Iqueños, que son claramente destacados en el menú.
- **Servicio al Cliente:**
  - Atención y Profesionalismo: El personal demuestra un alto nivel de profesionalismo y cortesía, ofreciendo un servicio atento y eficiente desde el primer momento de ingresar al establecimiento. Los tiempos de espera para la toma de pedidos y la entrega de alimentos fueron razonables, contribuyendo a una experiencia fluida.
- **Estrategias de Venta y Promoción:** Promociones Actuales: El restaurante utiliza promoción de bebidas 2x1 durante el rango de horario de 4 a 6pm para atraer clientes, como ofertas especiales y descuentos en platos seleccionados.
- **Evidencias fotográficas:**

Anexo 2 Evidencia fotográfica visita a 8 Cepas



Anexo 3: Carta 8 Cepas

8 Cepas | CACHICHE ICA

ENTRADAS

Anticuchos 38
Brochetas de corazón de res a la parrilla con papas y choclo. 2 unidades.

Papa a la Huancaína 23
Papa andina recubierta por nuestra tradicional crema a la huancaína.

Ensalada de pallares Verdes 28
Pallares frescos de nuestro valle, bañados en aceite de oliva Extra Virgen, cebolla blanca, palta y aceitunas.

Ensalada Mixta 25
Lechuga crespa, tomates, cebolla blanca brocoli, zanahoria, palta y choclo.

Navajas a la plancha 35
Con ajo frito y mantequilla

Conchas a la Parmesana 38
Frescas conchas de la región con queso parmesano.

Chalaquitas
- De conchas s/.35
- De erizos s/.45
- Mix de mariscos s/.45

Causas
Escoge tu versión favorita:
- De pulpo parrillero s/.48
- De cangrejo s/.48
- Acevichada s/.38
- Crocante, con langostinos s/.42
- De pollo s/.35

Brochetas de Langostinos 35
Langostinos Furay (crocantes) bañados en salsa de maracuya.

Pulpo al Olivo 45
Láminas de pulpo cubiertas de salsa al olivo, acompañado de palta y galleta soda.

Alitas de Pollo 25
BBQ, Teriyaki o Acevichadas. Servidas con papas fritas. 6 unidades, 1 sola opción.

CORTE EXCLUSIVO CARNE

Bife Ancho Coto Argentino 95
Servido con papas fritas y ensalada. 300gr
Acompañe tu corte de carne con una copa de vino por s/.5
Promoción exclusiva con este plato. 1 copa por plato.

FONDOS

Carapulcra con Sopa Seca 48
La más pedida de nuestra carta. Servida con cerdo asado a la leña.

Arroz Criollo 46
Clásico peruano, arroz verde con pollo marinado en Pisco. Servido con crema huancaína.

Chicharrón de Cerdo 48
Al estilo de nuestra linda sierra peruana, acompañado de papas andinas, mote, sarsa criolla y japchi.

Combinado 8 Cepas 55
Juntamos nuestra carapulcra, sopa seca y arroz verde y lo servimos con una presa de cerdo asado a la leña.

Picante de Pallares Verdes 48
Típico de la región, acompañado de adobo iqueño y arroz blanco.

Adobo 8 Cepas 48
Acompañado de morusa de pallares y arroz blanco.

Clásico Lomo Saltado 58
Lomo fino flambeado con Pisco y acompañado de crocantes papas andinas fritas y arroz.

Fetuccini a la Huancaína con Lomo Fino 62
Lomo fino saltado, flambeado con Pisco.

Tallarines Caseros 55
Con crema de pesto, acompañado de milanesa de pollo.

Arroz Chaufa de Pollo 48
Salteado al wok.

Chicharrón de Pollo 48
Pollo crispy, servido con papas andinas fritas y cremas.

Pollo a la Leña 48
Servido con papas andinas fritas y ensalada mixta.

Osobuco 52
Servido con frejoles, arroz blanco y sarsa criolla.

Hamburguesa 8 Cepas 39
Pan brioche artesanal, carne seleccionada, queso cheddar y tocino ahumado. Servido con papas fritas.

FONDOS MARINOS

Trio 64
Ceviche de pescado, arroz con mariscos y chicharrón de pota.

Filete de Corvina 60
Corvina frita, acompañada de papas doradas, ensalada fresca y arroz blanco.

Chicharrón de Pescado 52
Pescado crispy, servido con papas amarillas fritas.
- Corvina s/.65

Pulpo Iqueño 56
Pulpo laminado en salsa anticuchera y chimichurri, con morusa de pallares, y arroz blanco.

Jalea Mixta 56
Trozos de pescado y mixtura de mariscos fritos, en cama de yucas crocantes, sarsa criolla y tártara.

Arroz con Mariscos 56
Explosión de sabores, con una especial selección de mariscos de la estación.

Ceviche
Acompañado de choclo, cancha y camote glaceado.
- Pesca del día s/.48
- Corvina s/.60
- Erizos s/.50
- Mixto con pesca del día s/.52
- Mixto con corvina s/.65

Parihuela de Pescado 65
Pesca del día con mariscos, yuca y arroz blanco.

Sudado de Pescado 55
Con nuestra pesca del día, servido con yuca y arroz blanco.

PESCA ENTERA
PIDELA A TU GUSTO:

Frita s/.68
Al Ajo s/.68
A lo Macho s/.75
Servidos con arroz blanco, papa o yuca y sarsa criolla.

Parihuela s/.75
Con mariscos.

Sudado s/.68
Servido con arroz blanco.

1/2 porción de yuca s/.8
1 porción de yuca s/.15

Los pescados enteros tienen un peso entre 500gr a 600gr

Anexo 4: Informe de visita Mercado San Martín

1. Datos Básicos

- **Mercado Gastronómico:** San Martin
- **Ubicación:** Calle San Martin 482, Miraflores
- **Fecha de Visita:** 10 Julio del 2023
- **Visitante:** Silvana Olano, Hugo Calderón, Alonso García

2. Objetivo

Identificar áreas críticas donde los tiempos de atención pueden ser optimizados. Este informe presenta los tiempos actuales de atención al cliente y propone soluciones para reducir estos tiempos.

3. Observaciones Clave

Durante la visita en el mercado gastronómico, se registraron los siguientes tiempos de atención:

- Espera para ser atendido por el mesero: 3 minutos
- Tiempo para escoger el producto: 5 minutos
- Tiempo para tomar el pedido: 3 minutos
- Ingreso del pedido a la comanda: 1.5 minutos
- Preparación del pedido: 12 minutos

Se obtuvo un tiempo total de 24.5 minutos por toda la experiencia, siendo considerable y que puede afectar de manera negativa la satisfacción del cliente y rotación de mesas.

4. Conclusiones:

En base a lo observado durante visita se propone las siguientes mejoras:

- **Implementación de tablets en mesa y quioscos de autoservicio**
  - Los clientes pueden realizar pedidos directamente desde su mesa, eliminando la espera para ser atendidos.
  - Las tablets pueden ofrecer menús interactivos y visuales, ayudando a los clientes a decidir más rápidamente.

- **Análisis de demanda**
  - Utilizar datos históricos para prever momentos de alta demanda y ajustar el personal en consecuencia, asegurando que siempre haya suficientes meseros y cocineros durante los picos de afluencia.
- **Monitoreo y ajuste continuo**
  - Implementar un sistema de monitoreo para seguir analizando los tiempos de atención y realizar ajustes basados en los datos obtenidos

Anexo 5 Evidencia fotográfica visita Mercado San Martín

Así mismo se hizo una evaluación del periodo de atención, tomando el tiempo el proceso de atención de nuestra mesa, desde la espera de la toma del pedido hasta la entrega del mismo:

1. Espera para ser atendido por el mesero:

2. Tiempo para escoger el producto:

3. Tiempo para tomar el pedido:

4. Ingreso del pedido a la comanda:

5. Preparación del pedido:

Tiempo de espera para la preparación y entrega del producto 24 minutos con 31 segundos.

Anexo 6:Actividad de Restaurante octubre 2022

INEI | Nota de Prensa

N° 203 | 20 diciembre 2022

ACTIVIDAD DE RESTAURANTES SE INCREMENTÓ 8,01% EN OCTUBRE DE ESTE AÑO

En octubre de 2022, la actividad de restaurantes creció en 8,01% respecto a similar mes del año 2021, por efecto de la evolución positiva de tres de sus cuatro componentes; así lo informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En 9,24% aumentó el grupo de restaurantes

El grupo de restaurantes reportó una variación de 9,24% por el buen desempeño de las actividades de chifas, restaurantes, pollerías, comidas rápidas, sandwicherías, café restaurantes, carnes y parrillas y comida japonesa, favorecidos principalmente por la afluencia de clientes ante el inicio del feriado largo, presentación de nueva carta y variedad en recetas de casa, apertura de sucursales y alianzas estratégicas con el sector financiero.

También, contribuyó con este resultado la realización de actividades por el Día de Cacao y Chocolate Peruano, Día Nacional del Cuy, Día del Anticucho y la Cumbre OEA; asimismo, se desarrollaron ferias gastronómicas como "Sabores del Norte", "IX Festival del Chancho al Palo" y "Festival del Turrón y dulces". Adicionalmente, destacaron los negocios de pizzerías, comida italiana, comida criolla, comida internacional, restaurantes turísticos y dulcerías.

Actividad de servicio de bebidas aumentó en 14,63%

En el mes de estudio, la actividad de servicio de bebidas fue mayor en 14,63% determinado por el incremento de los negocios de cafeterías, juguerías, bar restaurantes y discotecas, impulsados por la ampliación y remodelación de establecimientos, extensión del horario de atención, delivery online, apertura de locales, shows y música en vivo, promociones de tragos y estrategias publicitarias en redes sociales. Este resultado se vio favorecido por las actividades organizadas con motivo del Día de la Canción Criolla y Halloween.

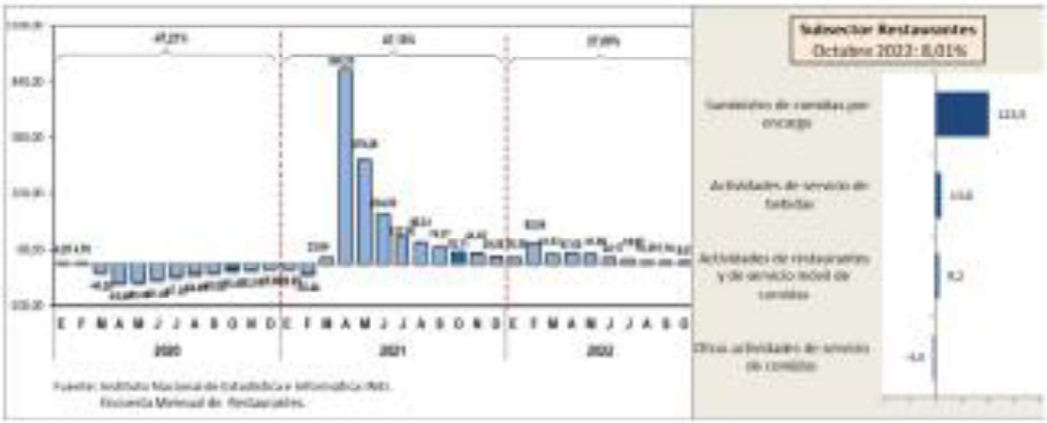
En 123,90% se incrementó el suministro de comidas por encargo

El INEI dio a conocer que el suministro de comidas por encargo (catering) creció en 123,90% sustentado en el mayor requerimiento del servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos, en atención de buffets y coffee break para reuniones, conferencias, charlas, desayunos empresariales y todo tipo de eventos, en base a selectos bocaditos dulces, salados y bebidas frías y calientes.

Otras actividades de servicio de comidas disminuyeron en 4,05%

Durante el mes de análisis, otras actividades de servicio de comidas bajaron en 4,05% debido a los menores contratos con empresas concesionarias de alimentos del sector manufacturero, minero, construcción, financiero, con universidades, hospitales y clínicas. Sin embargo, aumentó el suministro de comidas para contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte) ante el mayor flujo de viajes de las empresas de transporte aéreo y terrestre, incentivados por el feriado largo presentado en el mes de análisis.

PRODUCCIÓN DEL SUBSECTOR RESTAURANTES: 2020 - 2022
(Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior)



Agradecemos su publicación
Oficina Técnica de Difusión

Anexo 7: Población Ica, Chincha, Nazca, Palpa y Pisco

ICA: POBLACIÓN DE PAM POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO, 2015.

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	Total	GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD																	Personas Adultas Mayores
		0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más	
PERÚ	31,151,643	2,861,874	2,922,744	2,914,162	2,887,529	2,828,387	2,661,346	2,411,781	2,258,372	1,977,630	1,725,353	1,486,312	1,205,103	967,702	736,059	545,659	394,230	367,400	3,011,050
ICA	787,170	67,345	70,237	72,029	72,480	73,533	63,950	59,689	56,277	50,832	45,411	39,895	32,797	26,133	20,183	15,010	11,101	10,268	82,695
ICA	362,693	29,646	31,156	31,724	33,699	35,160	29,666	26,965	25,631	23,550	21,347	18,477	15,095	12,304	9,550	7,537	5,737	5,449	40,577
ICA	131,003	9,281	10,364	10,222	11,374	12,016	10,461	9,573	9,506	8,773	8,432	7,489	6,249	5,234	4,071	3,173	2,460	2,325	17,263
LA TINGUIÑA	35,641	2,991	3,294	3,490	3,574	3,526	3,010	2,721	2,489	2,270	1,928	1,589	1,324	1,016	852	611	485	471	3,435
LOS AQUIJES	19,259	1,719	1,640	1,791	1,765	1,918	1,564	1,517	1,305	1,181	1,053	903	786	594	450	422	324	327	2,117
OCUCAJE	3,745	322	285	347	282	338	266	273	259	230	207	206	177	122	134	118	100	79	553
PACHACUTEC	6,729	599	615	605	642	682	544	489	460	436	390	339	233	207	150	139	104	95	695
PARCONA	54,747	4,675	4,952	5,233	5,686	5,538	4,403	3,879	3,767	3,433	3,094	2,646	2,108	1,624	1,302	1,012	746	649	5,333
PUEBLO NUEVO	4,784	373	371	365	412	398	371	352	322	342	279	250	229	182	160	143	105	130	720
SALAS	23,504	2,196	2,081	1,963	2,168	2,799	2,265	1,772	1,692	1,426	1,160	991	828	688	536	393	280	266	2,163
SAN JOSE DE LOS MOLINOS	6,235	524	506	515	606	538	514	451	421	417	378	340	268	234	154	143	100	126	757
SAN JUAN BAUTISTA	14,663	1,177	1,328	1,397	1,385	1,225	1,064	1,031	1,113	1,057	973	782	583	507	318	268	221	234	1,548
SANTIAGO	29,117	2,717	2,630	2,640	2,693	3,063	2,589	2,371	1,978	1,724	1,585	1,246	1,049	841	724	547	382	338	2,832
SUBTANJALLA	27,706	2,606	2,601	2,685	2,680	2,652	2,191	2,143	1,957	1,855	1,582	1,386	1,009	840	524	409	294	292	2,359
TATE	4,574	389	418	394	376	401	387	347	316	342	224	253	186	151	133	102	94	61	541
YAUCA DEL ROSARIO	986	77	71	77	56	66	37	46	46	64	62	57	66	64	42	57	42	56	261
CHINCHA	217,683	20,063	20,493	20,345	19,554	20,044	17,655	16,779	15,334	13,542	11,972	10,849	9,052	7,085	5,435	4,024	2,873	2,584	22,001
CHINCHA ALTA	63,671	5,461	5,770	5,777	5,474	5,464	5,082	4,911	4,529	4,020	3,577	3,374	3,030	2,315	1,793	1,295	942	857	7,202
ALTO LARAN	7,387	777	718	644	662	780	692	579	468	392	355	354	254	225	167	123	110	87	712
CHAVIN	1,417	62	83	79	78	105	155	119	156	99	71	104	88	73	48	31	35	31	218
CHINCHA BAJA	12,323	1,128	1,051	1,126	1,112	1,132	947	921	847	752	793	647	503	421	326	272	174	171	1,364
EL CARMEN	13,296	1,256	1,237	1,213	1,234	1,290	1,139	1,058	872	769	715	676	557	428	304	218	185	145	1,280
GROCIO PRADO	24,049	2,397	2,327	2,305	2,090	2,196	1,829	1,825	1,690	1,521	1,238	1,105	948	847	598	466	333	334	2,578
PUEBLO NUEVO	61,078	5,813	6,068	6,061	5,858	6,002	4,994	4,752	4,400	3,815	3,200	2,813	2,242	1,687	1,316	915	607	535	5,060
SAN JUAN DE YANAC	316	31	33	24	19	19	15	28	21	20	23	13	14	13	12	9	15	7	56
SAN PEDRO DE HUACARPANA	1,660	152	202	191	160	142	109	89	98	89	99	94	72	36	41	37	27	22	163
SUNAMPE	27,496	2,511	2,536	2,451	2,432	2,496	2,293	2,072	1,881	1,751	1,657	1,428	1,107	865	700	569	393	354	2,881
TAMBO DE MORA	4,990	475	468	474	435	418	400	425	372	314	244	241	237	175	130	89	52	41	487
NAZCA	58,780	4,426	5,215	5,868	5,429	4,737	4,657	4,713	4,474	4,025	3,454	3,249	2,566	2,018	1,530	1,013	733	673	5,967
NAZCA	26,719	1,859	2,348	2,654	2,609	2,245	1,998	2,019	1,993	1,881	1,597	1,508	1,142	900	737	507	368	354	2,866
CHANGUILLO	1,537	120	118	150	153	117	117	111	104	94	107	63	90	65	55	25	21	27	193
EL INGENIO	2,702	219	236	310	236	168	175	213	230	162	165	146	109	102	67	65	55	44	333
MARCONA	12,403	928	1,004	1,101	919	943	1,140	1,148	948	877	824	840	682	474	296	155	70	54	1,049
VISTA ALEGRE	15,419	1,300	1,509	1,653	1,512	1,264	1,227	1,222	1,199	1,011	761	692	543	477	375	261	219	194	1,526

PALPA	**12,279**	**1,003**	**978**	**1,154**	**1,160**	**1,048**	**868**	**859**	**810**	**817**	**761**	**667**	**529**	**441**	**403**	**330**	**258**	**193**	**1,625**
PALPA	7,195	594	586	723	663	619	500	491	495	492	443	392	297	226	227	194	137	116	900
LLIPATA	1,497	141	113	133	167	142	105	118	102	86	90	64	62	64	42	32	20	16	174
RIO GRANDE	2,268	163	175	200	213	177	162	160	134	159	152	124	101	96	91	66	58	37	348
SANTA CRUZ	988	74	70	69	98	91	82	70	63	64	60	69	49	37	26	24	28	14	129
TIBILLO	331	31	34	29	19	19	19	20	16	16	16	18	20	18	17	14	15	10	74
PISCO	**135,735**	**12,207**	**12,395**	**12,938**	**12,638**	**12,544**	**11,104**	**10,373**	**10,028**	**8,898**	**7,877**	**6,653**	**5,555**	**4,285**	**3,265**	**2,106**	**1,500**	**1,369**	**12,525**
PISCO	53,887	4,426	4,536	4,887	4,757	4,670	4,190	3,971	4,027	3,812	3,435	3,121	2,522	1,966	1,418	950	631	568	5,533
HUANCANO	1,594	158	164	164	150	134	133	107	101	79	83	69	73	39	55	30	29	26	179
HUMAY	5,869	511	490	610	568	539	484	410	424	354	315	276	272	189	159	105	86	77	616
INDEPENDENCIA	14,390	1,330	1,358	1,449	1,444	1,319	1,180	1,046	1,066	797	769	626	550	472	344	252	187	201	1,456
PARACAS	7,009	672	620	544	701	848	712	588	552	483	360	283	239	177	112	63	36	19	407
SAN ANDRES	13,539	1,249	1,286	1,293	1,233	1,338	1,074	1,090	986	849	739	600	545	429	349	210	139	130	1,257
SAN CLEMENTE	21,796	2,088	2,140	2,185	2,141	2,072	1,843	1,736	1,563	1,401	1,211	918	785	536	466	301	195	215	1,713
TUPAC AMARU INCA	17,651	1,773	1,801	1,806	1,644	1,624	1,488	1,425	1,309	1,123	965	760	569	477	362	195	197	133	1,364

Fuente: INEI - Estimaciones y Proyecciones

Anexo 8: Distribución de personas según NSE 2021

Distribución de Personas según NSE 2021

Departamento – Perú Urbano

(%) Horizontal

Departamento	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
AMAZONAS	100%	4.9%	21.3%	24.9%	49.0%	1484	2.5%
ANCASH	100%	8.7%	40.5%	29.6%	21.3%	3021	1.8%
APURIMAC	100%	4.5%	24.3%	29.1%	42.1%	955	3.2%
AREQUIPA	100%	18.1%	43.8%	27.6%	10.5%	4338	1.5%
AYACUCHO	100%	2.5%	17.6%	29.3%	50.6%	1762	2.3%
CAJAMARCA	100%	6.0%	26.2%	33.1%	34.6%	1578	2.5%
CALLAO	100%	16.3%	48.9%	28.7%	6.2%	3806	1.6%
CUSCO	100%	4.8%	23.9%	24.1%	47.2%	1780	2.3%
HUANCAVELICA	100%	0.9%	15.2%	33.0%	50.9%	751	3.6%
HUANUCO	100%	5.0%	29.7%	29.1%	36.2%	1687	2.4%
ICA	100%	6.8%	47.3%	36.4%	9.4%	4481	1.5%
JUNIN	100%	5.8%	26.5%	30.2%	37.5%	2768	1.9%
LA LIBERTAD	100%	7.0%	40.1%	32.0%	20.9%	4334	1.5%

APEIM 2021: Data ENAHO 2020

Anexo 9: Perfil personas según Perú urbano

APEIM

Perfil **Personas** Según Perú Urbano

62

(%) Vertical

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.7%	47.2%	48.9%	49.1%	49.4%	48.6%	48.5%	48.1%
	Mujer	51.3%	52.8%	51.1%	50.9%	50.6%	51.4%	51.5%	51.9%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	<= 12	20.3%	11.2%	14.2%	18.7%	17.7%	20.0%	22.5%	24.4%
	13 - 17	9.3%	6.3%	7.5%	9.2%	9.1%	9.2%	9.2%	10.9%
	18 - 25	12.9%	11.4%	12.6%	13.9%	14.0%	13.8%	13.0%	11.2%
	26 - 30	6.9%	5.5%	7.8%	7.1%	6.9%	7.3%	7.1%	6.0%
	31 - 35	6.4%	7.2%	5.9%	6.4%	6.2%	6.8%	6.6%	6.4%
	36 - 45	13.1%	13.1%	13.3%	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	12.5%
	46 - 55	12.1%	15.7%	13.6%	13.3%	13.6%	12.8%	11.4%	10.0%
	56+	19.0%	29.6%	25.1%	18.5%	19.6%	16.9%	16.9%	18.7%
¿Cuál es su estado Civil o conyugal? (De 12 años a más)	Conviviente	21.9%	7.1%	12.9%	20.3%	18.4%	22.9%	25.9%	26.4%
	Casado(a)	23.9%	43.3%	35.6%	24.5%	26.5%	21.7%	20.0%	19.3%
	Viudo(a)	4.8%	5.8%	4.3%	4.0%	4.1%	3.9%	4.9%	6.8%
	Divorciado(a)	0.7%	2.5%	1.7%	0.8%	0.9%	0.6%	0.3%	0.3%
	Separado(a)	10.6%	5.1%	6.4%	10.2%	9.8%	10.7%	12.2%	12.2%
	Soltero(a)	38.1%	36.2%	39.1%	40.2%	40.3%	40.2%	36.7%	35.1%
Afiliación al Sistema de Salud (Rpta. Múltiple)	EsSalud	26.9%	59.1%	52.8%	33.5%	37.6%	27.9%	18.8%	8.8%
	Seguro Privado de Salud	1.4%	40.2%	6.2%	0.5%	0.7%	0.2%	0.1%	0.0%
	Entidad Prestadora de Salud	0.8%	26.7%	3.5%	0.3%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	Seguro FFAA/Policiales	1.3%	2.7%	4.4%	1.6%	1.9%	1.3%	0.4%	0.2%
	Seguro Integral de Salud (SIS)	41.6%	1.9%	12.6%	31.7%	27.9%	36.9%	51.1%	66.7%
	Seguro Universitario	0.3%	0.1%	0.7%	0.5%	0.6%	0.3%	0.1%	0.1%
	Seguro Escolar Privado	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otro	0.3%	5.0%	1.3%	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
	No Afiliado	28.9%	11.0%	25.7%	32.3%	31.5%	33.5%	29.5%	24.3%
Situación laboral (De 14 años a más)	Independiente 1/	18.9%	6.4%	10.7%	17.1%	16.3%	18.4%	21.2%	25.7%
	Dependiente 2/	26.3%	45.6%	34.1%	26.6%	27.6%	25.3%	24.9%	21.1%
	No Trabaja/No remunerado 3/	53.2%	43.9%	52.2%	54.6%	54.3%	54.9%	52.6%	52.5%
	Dueño PYME 4/	1.6%	4.1%	3.0%	1.7%	1.8%	1.4%	1.3%	0.8%

1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo
2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar
3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados
4/ Empleador o patrono

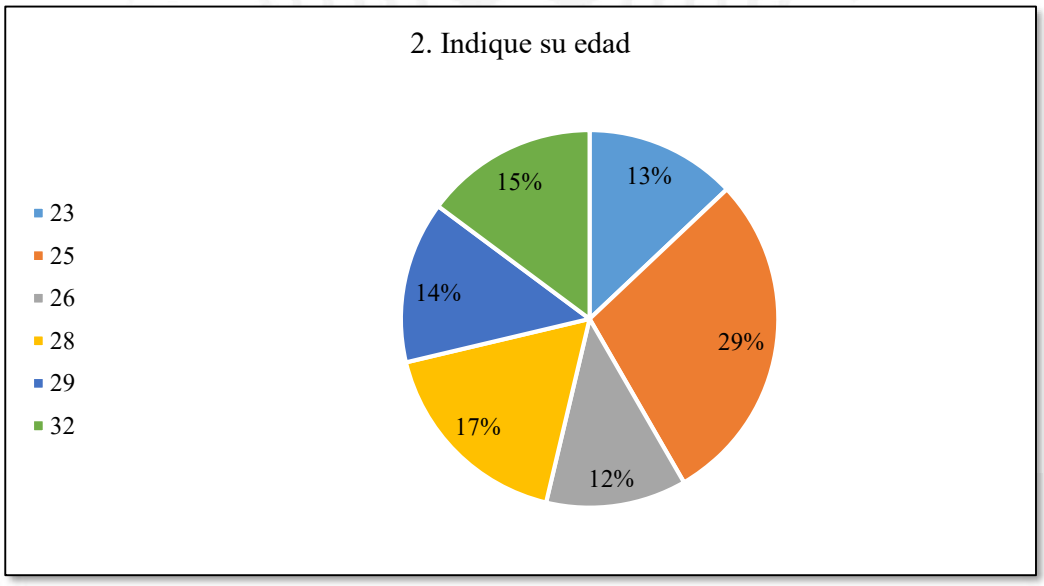
APEIM 2021: Data ENAHO 2020

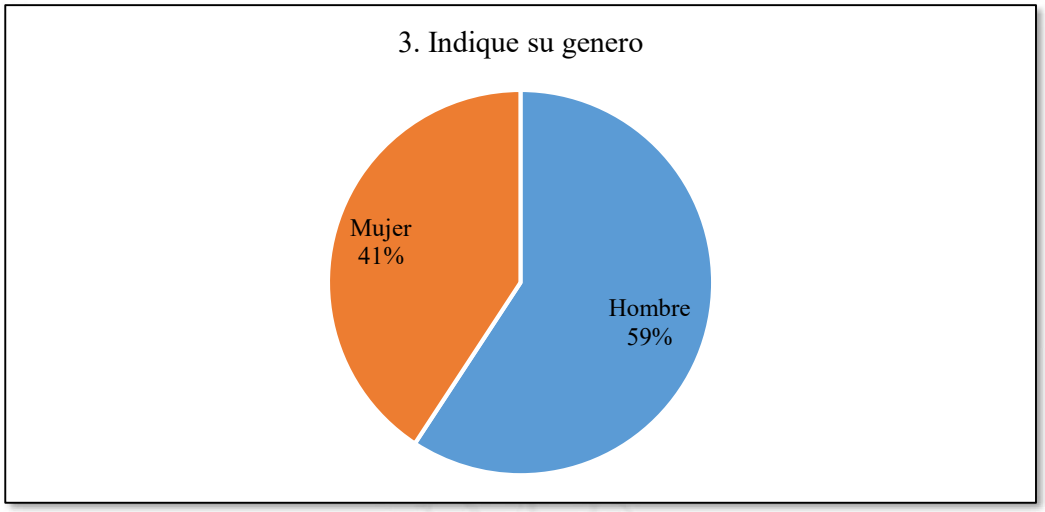
Anexo 10: Cuestionario de la encuesta

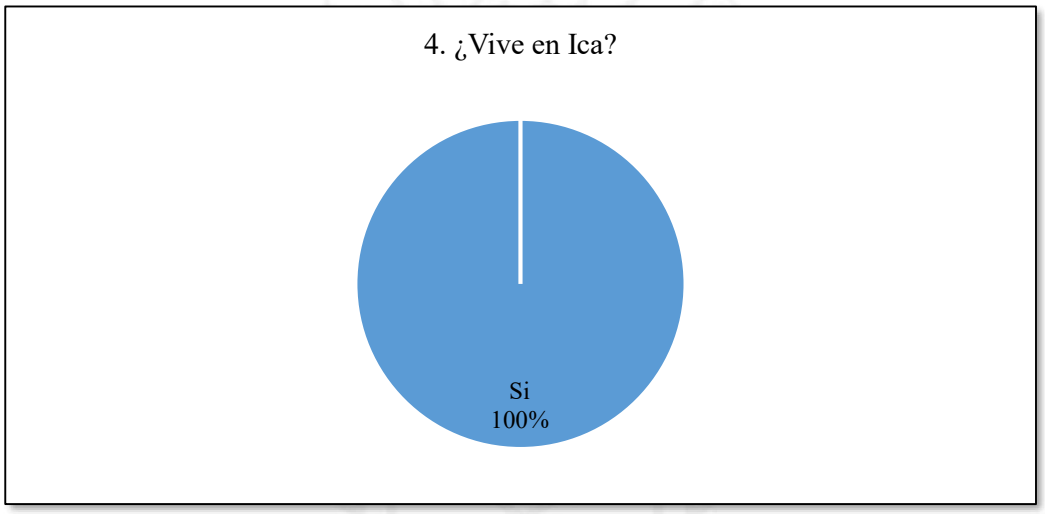
Pregunta	1	Nombre
Pregunta	2	¿Cuál es su edad?
Pregunta	3	Indique su genero
Pregunta	4	¿Vive en Ica?
Pregunta	5	¿Cuál es su ingreso mensual?
Pregunta	6	¿Conoce el concepto Mercado Gastronómico?
Pregunta	7	¿Ha visitado algún mercado gastronómico?
Pregunta	8	¿Qué mercados gastronómicos conoce? Puede seleccionar más de una opción
Pregunta	9	En promedio, ¿Cuánto consideraría gastar en un Mercado Gastronómico?
Pregunta	10	¿Con qué frecuencia visita estos mercados gastronomicos?
Pregunta	11	¿Cómo suele realizar el pago de sus compras? Puede seleccionar más de una opción
Pregunta	12	El establecimiento contaría con pantallas táctiles para realizar sus pedidos así como el pago de sus productos. ¿Usted estaría dispuesto a usar esta plataforma?
Pregunta	13	Para el recojo de productos y bebidas, se informará a través de un mensaje. ¿A través de que aplicación le gustaría recibir el mensaje?
Pregunta	14	¿Qué sistema operativo usa?
Pregunta	15	¿Estaría interesado en asistir a este bar?
Pregunta	16	¿Con qué frecuencia visitaría Bar 300km?
Pregunta	17	¿Qué tipo de bebidas consume? Puede seleccionar más de una opción
Pregunta	18	¿Cuántas bebidas suele consumir en un bar?
Pregunta	19	¿Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas?
Pregunta	20	¿Cuál es el ticket promedio que invierte en un bar?
Pregunta	21	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las bebidas a la carta? [Chilcano] [Mojito] [Cuba Libre] [Gin de Frutas]
Pregunta	22	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de cerveza? [Pilsen] [Cusqueña] [Corona] [Budweiser] [Stella Artois] [Heineken]
Pregunta	23	¿Le gustaría que el establecimiento cuente con un dispensador automático de cerveza?
Pregunta	24	¿Qué considera que complementaria al bar? Puede seleccionar más de una opción

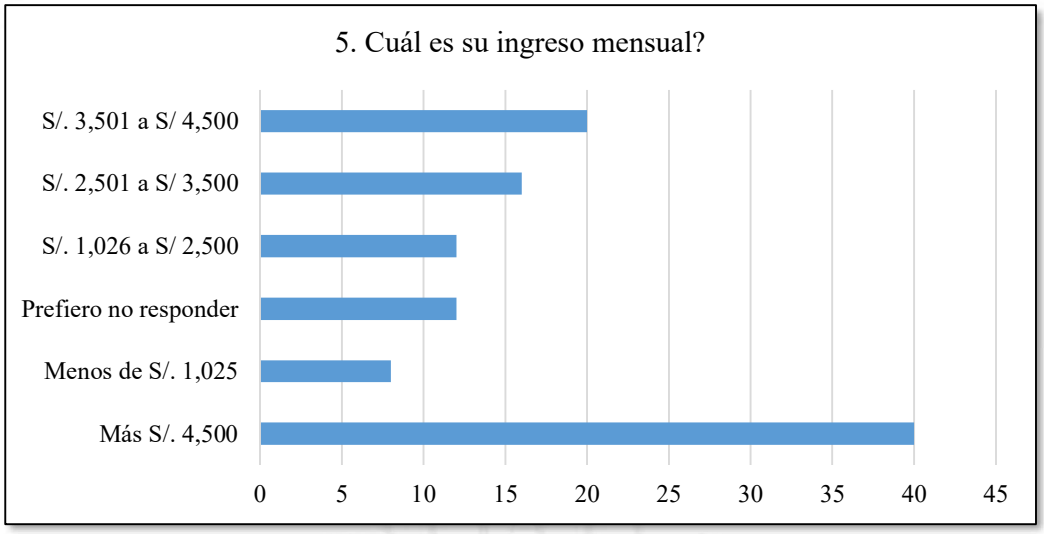
Anexo 11: Estudio de mercado cuantitativo

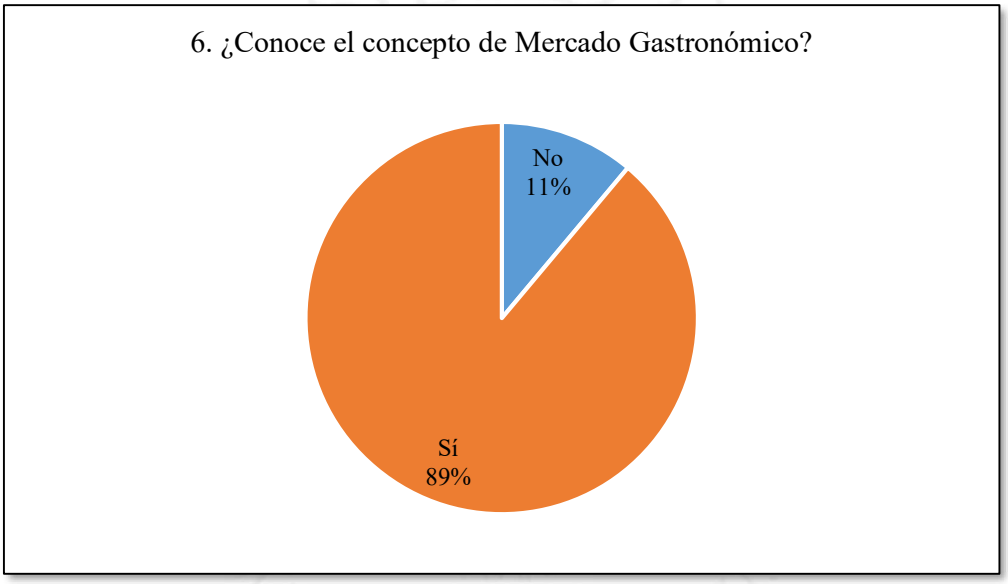
A continuación, mostramos los resultados de la encuesta, de acuerdo con los lineamientos de la muestra determinada en el capítulo 3. Se obtuvieron 108 cuestionarios completos:

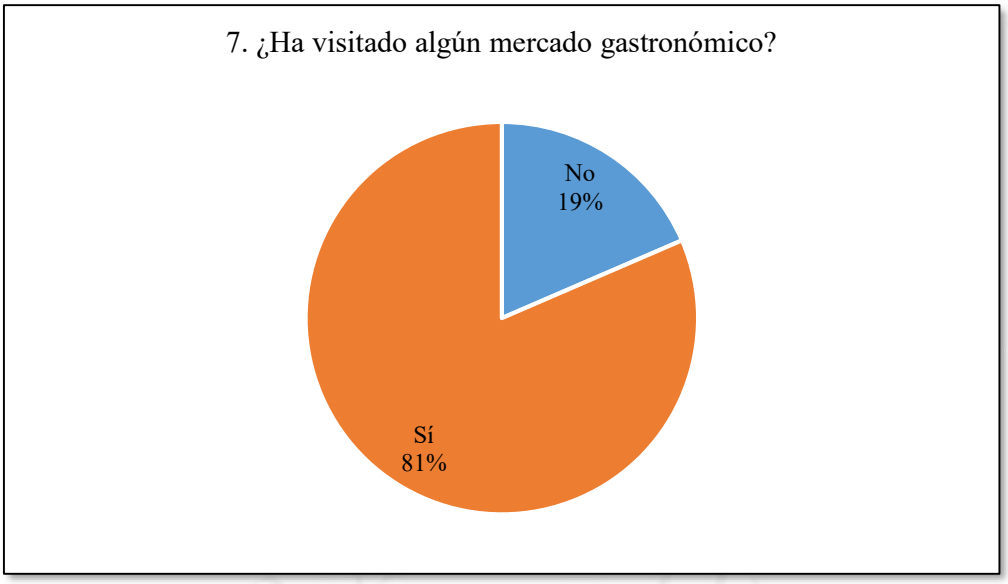


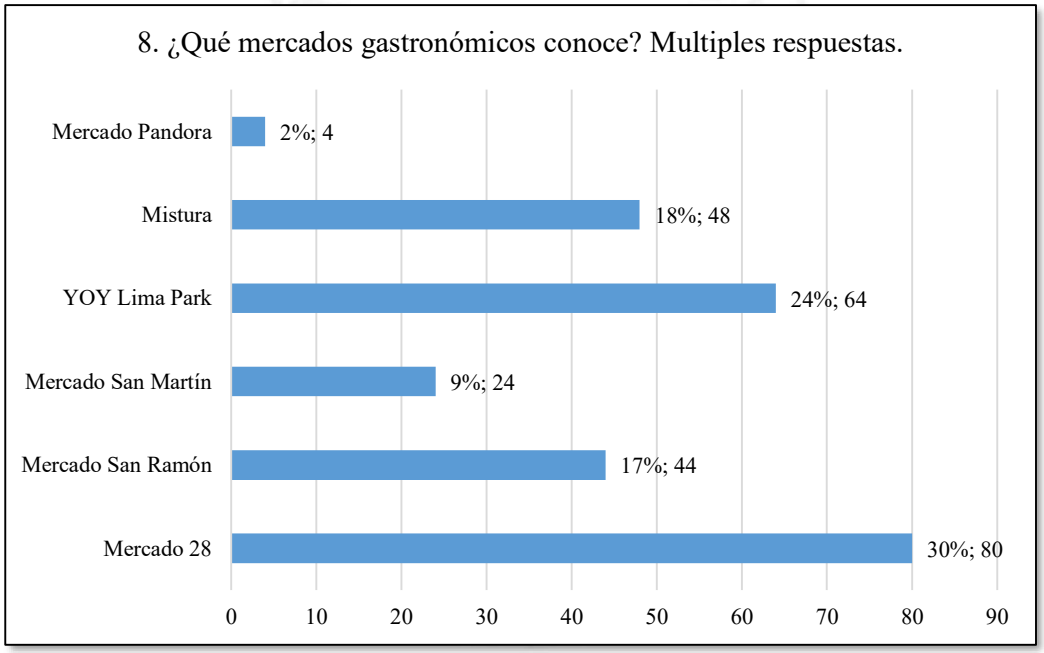

3. Indique su genero
Mujer
41%
Hombre
59%

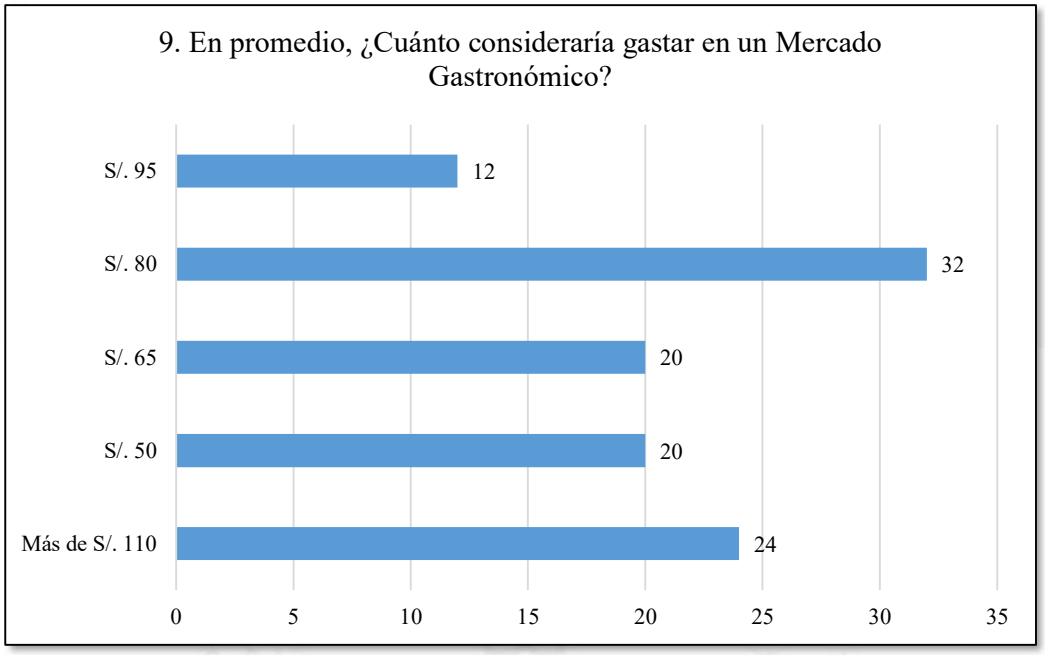

4. ¿Vive en Ica?
Si
100%

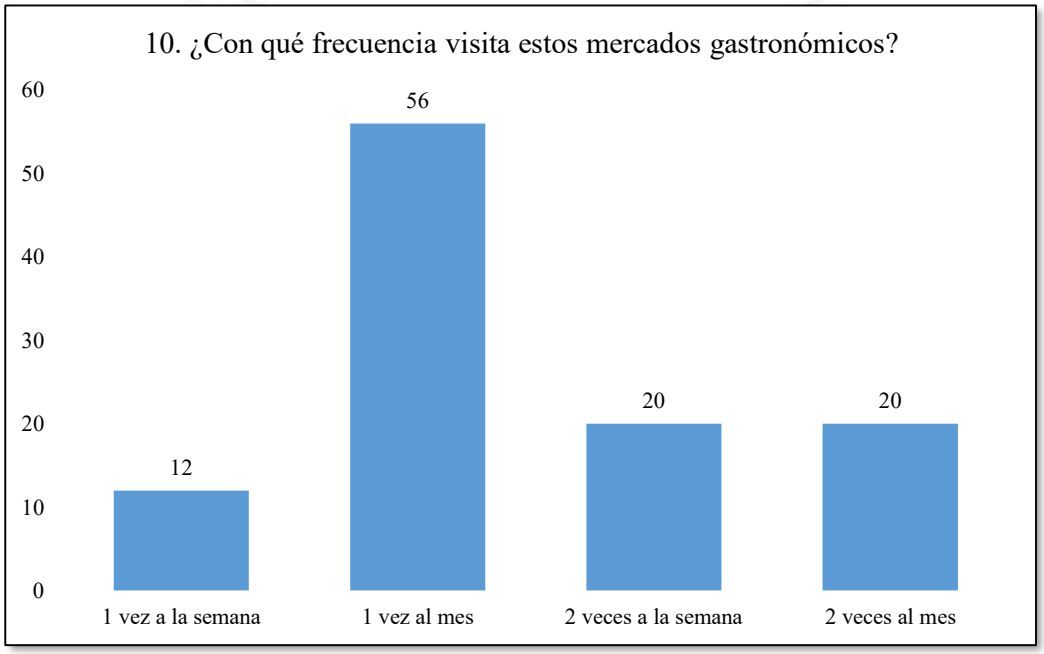

5. Cuál es su ingreso mensual?
S/. 3,501 a S/ 4,500
S/. 2,501 a S/ 3,500
S/. 1,026 a S/ 2,500
Prefiero no responder
Menos de S/. 1,025
Más S/. 4,500
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45

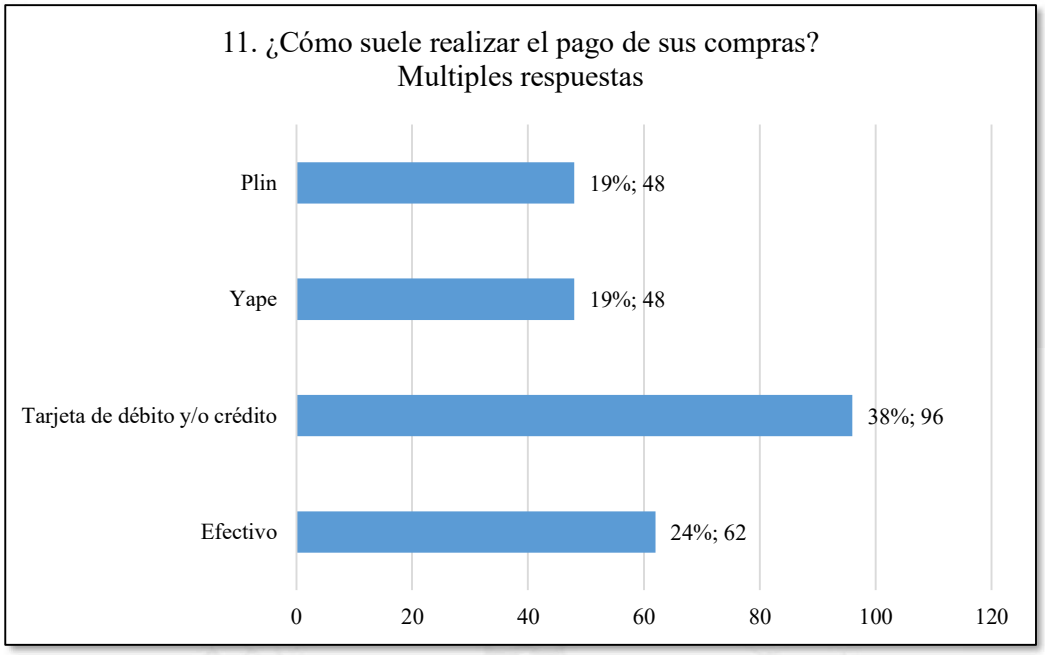

6. ¿Conoce el concepto de Mercado Gastronómico?
No
11%
Sí
89%


7. ¿Ha visitado algún mercado gastronómico?
No
19%
Sí
81%


8. ¿Qué mercados gastronómicos conoce? Multiples respuestas.
Mercado Pandora
2%; 4
Mistura
18%; 48
YOY Lima Park
24%; 64
Mercado San Martín
9%; 24
Mercado San Ramón
17%; 44
Mercado 28
30%; 80
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90

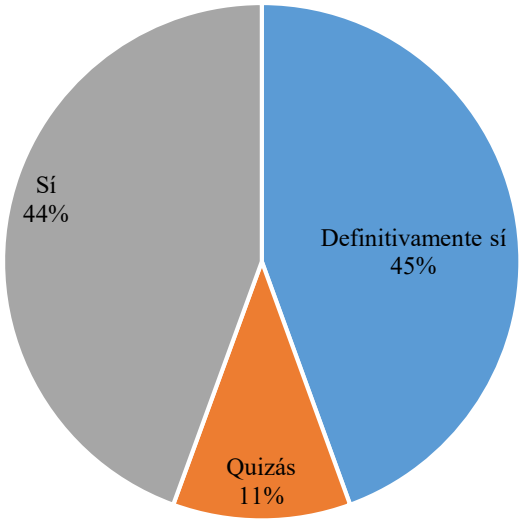

9. En promedio, ¿Cuánto consideraría gastar en un Mercado Gastronómico?
S/. 95
12
S/. 80
32
S/. 65
20
S/. 50
20
Más de S/. 110
24
0
5
10
15
20
25
30
35


10. ¿Con qué frecuencia visita estos mercados gastronómicos?
60
50
40
30
20
10
0
12
56
20
20
1 vez a la semana
1 vez al mes
2 veces a la semana
2 veces al mes

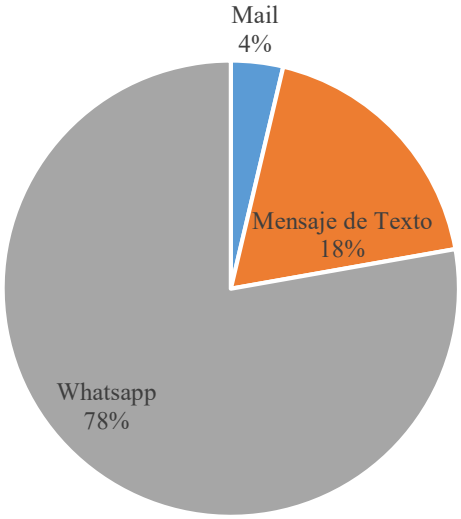

11. ¿Cómo suele realizar el pago de sus compras?
Multiples respuestas
Plin
19%; 48
Yape
19%; 48
Tarjeta de débito y/o crédito
38%; 96
Efectivo
24%; 62
0
20
40
60
80
100
120

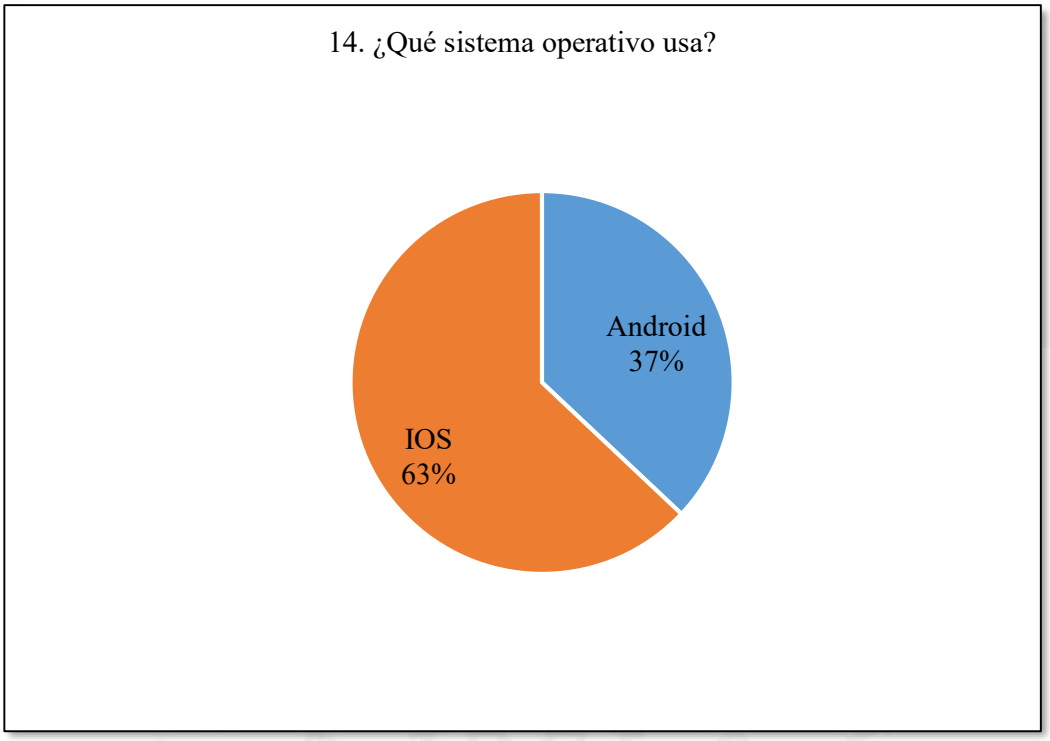
El establecimiento contaría con pantallas táctiles para realizar sus pedidos así como el pago de sus productos. ¿Usted estaría dispuesto a usar esta plataforma? *

12. El establecimiento contaría con pantallas táctiles para realizar sus pedidos, así como para el pago de sus productos. ¿Usted estaría dispuesto a usar esta plataforma?



13. Para el recojo de productos y bebidas, se informará a través de un mensaje. ¿A través de que aplicación le gustaría recibir el mensaje?

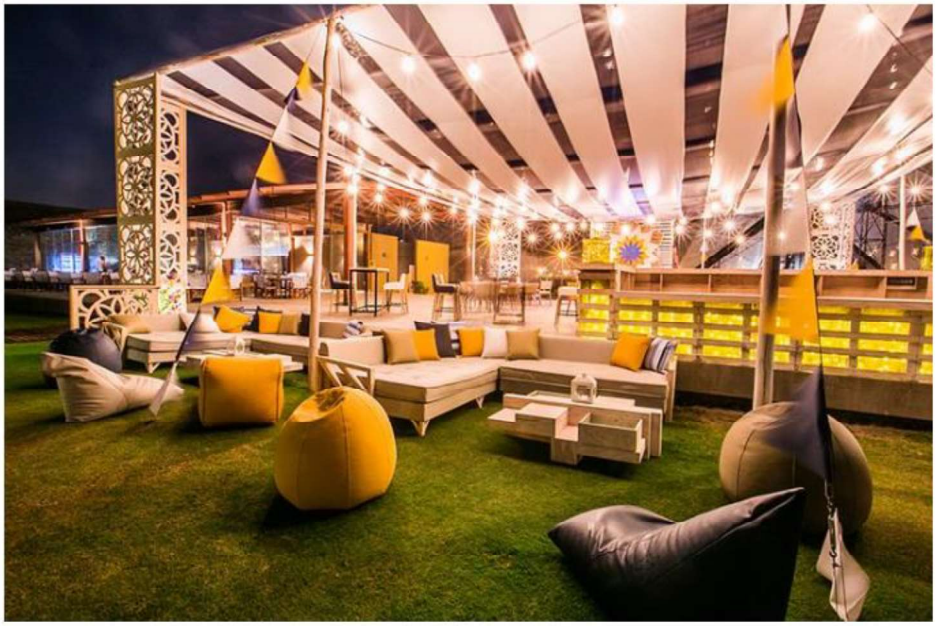



14. ¿Qué sistema operativo usa?
Android
37%
IOS
63%

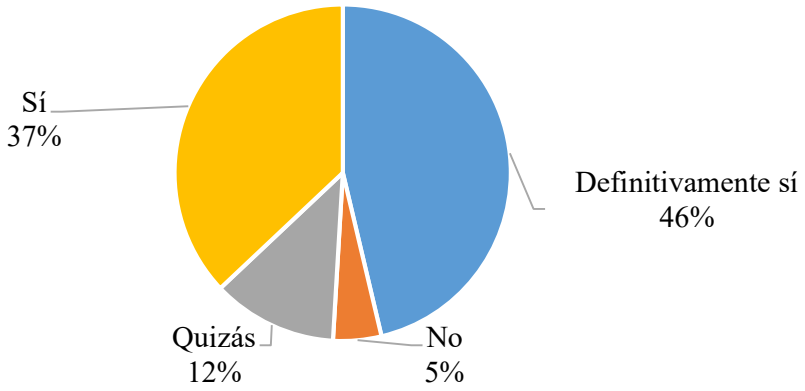
Zona Bar

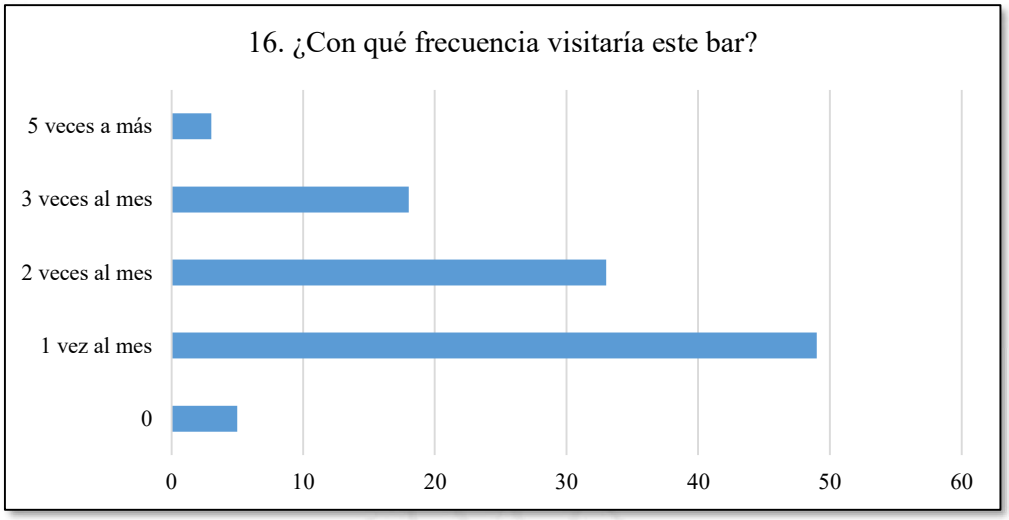
Mercado 300km contará con una zona de Bar en donde se podrá disfrutar de un ambiente agradable para poder compartir con familia y amigos (mayores de 18 años), donde se venderá bebidas alcohólicas como cervezas y distintos cocteles a pedido del cliente. También se podrá disfrutar de eventos musicales y activaciones en vivo.

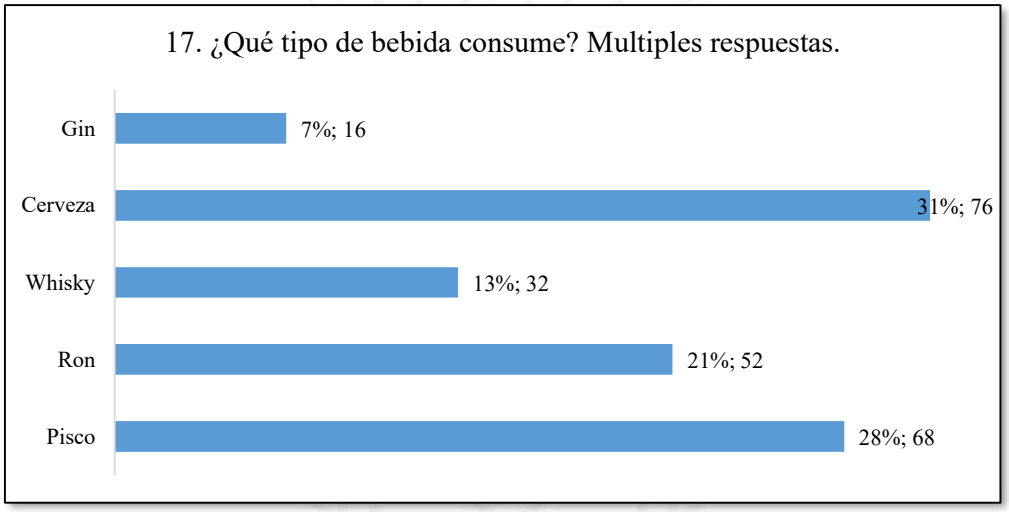
Bar 300km

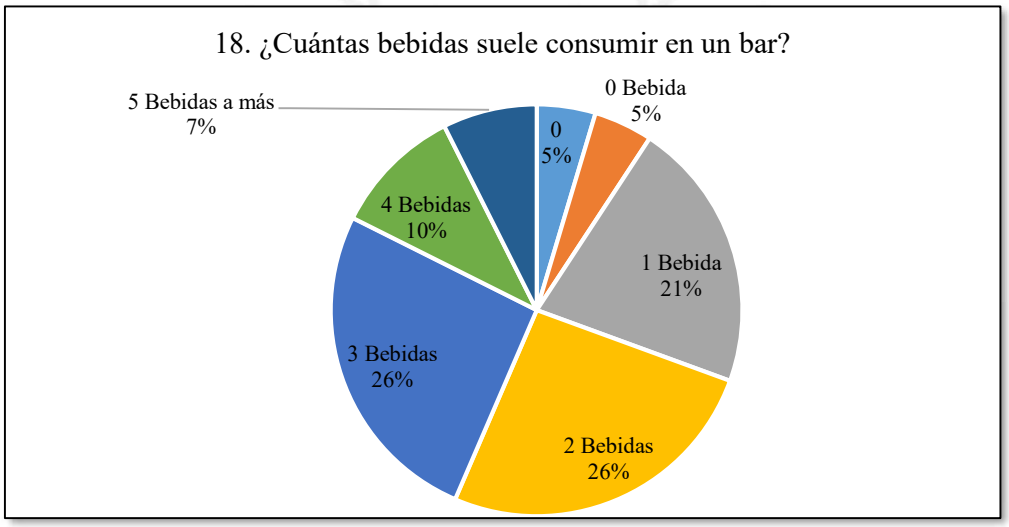


15. ¿Estaría interesado en asistir a este bar?

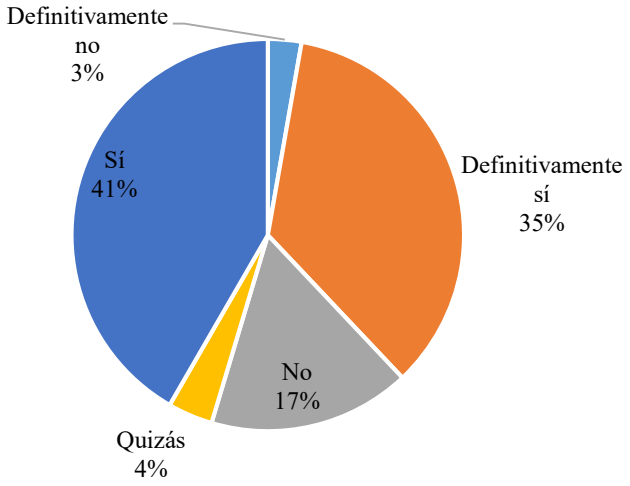



16. ¿Con qué frecuencia visitaría este bar?
5 veces a más
3 veces al mes
2 veces al mes
1 vez al mes
0
0
10
20
30
40
50
60

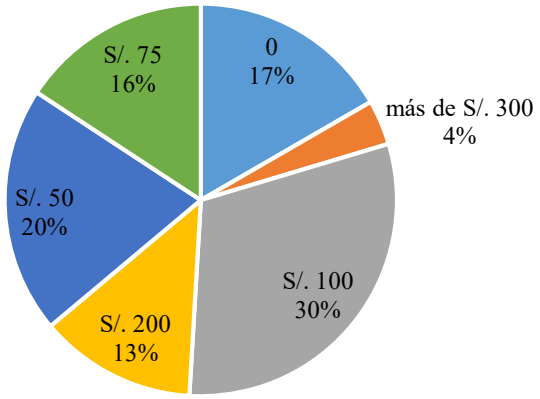

17. ¿Qué tipo de bebida consume? Multiples respuestas.
Gin
7%; 16
Cerveza
31%; 76
Whisky
13%; 32
Ron
21%; 52
Pisco
28%; 68

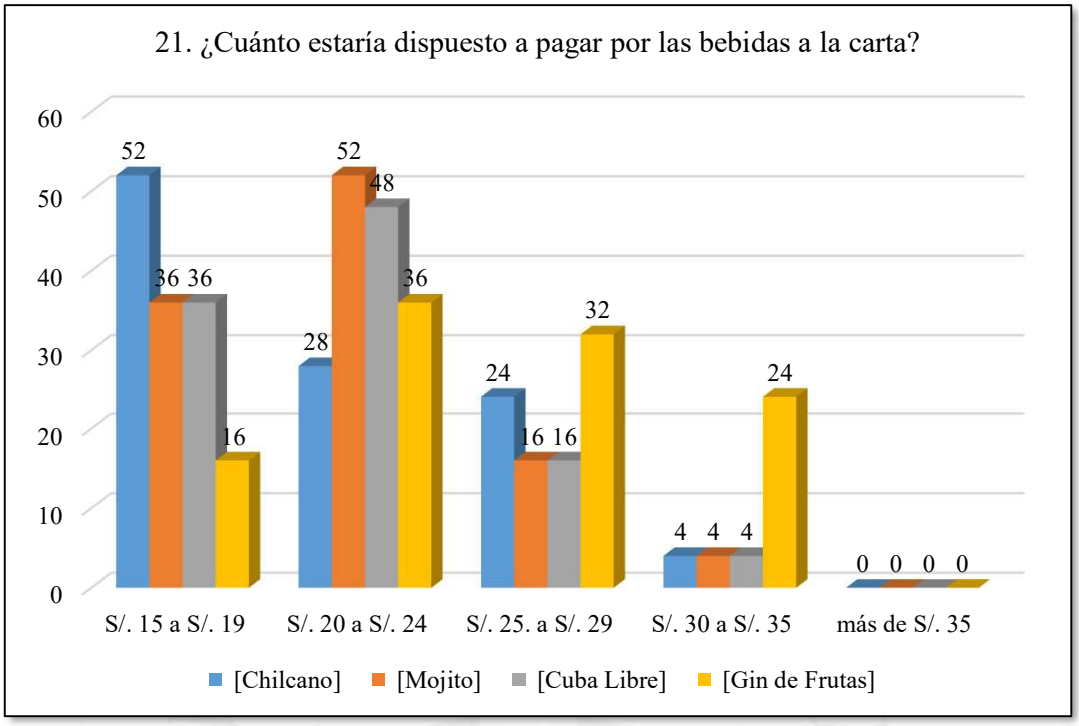

18. ¿Cuántas bebidas suele consumir en un bar?
5 Bebidas a más
7%
0 Bebida
5%
0
5%
4 Bebidas
10%
1 Bebida
21%
3 Bebidas
26%
2 Bebidas
26%

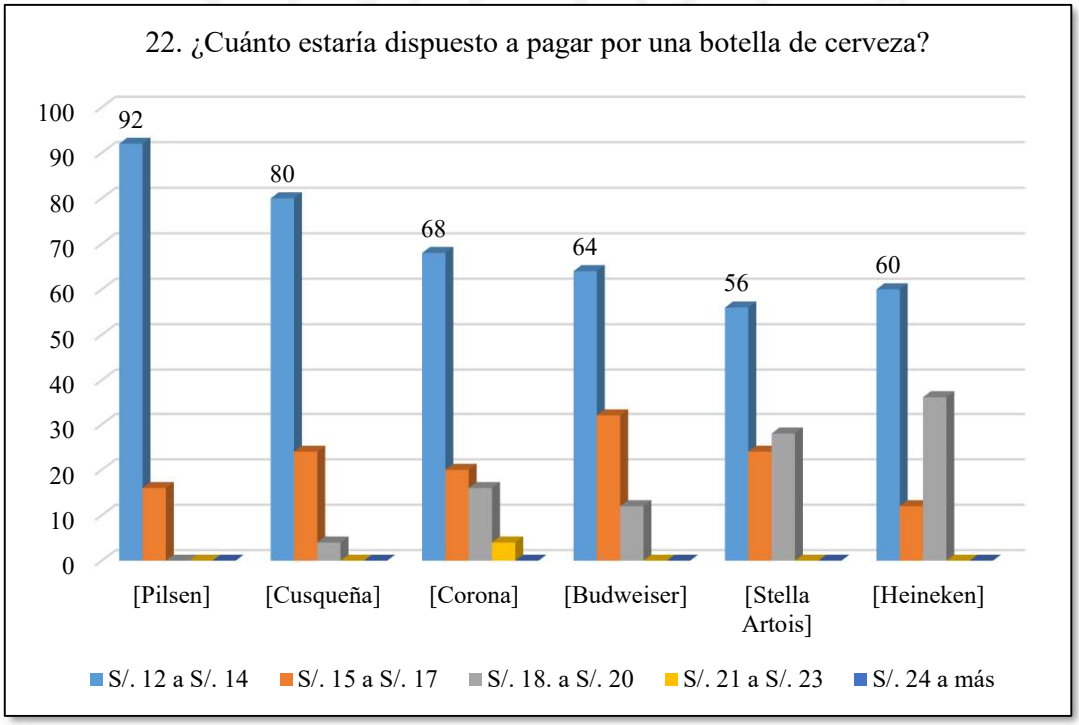
19. Estaría dispuesto a comprar alguna de nuestras bebidas?



20. ¿Cuál es el ticket promedio que invierte en un bar?

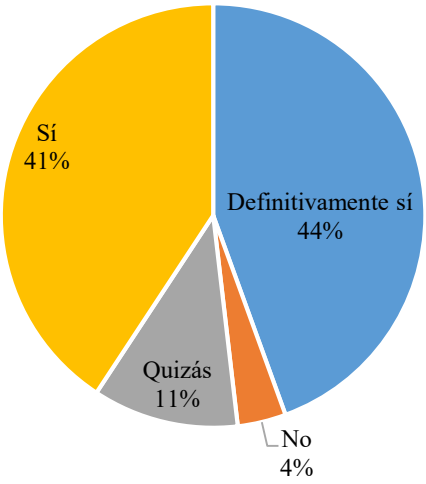


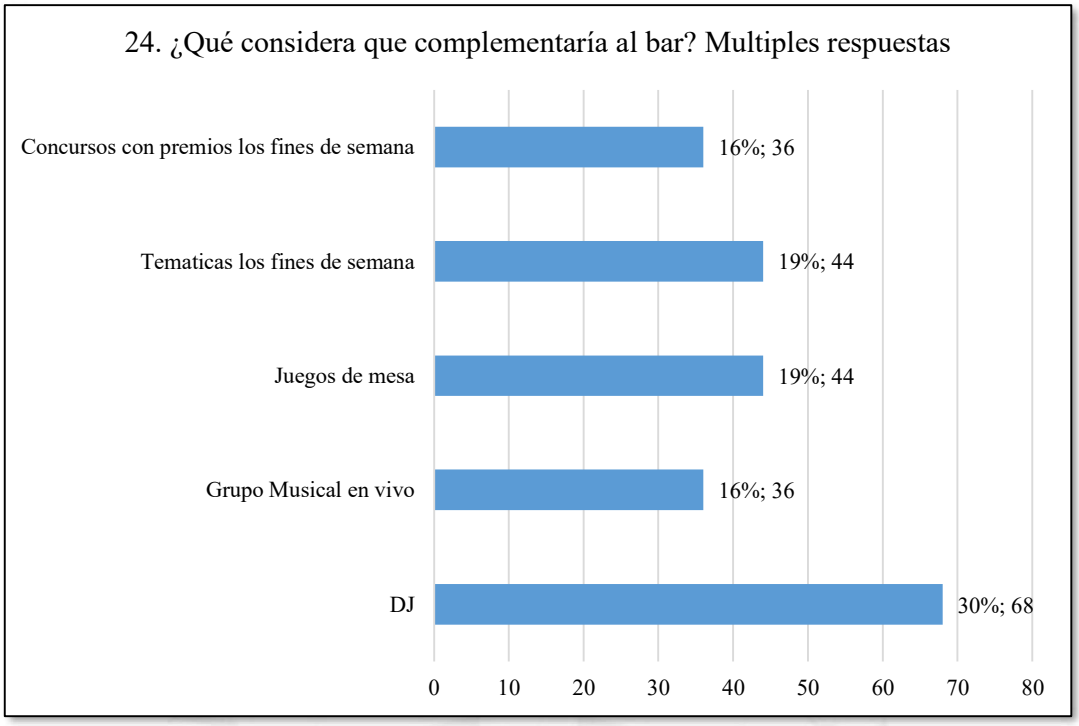

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las bebidas a la carta?
60
50
40
30
20
10
0
52
36 36
16
52
48
28
36
24
16 16
32
4 4 4
24
0 0 0 0
S/. 15 a S/. 19
S/. 20 a S/. 24
S/. 25. a S/. 29
S/. 30 a S/. 35
más de S/. 35
[Chilcano]
[Mojito]
[Cuba Libre]
[Gin de Frutas]


22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de cerveza?
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
92
80
68
64
56
60
[Pilsen]
[Cusqueña]
[Corona]
[Budweiser]
[Stella Artois]
[Heineken]
S/. 12 a S/. 14
S/. 15 a S/. 17
S/. 18. a S/. 20
S/. 21 a S/. 23
S/. 24 a más

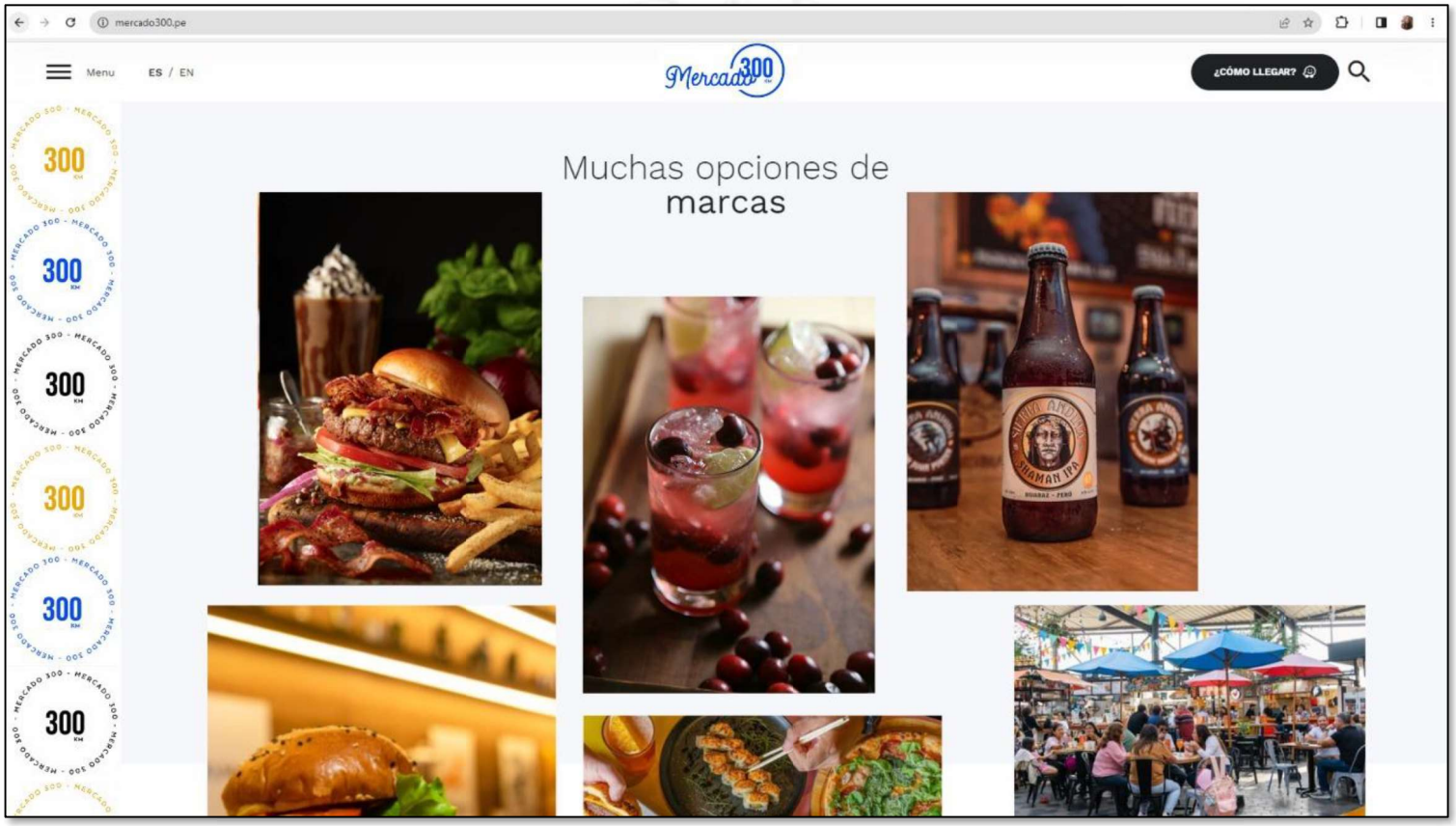
¿Le gustaría que el establecimiento cuente con un dispensador automático de cerveza? *

23. ¿Le gustaría que el establecimiento cuente con un dispensador automático de cerveza?




24. ¿Qué considera que complementaría al bar? Multiples respuestas
Concursos con premios los fines de semana
16%; 36
Tematicas los fines de semana
19%; 44
Juegos de mesa
19%; 44
Grupo Musical en vivo
16%; 36
DJ
30%; 68
0
10
20
30
40
50
60
70
80

Anexo 12: Diseño página web



Anexo 13: Entrevista a profundidad con experto

Entrevista a Eduardo Uribe

Ica - 07 de mayo 2023

Objetivo: Conocer la implementación de Tatarooftop

¿Cuál es el rubro de tu negocio?

- Restaurante de brasas y ahumados, desde coctelería hasta platos a la carta (no son solo un restaurante de pizza) en la carta siempre está involucrado los ahumados y brazas.
- Se quiere hacer nuevos platos de frutas con carne, reflejar que la brasa es mucho más que una parrillada clásica

¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro?

- Desde los 16 años, un aproximado de 14 años en el rubro gastronómico

¿Cuál es tu experiencia profesional en el rubro?

- Cusco restaurante
- Bombonniere
- McGrill
- Nélida Palma Narilla en Palma mayorca
- TataRooftop

¿Dónde fueron tus estudios?

- Maestría en Administración y Artes Culinarias en San Sebastián - España
- Bachiller en administración gastronómica en la Corden Bleu

¿Cuál es la propuesta de valor en tatarooftop?

- La experiencia del servicio, desde que entras, la iluminación, el cielo, el humo, el fuego, es el conjunto de factores que hace distinto a tata de otros negocios

¿Cuáles son las principales dificultades?

- El público conservador, empezó con carta diminuta o carta “caballo” que jala la atención, las personas empezaron a probar nuevos platos
- Las redes sociales ayudaron a hacer conocido el lugar

¿Cuál es el perfil del consumidor?

- Los foodies y redes sociales, las parejas y otro segmente entre 35-50 que vienen a consumir vinitos

Cuando ya tienes identificados los clientes, ¿Qué estrategia utilizas para retener y obtener nuevos clientes?

- Involucrar al equipo y las formas de servir (la forma de atender)
- Nuevos clientes - boca en boca, redes sociales
- Objetivo: tener más influencers, pagos en redes sociales

¿Cuáles son tus principales competidores?

- Cultivar - bar coctelería de autor
- Venecia - pizzería de la angostura
- Carnes - punto asado en la angostura

¿Consideras que Tatarooftop está en una buena ubicación? ¿Cuál sería un lugar ideal para Tatarooftop?

- Sí, Que este céntrico y que sea más alto

¿Qué días abre las puertas Tatarooftop?

- Jueves, viernes y sábados

¿Los clientes que vienen porque lo hacen?

- Por celebración u ocasión especial, pedidas aniversarios, por eso razón aglomeran el flujo de personas en estos días

¿Cuál es el tiquete promedio por persona? Y ¿Flujo de personas?

- 60 soles - 60/80 personas

¿Como Complementas el servicio?

- Se contrató dj y orquestas de salón

¿Qué redes se manejan más?

- Instagram son más usados, no se usa TikTok por tema de presupuesto y tiempo.

¿Cuál fue la inversión inicial? Y ¿cuánto fue el tiempo de recuperación?

- 30 mil soles y 9 meses de recuperación

¿Tienes alianzas con otras empresas?

- Mesa 24/7 - BBVA
- Tacama, solo vinos tacama e intipalka. Ha contactado con souvenirs que han hecho cata, activaciones, cenas maridaje (Carlos Beltrán)

¿Cuál crees que es el futuro de este rubro?

- Convertir a Ica en un destino gastronómico, las personas pienses en comer rico dentro de Ica. Las personas están probando cosas nuevas

¿Cuántas personas hay en Tatarooftop?

- 8 personas en servicio,

¿Qué opinas de implementar un mercado gastronómico?

- Recomendarían que tengan cuidado con las marcas que van a tener, no meter marcas solo por vender, de esas marcas va a depender las personas que vayan a consumir

¿Considera que es una buena ubicación donde se planea colocar el mercado gastronómico?

- Sí definitivamente, muy cerca a la Huacachina y es un lugar con mucha afluencia de personas

Anexo 14: Formato de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Datos del Trabajador a Evaluar Fecha ___/ ___/ _____

Nombre Completo	:
Cargo que Desempeña	:
Obra / Faena	:
Fecha de Contratación	:
Antigüedad en la Empresa	:
Jefatura directa	:

Evaluación del Desempeño del Trabajador

	OCASIONAL (25%)	LA MITAD DEL TIEMPO (50%)	FRECUENTE (75%)	SIEMPRE (100%)
Conocimiento Asociado al Cargo: conjunto de habilidades y destrezas técnicas que debe poseer el trabajador para desempeñar el cargo.				
El trabajador entiende las funciones y responsabilidades de su cargo.				
El trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo.				
Planificación y Organización: capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos.				
El trabajador requiere una supervisión mínima.				
El trabajador se desempeña de forma organizada.				
El trabajador es capaz de identificar y solucionar problemas.				
El trabajador reacciona rápidamente ante las dificultades.				
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima del promedio, alcanzándolos exitosamente.				
El trabajador consigue los objetivos				
El trabajador puede manejar varias actividades a la vez				
El trabajador consigue los estándares de productividad.				

	OCASIONAL (25%)	LA MITAD DEL TIEMPO (50%)	FRECUENTE (75%)	SIEMPRE (100%)
Trabajo en Equipo: habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.				
El trabajador sabe trabajar en equipo				
El trabajador ayuda a su equipo.				
El trabajador se desempeña bien con diferentes tipos de personas				
El trabajador participa activamente en las reuniones de trabajo				
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es decir en el momento correcto, a la persona correcta y de manera adecuada.				
El trabajador participa en las reuniones				
El trabajador se explica de forma clara y fácil de entender				
El trabajador sabe escuchar				
El trabajador expone sus ideas de forma eficaz				
Dirección de Equipos de Trabajo: capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a desempeñarse con autonomía y responsabilidad (Aplica sólo a Supervisión y Jefatura)				
El trabajador transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo				
El trabajador comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos				
El trabajador demuestra dotes de liderazgo				
El trabajador motiva a su equipo para conseguir los objetivos				

Evaluación General y Comentarios: resuma su evaluación del empleado. En su opinión, el trabajador merece una calificación:	
OCASIONAL (25%)	
LA MITAD DEL TIEMPO (50%)	
FRECUENTE (75%)	
SIEMPRE (100%)	

En su opinión, ¿En qué áreas debe concentrar el trabajador sus esfuerzos de mejora?
1.
2.
3.

Por favor, introduzca cualquier comentario que desee sobre la evaluación

Firma Evaluador

Firma Evaluado

DEPTO. RECURSOS HUMANOS

Anexo 15: Contrato de Arrendamiento terreno La Huega

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE TERRENO

Conste por el presente documento el contrato de arrendamiento de terreno que celebran de una parte:

PRIMERA PARTE (EL ARRENDADOR):
Nombre completo: **María Velarde H.**
Documento de Identidad: **DNI N.º 05789541**
Domicilio: **Av. Encalada 1388, Surco**

Y de la otra parte:

SEGUNDA PARTE (EL ARRENDATARIO):
Razón Social: **Mercado 300KM**
RUC: **20601600545**
Domicilio: **Av. El Derby 254, Surco**

Ambas partes declaran que suscriben el presente contrato de arrendamiento de terreno en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

El ARRENDADOR otorga en arrendamiento al ARRENDATARIO el terreno ubicado en Camino a la Huega 461 - Ica, inscrito en la Partida Registral 2046575 del Registro de Propiedad Inmueble de Ica, Ica con una extensión de 2,000 metros cuadrados.

SEGUNDA: PLAZO DEL CONTRATO

El presente contrato tiene una duración de **5 años**, contados a partir del [Fecha de inicio del contrato], y podrá ser renovado por acuerdo de ambas partes.

TERCERA: PRECIO DEL ARRENDAMIENTO

El arrendamiento mensual será de $ 4.5 (Cuatro con 50/100 dólares americanos) por metro cuadrado, lo que equivale a un total de $ 9,000 (Nueve mil con 00/100 dólares americanos) mensuales, que el ARRENDATARIO se compromete a pagar puntualmente al ARRENDADOR el 30 de cada mes. El pago se realizará en [detallar medio de pago depósito bancario.

CUARTA: GARANTÍA

El ARRENDADOR no solicita garantía al ARRENDATARIO al ser un terreno en gris.

QUINTA: USO DEL TERRENO

El ARRENDATARIO se compromete a destinar el terreno únicamente a [describir el uso que se le dará al terreno], quedando expresamente prohibido destinarlo a otros fines sin la autorización previa y por escrito del ARRENDADOR.

SEXTA: MANTENIMIENTO Y MEJORAS

El ARRENDATARIO se compromete a mantener el terreno en buen estado. Cualquier mejora o modificación que el ARRENDATARIO desee realizar deberá ser previamente aprobada por el ARRENDADOR, sin que ello genere derecho a indemnización alguna al término del contrato.

SÉPTIMA: RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato podrá ser resuelto por cualquiera de las partes en caso de incumplimiento de las obligaciones estipuladas, previo aviso escrito con un plazo de **30 días** de anticipación. Además, el ARRENDADOR podrá dar por terminado el contrato en caso de que el ARRENDATARIO no pague la renta por más de **3 meses consecutivos**.

OCTAVA: SUBARRIENDO

Se permite el subarriendo del terreno objeto de este contrato, sin necesidad de autorización previa por parte del ARRENDADOR.

NOVENA: LEGISLACIÓN APLICABLE

El presente contrato se rige por las leyes vigentes en la República del Perú, en especial por el Código Civil en lo relativo al arrendamiento.

DÉCIMA: DOMICILIO LEGAL

Para todos los efectos del presente contrato, las partes fijan como domicilios legales los señalados en la introducción, donde se les harán llegar todas las notificaciones que correspondan.

DÉCIMA PRIMERA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier controversia que se derive del presente contrato será resuelta de manera amigable entre las partes. De no llegar a un acuerdo, se someterán a los tribunales competentes de **Ica, Ica**, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Firmas:

EL ARRENDADOR:
Nombre: **María Velarde H.**
Firma: _____

EL ARRENDATARIO:
Razón Social: **Mercado 300KM**
Firma: _____

Anexo 16: Contrato préstamo para inversión

CONTRATO DE MUTUO

Conste por el presente documento el Contrato de Mutuo (en adelante el "**CONTRATO**") que al amparo del Artículo 1648° y siguientes del Código Civil celebran de una parte:

- **Fernando GARCIA PEREZ**, persona natural, identificado con DNI N° 13501737, con domicilio en Jr. Acapulco N° 5, Casa B, Urb. Sol de La Molina, distrito de La Molina, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará el "**MUTUANTE**"

y de la otra parte

- **MERCADO 300 KM.** sociedad inscrita en la partida registral N° 13726433 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima, identificada con RUC N° 20601600545, con domicilio para estos efectos en Av. El Derby 254, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima, quien en adelante se le denominará el "**MUTUATARIO**";

Ambos denominados como las "**PARTES**", en los términos y condiciones contenidos en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: **ANTECEDENTES Y OBJETO DEL CONTRATO**

1.1. El **MUTUANTE** manifiesta de manera expresa su voluntad de realizar un mutuo de **S/ 144,000.00 (Ciento cuarenta y cuatro Mil y 00/100 Soles)** (en adelante la "**SUMA MUTUADA**") a favor del **MUTUATARIO**

1.2. Por su parte el **MUTUATARIO** se obliga a devolver la **SUMA MUTUADA** al **MUTUANTE** en la forma y oportunidad pactada en la cláusula tercera del **CONTRATO**.

CLÁUSULA SEGUNDA: **ENTREGA DE LA SUMA MUTUADA**

2.1. Mediante el presente **CONTRATO**, el **MUTUANTE** se obliga a entregar en mutuo, la **SUMA MUTUADA**, mediante una transferencia bancaria al **MUTUATARIO**.

2.2. En ese sentido, las **PARTES** dejan constancia que el **MUTUANTE** ya realizó la entrega de la **SUMA MUTUADA**, en beneficio del **MUTUATARIO**, con fecha **30 de diciembre de 2023**; conforme consta en la constancia electrónica de la transferencia bancaria, el cual forma parte integrante del **CONTRATO**.

CLÁUSULA TERCERA: **FORMA DE PAGO E INTERESES**

3.1. El **MUTUATARIO** se obliga a devolver la **SUMA MUTUADA**, en un plazo no mayor de **sesenta (60) meses**, contados desde la suscripción del **CONTRATO**, es decir a más tardar el **30 de diciembre de 2028**. En ese sentido, el **MUTUATARIO** realizará la transferencia bancaria de los pagos debidos al **MUTUANTE** conforme al cronograma de pago adjunto al presente **CONTRATO** mediante **ANEXO – 02**. Los pagos se realizarán a la cuenta bancaria del **MUTUANTE** indicada a continuación:

- Titular: Fernando GARCIA PEREZ

- Banco: Banco de crédito
- Tipo de cuenta: cuenta de ahorros
- N° de cuenta:191-14554452-22

3.2. Las **PARTES** dejan constancia que el presente **CONTRATO** se celebra a título oneroso, en consecuencia, el **MUTUATARIO** estará obligado al pago de intereses compensatorios a favor del **MUTUANTE**, cuya Tasa de Interés Efectiva Anual (TEA) aplicable será de 15%

CLÁUSULA CUARTA: **DOMICILIO**

4.1. Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las **PARTES**, con motivo de la ejecución del **CONTRATO**, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción del presente documento.

4.2. El cambio de domicilio de cualquiera de la **PARTES** surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte mediante cualquier medio escrito con una anticipación de tres (3) días hábiles y siempre que el nuevo domicilio señalado esté dentro del radio urbano de Lima

CLÁUSULA QUINTA: **APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

5.1. En todo lo no previsto por las **PARTES** en el **CONTRATO**, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del Sistema Jurídico que resulten aplicables.

5.2. Las **PARTES** renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces y tribunales del Cercado de Lima para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del **CONTRATO** pudiera originar.

En señal de conformidad las **PARTES** suscriben por duplicado de igual tenor y valor, este documento en la ciudad de Lima, a los **cinco (05) días del mes de septiembre de 2024**.

EL MUTUANTE	EL MUTUATARIO
Fernando GARCIA PEREZ DNI N° 13501737	**MERCADO 300KM** **RUC: 20601600545**

ANEXO – 01

CRONOGRAMA DE PAGO

No.	Fecha Voto	Saldo	Amortización	Intereses	Seguro	Emisión recibo	Total cuota
1	30/01/2024	144,000.00	1,624.34	1,743.52	0	9	3,376.86
2	28/02/2024	142,375.66	1,755.85	1,612.01	0	9	3,376.86
3	30/03/2024	140,619.81	1,665.27	1,702.59	0	9	3,376.86
4	30/04/2024	138,954.54	1,685.43	1,682.43	0	9	3,376.86
5	30/05/2024	137,269.11	1,759.76	1,608.10	0	9	3,376.86
6	30/06/2024	135,509.35	1,727.14	1,640.72	0	9	3,376.86
7	30/07/2024	133,782.21	1,800.61	1,567.25	0	9	3,376.86
8	30/08/2024	131,981.60	1,769.86	1,598.00	0	9	3,376.86
9	30/09/2024	130,211.74	1,791.29	1,576.57	0	9	3,376.86
10	30/10/2024	128,420.45	1,863.43	1,504.43	0	9	3,376.86
11	30/11/2024	126,557.02	1,835.54	1,532.32	0	9	3,376.86
12	30/12/2024	124,721.48	1,906.78	1,461.10	0	9	3,376.86
13	30/01/2025	122,814.72	1,880.85	1,487.01	0	9	3,376.86
14	28/02/2025	120,933.87	1,998.62	1,369.24	0	9	3,376.86
15	30/03/2025	118,935.25	1,974.54	1,393.32	0	9	3,376.86
16	30/04/2025	116,960.71	1,951.73	1,416.13	0	9	3,376.86
17	30/05/2025	115,008.98	2,020.54	1,347.32	0	9	3,376.86
18	30/06/2025	112,988.44	1,999.82	1,368.04	0	9	3,376.86
19	30/07/2025	110,988.62	2,067.64	1,300.22	0	9	3,376.86
20	30/08/2025	108,920.98	2,049.07	1,318.79	0	9	3,376.86
21	30/09/2025	106,871.91	2,073.88	1,293.98	0	9	3,376.86
22	30/10/2025	104,798.03	2,140.16	1,227.70	0	9	3,376.86
23	30/11/2025	102,657.87	2,124.90	1,242.96	0	9	3,376.86
24	30/12/2025	100,532.97	2,190.12	1,177.74	0	9	3,376.86
25	30/01/2026	98,342.85	2,177.15	1,190.71	0	9	3,376.86
26	28/02/2026	96,165.70	2,279.05	1,088.81	0	9	3,376.86
27	30/03/2026	93,886.65	2,267.99	1,099.87	0	9	3,376.86
28	30/04/2026	91,618.66	2,258.56	1,109.30	0	9	3,376.86
29	30/05/2026	89,360.10	2,321.01	1,046.85	0	9	3,376.86
30	30/06/2026	87,039.09	2,314.01	1,053.85	0	9	3,376.86
31	30/07/2026	84,725.08	2,375.31	992.55	0	9	3,376.86
32	30/08/2026	82,349.77	2,370.79	997.07	0	9	3,376.86
33	30/09/2026	79,978.98	2,399.49	968.37	0	9	3,376.86
34	30/10/2026	77,579.49	2,459.02	908.84	0	9	3,376.86
35	30/11/2026	75,120.47	2,458.32	909.54	0	9	3,376.86
36	30/12/2026	72,662.15	2,516.63	851.23	0	9	3,376.86
37	30/01/2027	70,145.52	2,518.55	849.31	0	9	3,376.86
38	28/02/2027	67,626.97	2,602.17	765.69	0	9	3,376.86
39	30/03/2027	65,024.80	2,606.10	761.76	0	9	3,376.86
40	30/04/2027	62,418.70	2,612.11	755.75	0	9	3,376.86
41	30/05/2027	59,806.59	2,667.23	700.63	0	9	3,376.86
42	30/06/2027	57,139.36	2,676.03	691.83	0	9	3,376.86
43	30/07/2027	54,463.33	2,729.83	638.03	0	9	3,376.86
44	30/08/2027	51,733.50	2,741.48	626.38	0	9	3,376.86
45	30/09/2027	48,992.02	2,774.68	593.18	0	9	3,376.86
46	30/10/2027	46,217.34	2,826.43	541.43	0	9	3,376.86
47	30/11/2027	43,390.91	2,842.49	525.37	0	9	3,376.86
48	30/12/2027	40,548.42	2,892.84	475.02	0	9	3,376.86
49	30/01/2028	37,655.58	2,911.94	455.92	0	9	3,376.86
50	28/02/2028	34,743.64	2,974.48	393.38	0	9	3,376.86
51	30/03/2028	31,769.16	2,983.21	384.65	0	9	3,376.86
52	30/04/2028	28,785.95	3,019.33	348.53	0	9	3,376.86
53	30/05/2028	25,766.62	3,066.01	301.85	0	9	3,376.86
54	30/06/2028	22,700.61	3,093.01	274.85	0	9	3,376.86
55	30/07/2028	19,607.60	3,138.16	229.7	0	9	3,376.86
56	30/08/2028	16,469.44	3,168.45	199.41	0	9	3,376.86
57	30/09/2028	13,300.99	3,206.81	161.05	0	9	3,376.86
58	30/10/2028	10,094.18	3,249.61	118.25	0	9	3,376.86
59	30/11/2028	6,844.57	3,284.99	82.87	0	9	3,376.86
60	30/12/2028	3,559.58	3,559.58	41.7	0	9	3,610.28
Totales							
Totales			144,000.00	58,305.02	0.00	540.00	202,845.02

Las partes dejan constancia expresa que los montos establecidos en el presente cuadro están expresados en soles peruanos.

3

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía

Fuentes principales

15% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
161 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	4%
2	Internet hdl.handle.net	4%
3	Internet repositorio.ulima.edu.pe	2%
4	Internet idoc.pub	0%
5	Internet docplayer.es	0%
6	Internet www.coursehero.com	0%
7	Internet cdn.www.gob.pe	0%
8	Internet repositorio.lamolina.edu.pe	0%
9	Internet www-euromonitor-com.ezproxy.herts.ac.uk	0%
10	Internet repositorio.usil.edu.pe	0%
11	Trabajos del estudiante Universidad San Ignacio de Loyola	0%

12 Internet
www.slideshare.net 0%

13 Internet
upc.aws.openrepository.com 0%

14 Trabajos del estudiante
uncedu 0%

15 Internet
www.gob.pe 0%

16 Internet
repositorio.unp.edu.pe 0%

17 Trabajos del estudiante
Universidad TecMilenio 0%

18 Internet
doi.org 0%

19 Trabajos del estudiante
Universidad Católica de Santa María 0%

20 Internet
asana.com 0%

21 Internet
theibfr.com 0%

22 Internet
www.businessempresarial.com.pe 0%

23 Trabajos del estudiante
CEIPA Fundación Universitaria CEIPA 0%

24 Internet
qdoc.tips 0%

25 Internet
www.peru-retail.com 0%

26 Internet
de.slideshare.net 0%

27 Internet
repositorio.uide.edu.ec 0%

28 Internet
repositorio.comillas.edu 0%

29 Internet
www.tripadvisor.co 0%

30 Trabajos del estudiante
Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC 0%

31 Internet
repositorio.uigv.edu.pe 0%

32 Internet
wwwfs.mineduc.cl 0%

33 Internet
repositorio.usfq.edu.ec 0%

34 Internet
www.logistica360.pe 0%

35 Publicación
"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech... 0%

36 Internet
repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080 0%

37 Trabajos del estudiante
Universidad Privada del Norte 0%

38 Internet
hostcercetare.ulbsibiu.ro 0%

39 Internet
lpderecho.pe 0%

40 Internet
oldri.ues.edu.sv 0%

41 Internet
repositorioacademico.upc.edu.pe 0%

42 Trabajos del estudiante
Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC 0%

43 Internet
emprendedorestv.pe 0%

44 Internet
sni.org.pe 0%

45 Internet
www.uy.computrabajo.com 0%

46 Trabajos del estudiante
Keiser University 0%

47 Internet
enlacocina.telemesa.es 0%

48 Internet
repositorio.unap.edu.pe 0%

49 Trabajos del estudiante
Centro Europeo de Postgrado - CEUPE 0%

50 Trabajos del estudiante
Universidad del Pacifico 0%

51 Internet
core.ac.uk 0%

52 Internet
mx.jobsora.com 0%

53 Trabajos del estudiante
Universidad Argentina John F. Kennedy 0%

54 Trabajos del estudiante
Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote 0%

55 Trabajos del estudiante
Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados 0%

56 Internet
apktume.com 0%

57 Internet
candidates.jobandtalent.com 0%

58 Internet
memorias.somib.org.mx 0%

59 Internet
movistar-tuxtepec.blogspot.com 0%

60 Internet
prezi.com 0%

61 Internet
roderic.uv.es 0%

62 Internet
www.om.df.gob.mx 0%

63 Internet
repositorio.upn.edu.pe 0%

64 Internet
repositorio.usm.cl 0%

65 Internet
www-es.netapp.com 0%

66 Internet
www.ardoy.com 0%

67 Internet
www.machupicchutrek.com 0%

68 Internet

www.pablocalderonsalazar.com 0%

69 Internet

www.perupolitico.com 0%

70 Internet

www.sucosto.com 0%

71 Internet

www.unab.edu.co 0%

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS