

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTACIÓN DE RESTAURANTE TEX-MEX EN LIMA

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Marketing

Diego Manuel Ponce Puelles

Código 20141048

Asesor

Iván Castillo García

Lima – Perú





**MARKETING PLAN FOR
IMPLEMENTATION OF TEX MEX
RESTAURANT IN LIMA**

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
1.1 Delimitación del tema a investigar	2
1.2 Revisión de literatura	3
1.3 Planteamiento del problema de investigación	4
1.3.1 Problema general	7
1.3.2 Problemas específicos	7
1.4 Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 Pregunta de la investigación	8
1.5.1 Pregunta general.....	8
1.5.2 Preguntas específicas	8
1.6 Formulación de hipótesis	8
1.6.1 Hipótesis general.....	8
1.6.2 Hipótesis específicas.....	9

1.7 Justificación de la investigación	9
1.8 Viabilidad de la investigación.....	9
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	10
2.1 Antecedentes del tema relativo a la investigación.....	10
2.2 La industria y el mercado en el Perú.....	10
2.3 El modelo de negocio.....	12
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	13
3.1 Viaje del Consumidor (Customer Journey)	13
3.2 Factores del entorno que afectan la satisfacción.....	15
3.3 Experiencia del Consumidor (Customer Experience)	16
3.4 Medición de satisfacción general.....	18
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO	20
4.1 Alcance de la investigación	20
4.2 Enfoque de la investigación	21
4.3 Estrategia general de la investigación.....	22
4.3.1 Focus Group.....	23
4.3.2 Entrevistas en profundidad	24
4.3.3 Encuestas.....	25
4.4 Horizonte temporal de la investigación	27
CAPITULO V: EL PLAN DE MARKETING	28
5.1 Propuesta de valor.....	28
5.1.1 Definición de propuesta de valor	28
5.1.2 Descripción de la propuesta de valor	29

5.2 Análisis de situación	29
5.2.1 Análisis interno	29
5.2.2 Análisis del micro entorno externo	33
5.2.3 Análisis del macro entorno externo	38
5.3 Identificación de hallazgos de la investigación de mercado.....	39
5.3.1 Herramienta 1: Focus Group.....	39
5.3.2 Herramienta 2: Entrevistas en profundidad	40
5.3.3 Herramienta 3: Encuestas	42
5.4 Estimación y pronóstico de la demanda	48
5.5 Diseño estratégico de marketing.....	54
5.5.1 Análisis FODA.....	54
5.5.2 Fundamentación de la ventaja competitiva.....	56
5.5.3 Estrategia genérica de negocio	57
5.5.4 Estrategia corporativa de marketing	58
5.5.5 Postura y estrategia competitiva de marketing	59
5.5.6 Mercado objetivo	60
5.5.7 Declaración de posicionamiento.....	61
5.5.8 Objetivos de marketing.....	62
5.6 Diseño del marketing mix.....	62
5.6.1 Servicio	62
5.6.2 Evidencia física.....	69
5.6.3 Procesos	74
5.6.4 Personas	80

5.6.5 Precio	82
5.6.6 Canal	84
5.6.7 Comunicaciones integradas de marketing	85
5.7 Implementación del plan de marketing.....	86
5.7.1 Identificación, análisis y cálculo de las inversiones iniciales.	86
5.7.2 Cálculo del costo de ventas unitarios.....	88
5.7.3 Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos	89
5.8 Proyección de resultados financieros.....	93
5.8.1 Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año	93
5.8.2 Punto de equilibrio en volumen y valor.....	97
5.8.3 Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo	98
5.8.4 Análisis de sensibilidad.....	99
5.9 KPIs del plan de marketing.....	99
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS	105
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Lienzo de modelo Canvas.....	12
Tabla 5.1 Matriz de análisis basado en recursos VRIO	32
Tabla 5.2 Fuerzas competitivas de Porter	37
Tabla 5.3 Análisis del macroentorno	38
Tabla 5.4 Precio promedio por edad.....	46
Tabla 5.5 Top 2 Box de variables	47
Tabla 5.6 Cálculo de mercado meta.....	49
Tabla 5.7 Escala de intención de compra	50
Tabla 5.8 Aceptación de factores etapa de pre compra	51
Tabla 5.9 Aceptación de factores etapa durante compra	51
Tabla 5.10 Aceptación de factores etapa post compra.....	51
Tabla 5.11 Cálculo de aceptación total de factores	52
Tabla 5.12 Cálculo de visitas promedio al año por persona	52
Tabla 5.13 Cálculo de asistentes promedio por persona captada	53
Tabla 5.14 Cálculo de demanda anual en comensales (unidades).....	53
Tabla 5.15 Cálculo factor de conversión consumo promedio / plato de fondo	54
Tabla 5.16 Matriz de análisis FODA	55
Tabla 5.17 Matriz de Ansoff.....	58
Tabla 5.18 Matrix de mercado objetivo.....	61
Tabla 5.19 Objetivos de marketing.....	62
Tabla 5.20 Ejemplo visual de comida Tex-Mex	63
Tabla 5.21 Carta sección entradas	63
Tabla 5.22 Carta sección piqueos	63
Tabla 5.23 Carta sección platos de fondo	64

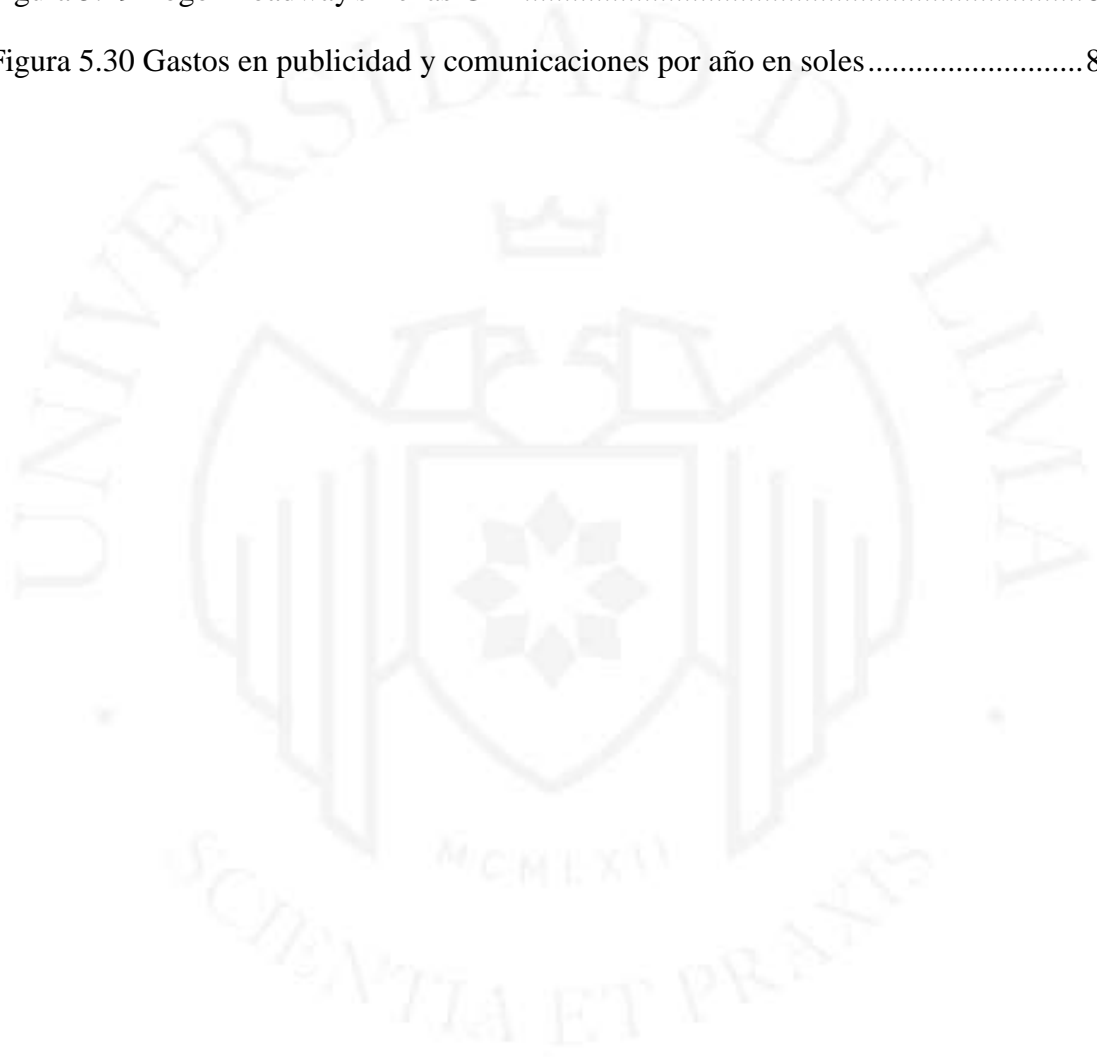
Tabla 5.24 Carta sección bebidas	64
Tabla 5.25 Carta de bebidas alcohólicas.....	65
Tabla 5.26 Anteproyecto Primer Acto.....	77
Tabla 5.27 Anteproyecto Segundo Acto.....	78
Tabla 5.28 Anteproyecto Tercer Acto	79
Tabla 5.29 Montos promedios por categoría	83
Tabla 5.30 Análisis de margen de contribución cerco tarifario.....	83
Tabla 5.31 Inversión en activos fijos	86
Tabla 5.32 Inversión en activos intangibles.....	86
Tabla 5.33 Gastos de remodelación.....	87
Tabla 5.34 Gastos pre operativos.....	87
Tabla 5.35 Cálculo del costo de venta total.....	88
Tabla 5.36 Costo de ventas desglosado por categorías.....	88
Tabla 5.37 Gastos de administración en servicios.....	89
Tabla 5.38 Gastos de administración en salarios.....	89
Tabla 5.39 Gastos administrativos en alquiler.....	90
Tabla 5.40 Gastos administrativos en depreciación y amortización.....	90
Tabla 5.41 Total gastos administrativos	90
Tabla 5.42 Gastos de venta en servicios	90
Tabla 5.43 Gastos de venta en salarios	91
Tabla 5.44 Gastos de venta en publicidad	91
Tabla 5.45 Gastos de venta en depreciación y amortización.....	91
Tabla 5.46 Total gasto de venta	92
Tabla 5.47 Ventas primer año en unidades (comensales).....	93
Tabla 5.48 Ventas netas primer año (en soles)	93

Tabla 5.49 Costo de venta primer año (en soles).....	94
Tabla 5.50 Margen bruto primer año (en soles).....	94
Tabla 5.51 Gastos de venta primer año (en soles)	95
Tabla 5.52 Gastos administrativos primer año (en soles).....	95
Tabla 5.53 Margen operativo y EBITDA primer año.....	96
Tabla 5.54 Cálculo del punto de equilibrio de producción, operativo y neto (en unidades/comensales)	97
Tabla 5.55 Estado de resultados Broadway's Texas Grill (en soles)	98
Tabla 5.56 Análisis de escenarios.....	99
Tabla 5.57 Retorno de inversión en marketing por año.....	100
Tabla 5.58 Ratio de contribución volumen.....	100
Tabla 5.59 Atributos a evaluar en el modelo SERVQUAL.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Crecimiento de ventas por categoría de restaurante de servicio completo	5
Figura 1.2 Crecimiento de locales de restaurantes de comida norteamericana	6
Figura 3.1 Modelo de proceso para el viaje del consumidor y la experiencia.....	13
Figura 3.2 Cuatro campos de la experiencia.....	17
Figura 5.1 Participación de mercado de restaurantes en cadena.....	34
Figura 5.2 Participación de mercado de restaurantes en cadena (solo Tex – Mex).....	35
Figura 5.3 Tamaño de mercado de restaurantes de servicio completo	36
Figura 5.4 Tamaño de mercado de restaurantes de comida norteamericana	36
Figura 5.5 Frecuencia de visita	42
Figura 5.6 Hora de visita.....	43
Figura 5.7 Categoría de mayor consumo	43
Figura 5.8 Personas por visita.....	43
Figura 5.9 Consumo promedio por persona.....	44
Figura 5.10 Probabilidad de acudir a restaurante	44
Figura 5.11 Agrado hacia restaurantes de comida Tex-Mex	45
Figura 5.12 Precio promedio por tipo de consumidor según NPS.....	45
Figura 5.13 Precio promedio por zona de residencia.....	46
Figura 5.14 Valoración promedio por variable, clasificado por tipo de cliente	47
Figura 5.15 Proceso de toma de pedidos	66
Figura 5.16 Referencia ambiente externo 1	70
Figura 5.17 Referencia ambiente externo 2	70
Figura 5.18 Referencia ambiente externo 3	71
Figura 5.19 Referencia ambiente interno 1	71
Figura 5.20 Referencia ambiente interno 2.....	72

Figura 5.21 Referencia ambiente interno 3.....	72
Figura 5.22 Layout primer nivel	73
Figura 5.23 Layout segundo nivel	73
Figura 5.24 Flujograma del servicio básico o principal.....	75
Figura 5.28 Ubicación local restaurante	84
Figura 5.29 Logo Broadway's Texas Grill.....	85
Figura 5.30 Gastos en publicidad y comunicaciones por año en soles.....	86



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de indagación Focus Group.....	109
Anexo 2 Guía de indagación entrevista a experto	112
Anexo 3 Cuestionario	114
Anexo 4 Plano de local sin implementación ni modificaciones	118
Anexo 5 Plano de layout del local (primer nivel).....	119
Anexo 6 Plano de layout del local (segundo nivel)	120



RESUMEN

La gran oferta de restaurantes en la ciudad de Lima hace que sea difícil para las marcas nuevas posicionarse y diferenciarse de la competencia. Por ello, en este trabajo se busca determinar las condiciones que debería cumplir un restaurante en Lima para que sea aceptado y acudido por los consumidores. Para poder determinar estas condiciones se indagó sobre las preferencias y actitudes de los consumidores a través de dos focus group y una encuesta preliminar a una muestra no probabilística de doscientas personas. En base a los resultados, se diseñó un concepto orientado a la experiencia del consumidor. Se utilizó la teoría de los cuatro campos de la experiencia presentados por Pine y Gilmore (1999, 2011), así como la investigación de İŞÇİ, TÜVER, y GÜZEL (2018) sobre los factores del entorno que afectan la satisfacción para plantear las condiciones más relevantes para este restaurante. Asimismo, se buscó que llevar una experiencia satisfactoria a lo largo de todo el viaje del consumidor planteado por Lemon y Verhoef (2016).

Para verificar que las condiciones propuestas en el diseño de este concepto tengan un impacto positivo en la percepción de la experiencia se utilizó como variable de medición el NPS o Net Promoter Score planteado por Reichheld (2003). Este indicador fue puesto a prueba a través de un cuestionario a una muestra no probabilística de doscientas personas, donde se les presentaba el concepto y en función a esto indicaban su grado de recomendación en una escala del uno al diez.

Los resultados de esta investigación no solo respaldaron la investigación de İŞÇİ, TÜVER, y GÜZEL (2018) determinando los factores de calidad de servicio y estética (ambiente) como los más relevantes y destacados por los encuestados, sino que evidenció que el diseño y construcción de un servicio a través de los cuatro campos de la experiencia a lo largo del viaje del consumidor generan una valoración positiva de la experiencia por parte de los consumidores potenciales, llevándolos a aceptar y acudir una nueva marca de restaurantes; así como a pagar un precio superior.

Palabras clave: Experiencia del consumidor, economía de la experiencia, viaje del consumidor, marketing de servicios, Net Promoter Score

ABSTRACT

The big offer of restaurants in the city of Lima makes difficult for new brands to position and differentiate from competitors. Therefore, this work seeks to determine the conditions a restaurant should accomplish for being accepted and visited by consumers. In order to determine this conditions, preferences and attitudes were investigated through two focus groups and a preliminary survey with a non-probabilistic sample of two hundred people. Based on the results, a concept was designed and orientated to the customer experience. Pine and Gilmore (1999, 2011) theory of the realms of experience, as well as İŞÇİ, TÜVER, y GÜZEL (2018) investigation of factors that affect satisfaction and loyalty were used to establish the most relevant conditions for this restaurant. Likewise, it was sought to have a satisfactory experience through all the customer journey presented by Lemon and Verhoef (2016).

To verify that the conditions proposed in the design of this concept have a positive impact on the experience perception, the NPS or Net Promoter Scores presented by Reichheld (2003) was used as measurement variable. This indicator was tested trough a survey with a non-probabilistic sample of two hundred people, were the concept was presented and based on it they gave they recommendation rate on a scale of one to ten.

Results not only backup the investigation presented by İŞÇİ, TÜVER, y GÜZEL (2018) determining quality service and esthetics as the most relevant and outstanding factors, they also evidenced that the design and construction of a service through the four realms of experience along the customer journey generates a positive valuation of the experience from the potential customers, leading them to accept and visit a new brand of restaurant, as well as paying a higher price.

Keywords: Customer experience, experience economy, customer journey, service marketing, Net Promoter Score

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un plan de marketing para la implementación de restaurante Tex-Mex en Lima, el cual consiste en exponer las mejores prácticas a realizar para considerar en el proceso de abrir un restaurante en un mercado donde cada vez existe mayor competencia.

El objetivo principal de este trabajo es contribuir a la industria gastronómica identificando determinadas condiciones que debe cumplir una propuesta gastronómica para ser aceptada por los consumidores potenciales. Además, se busca verificar la viabilidad financiera del proyecto bajo las condiciones identificadas.

Los temas anteriormente detallados, se desarrollan a lo largo de cinco principales capítulos.

En el primer capítulo, se realiza un análisis de la situación problemática, donde se expone la delimitación del tema a investigar, revisión de literatura, y el planteamiento del problema hasta llegar a una formulación de hipótesis que será la guía a lo largo del trabajo.

En el segundo capítulo, se elabora un marco contextual, el cual nos indica el comportamiento actual de la industria de restaurantes Tex-Mex en el país, junto a información histórica y proyecciones halladas sobre el sector.

En el tercer capítulo, se presenta el marco teórico, el cual consiste en la recopilación de documentos, artículos, entre otras publicaciones que exponen temas relativos a la investigación y sus objetivos.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el diseño metodológico, donde se expone el alcance de la investigación, su enfoque y la estrategia a utilizar junto a las herramientas de recolección de datos.

Finalmente, en el quinto capítulo, con toda la información y análisis de los capítulos anteriores se presenta el plan de marketing, exponiendo las estrategias a utilizar en base a la teoría fundamental del marketing, así como la viabilidad financiera de la misma.

CAPITULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 Delimitación del tema a investigar

Actualmente los servicios representan gran relevancia en la economía mundial, tanto en los países desarrollados, así como en los que están en vías de desarrollo (tal como es el caso de Perú). Es así, que los servicios llegan a representar hasta el 42% del PBI en las industrias desarrolladas y el 55% en las economías en desarrollo (Naciones Unidas, 2017), donde en 2017 la industria de servicios en el Perú representó el 49.5% del PBI nacional (Camara de comercio de Lima, 2018). Dentro de esta gran industria de servicios, una de las más atractivas y que ha tenido mayor exposición a nivel mediático y cultural en Perú, es la industria gastronómica, la cual ha logrado representar el 6% del PBI anual del Perú (Perú Retail, 2018).

Esta industria se ha vuelto muy competitiva, pues considerando la variedad gastronómica que existe en Perú, es natural que existan gran variedad de restaurantes inspirados en diferentes orígenes culinarios, tanto nacionales y extranjeros (Euromonitor International, 2019).

Se plantea el cuestionamiento sobre cómo un nuevo negocio en este ámbito puede llegar a hacer frente a dicha competencia previamente mencionada y a otros factores que pueden amenazar a cualquier nuevo negocio. El tema a investigar en el presente trabajo será sobre las mejores prácticas que se pueden realizar a manera que el lanzamiento de un nuevo negocio en este sector económico pueda ser del agrado del consumidor y; por consiguiente, tener éxito en su planteamiento. Se elaborará un plan de marketing para el lanzamiento de un restaurante basado en comida Tex-Mex, la cual se basa en la variación tejana de la comida mexicana (Walsh, 2004). Este plan, servirá como piloto para poder aplicar los hallazgos de la investigación.

Por otro lado, el impacto de la industria gastronómica también se ve reflejado en la mejora de la calidad de vida de las personas, específicamente en la generación de empleo. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), en su última investigación de la evolución del empleo, el sector Hoteles y Restaurantes componen el

7.8% la población ocupada en el año 2018. Asimismo, fue la rama de actividad que tuvo un mayor crecimiento de empleo con respecto al año anterior con un 11%.

Según la Organización de las Naciones Unidas (2015), uno de los objetivos de desarrollo sostenible está orientado al trabajo decente y crecimiento económico, donde se busca un crecimiento inclusivo y sostenido que pueda impulsar el progreso y que mejore los estándares de vida creando empleos decentes para todos. De esta manera, la industria gastronómica ha adquirido gran relevancia en la generación de empleo en el Perú, por lo que es fundamental que el desarrollo de este trabajo de investigación contribuya a la generación del empleo diverso e inclusivo. (Se profundizará más sobre este punto en el acápite 5.6.4)

Cabe mencionar que el presente trabajo de investigación está elaborado en un contexto previo a la pandemia generada por el COVID-19, cuyo impacto puede afectar significativamente la aplicación de este trabajo de investigación.

1.2 Revisión de literatura

Para la presente investigación se utilizó como base el artículo de Murilo Banco y Diana Kobakova titulado “Turning a commodity into an experience: the “sweetest spot” in the coffee shop” (Convirtiendo un commodity en una experiencia: el punto justo en la cafetería). En este artículo Banco y Kovakova (2018) nos hablan de la industria de las cafeterías, basándose en conceptos de la teoría de la experiencia del consumidor para explicar cómo el consumidor puede preferir comprar “commodities” como el café a un precio muy superior que el promedio de mercado en ciertos establecimientos (como Starbucks por ejemplo). Utilizaron conceptos como “los cuatro campos de la experiencia” basados en el libro los autores Joseph Pine y James Gilmore.

Profundizando en la teoría de la experiencia del consumidor presentada por Banco y Kobakova, se tomó la teoría de la economía de la experiencia de Pine y Gilmore, tanto de su artículo “Welcome to the Experience Economy”, como de su libro “The Experience Economy”, ambos publicados por la Harvard Business School.

Asimismo, reforzando las teorías de Pine y Gilmore sobre la economía de la experiencia, se utilizará la investigación de Ceren, Ilgaz y Berrin sobre los factores que

afectan la satisfacción y lealtad en restaurantes que exponen en su artículo “Dinescape Factors Affecting the Satisfaction and Loyalty of Fish Restaurant Consumers”

Basado también en la teoría de experiencia del consumidor, el artículo de Lemon y Verhoef “Understanding Customer Experience Through the Customer Journey” (Entendiendo la experiencia del consumidor a través del viaje del consumidor) servirá para llevar las maneras de transmitir experiencia de Pine y Gilmore a cada una de las etapas del viaje del consumidor, a manera de poder hacer una construcción global de experiencia en torno al consumidor.

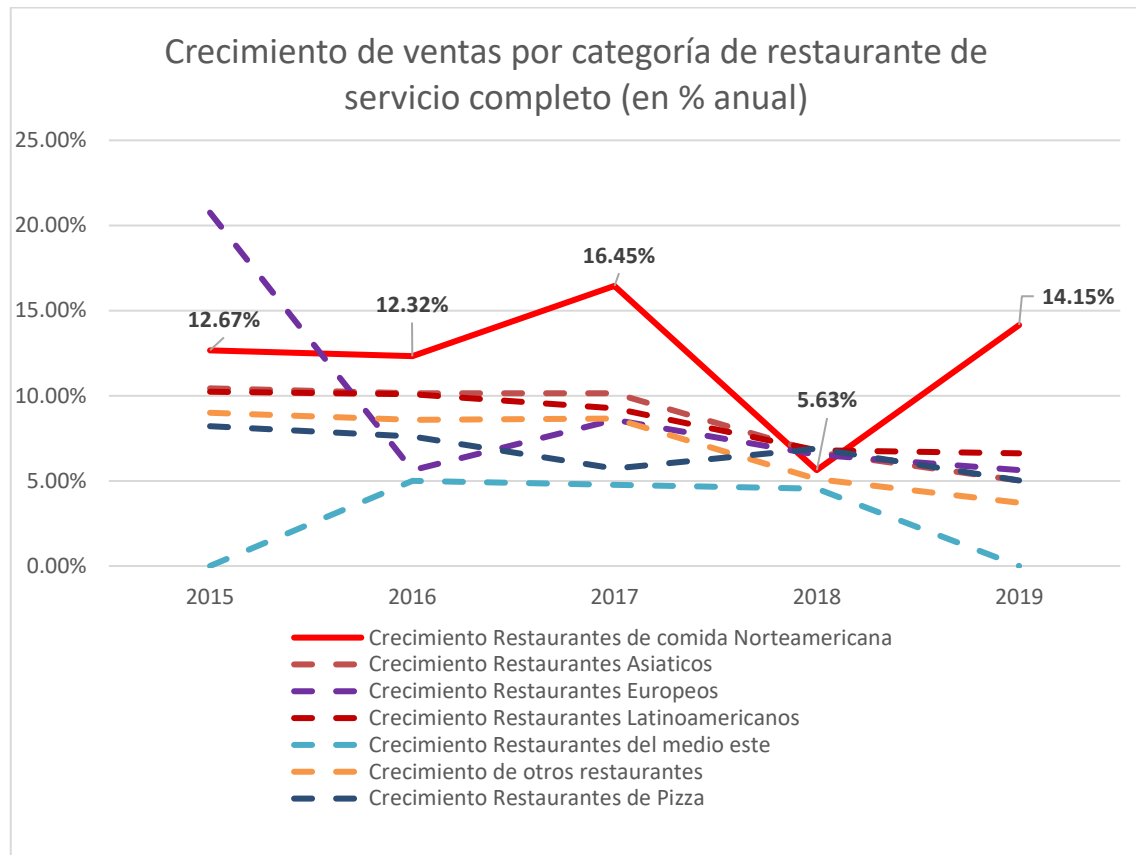
1.3 Planteamiento del problema de investigación

La industria gastronómica es muy variada, pues existen diversas categorías de restaurantes, donde podemos encontrar comida asiática, europea, latina, del medio oeste, norteamericana, entre otras muchas más. Para fines del 2019 ya existen más de 62,633 restaurantes en Perú, entre independientes o en cadena; sin embargo, estos no están distribuidos en cada categoría de manera uniforme ni tienen la misma estructura competitiva. Mientras en una categoría como la de comida asiática podemos encontrar una presencia mucho mayor de restaurantes independientes, en otras categorías podemos encontrar una presencia sólida de restaurantes en cadena, tal y como es el caso de la comida Tex-Mex, donde no se registran datos de restaurantes independientes al ser muy escasos. De esta manera, al ser cada categoría muy diferente, las maneras de construir negocios van a ser distintas, por lo cual es importante primero analizar cada una de ellas.

Al hacer una evaluación más profunda de la industria gastronómica en el Perú, se encontró que esta viene creciendo en los últimos cinco años. Sin embargo, evaluando cada categoría dentro de la industria, se encontró que los restaurantes de comida norteamericana destacan entre los demás por tener un crecimiento de ventas superior al promedio de restaurantes de las demás categorías (Euromonitor International, 2020).

Figura 1.1

Crecimiento de ventas por categoría de restaurante de servicio completo (en % anual)

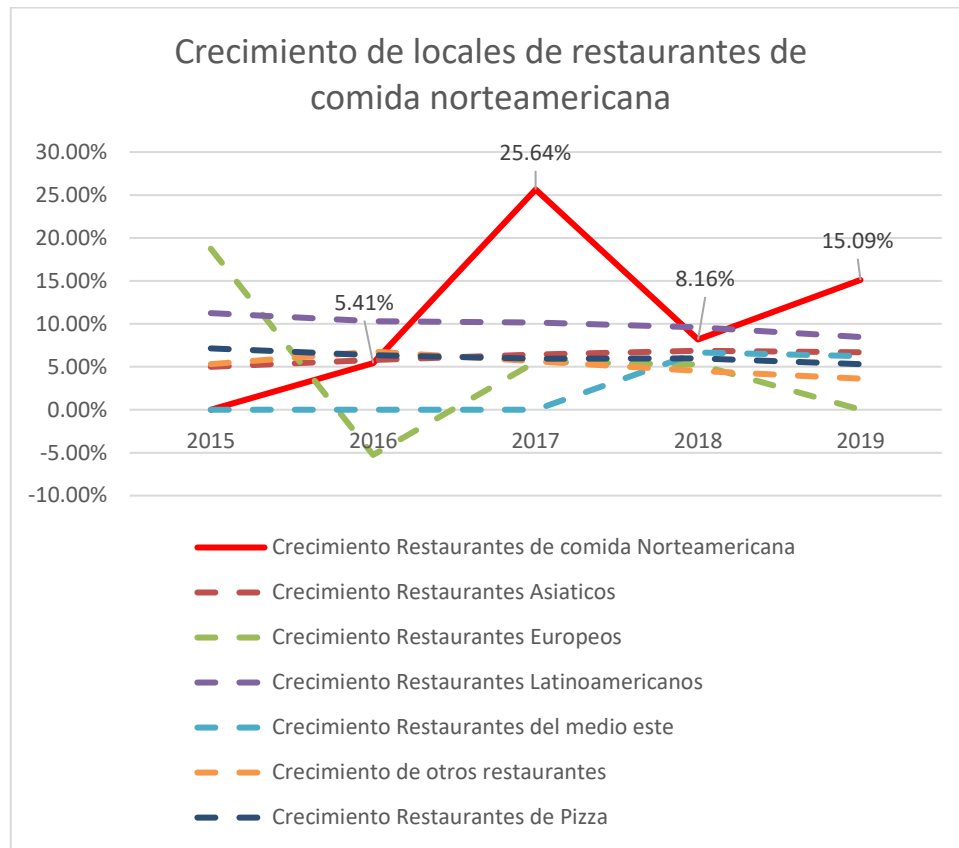


Fuente: (Euromonitor International, 2019)
Elaboración propia

Analizando el crecimiento en la cantidad de locales (restaurantes), se encontró que la cantidad de restaurantes de comida norteamericana está aumentando en una mayor proporción que en las demás categorías a lo largo de los últimos años, lo cual indica que el crecimiento de ventas se dio por el crecimiento de locales.

Figura 1.2

Crecimiento de locales de restaurantes de comida norteamericana



Fuente: Euromonitor International, 2020

Elaboración propia

Si bien esta categoría se encuentra en crecimiento, uno de los puntos más resaltantes es que este mercado se encuentra consolidado en dos principales marcas: Chili's y TGI Fridays. Según Euromonitor International (2020), Chili's y TGI Fridays tienen una participación de mercado de 11.1% y 4.6% dentro de los restaurantes de servicio completo en cadena. Si se excluye a los restaurantes de otro tipo, evaluando solo la oferta de restaurantes de comida norteamericana, Chili's y TGI Fridays representarían aproximadamente el 69% y 29% del mercado respectivamente. Asimismo, cabe resaltar que ambas marcas manejan una propuesta de servicio muy similar que viene desde la franquicia.

Debido a que están creciendo las ventas de la categoría junto a la cantidad de locales, pero manteniendo la misma cantidad de marcas, se encuentra que existe un claro desarrollo de mercado por parte de los actuales dos competidores líderes.

Por consiguiente, uno de las principales particularidades de introducir un nuevo negocio en este mercado, es poder aprovechar este crecimiento del mercado compitiendo con solo dos marcas que abarcan casi en su totalidad la categoría y que tienen un posicionamiento establecido, además del respaldo de una franquicia internacional.

Es así, que el planteamiento del problema de investigación está basado a la competitividad y las condiciones que debe cumplir un nuevo negocio en este mercado particular, para tener una aceptación que le permita competir con las principales marcas y así aprovechar el crecimiento del mercado.

1.3.1 Problema general

Se requiere implementar un restaurante de comida Tex-Mex en Lima, que pueda ser aceptado y acudido por los consumidores, dentro de un mercado consolidado en dos marcas con buen posicionamiento.

1.3.2 Problemas específicos

- Se requiere aprovechar de la mejor manera posible los puntos de contacto que afectan al consumidor para tomar la decisión de acudir o no acudir a un restaurante de comida Tex-Mex
- Se requiere enfatizar los esfuerzos en la construcción de los factores de servicio más valorados por el consumidor de restaurantes de comida Tex-Mex
- Se requiere plantear un concepto de servicio que sea mejor valorado que el de la competencia actual.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar las condiciones que debe cumplir un restaurante de comida Tex-Mex para que sea aceptado y acudido por los consumidores actuales de la categoría.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los puntos de contacto clave donde los consumidores toman su decisión al elegir entre las alternativas.
- Identificar los factores de servicio que crean más satisfacción en el consumidor específico de comida Tex-Mex.
- Identificar las condiciones que debe cumplir el concepto de servicio para que sea mejor valorado que la competencia.

1.5 Pregunta de la investigación

1.5.1 Pregunta general

¿En qué condiciones los consumidores de comida Tex-Mex aceptarían y acudirían a este formato de restaurante en Lima?

1.5.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los puntos de contacto en los que se debe abarcar para transmitir mejores experiencias al consumidor?
- ¿Qué factores de servicio son los que generan más satisfacción en el consumidor de comida Tex-Mex?
- ¿Qué condición debe cumplir el concepto de servicio para ser mejor valorado que la competencia?

1.6 Formulación de hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Los consumidores estarán dispuestos a acudir a este restaurante en Lima si perciben que obtendrán una experiencia satisfactoria.

1.6.2 Hipótesis específicas

- H1: Los puntos de contacto más relevantes para la experiencia del consumidor están en la etapa de pre compra, compra y post compra
- H2: Los factores calidad del servicio, calidad del ambiente físico son los que más afectarán positivamente a la satisfacción del consumidor potencial de este restaurante.
- H3: Los consumidores valorarán más un concepto orientado a su experiencia en base a cuatro dimensiones: entretenimiento, escapismo, educación y estética.

1.7 Justificación de la investigación

Esta investigación tendrá como aporte el poder establecer los parámetros que se deberían llevar a cabo para el correcto y eficiente lanzamiento de un emprendimiento gastronómico que busque una propuesta de valor orientada a la satisfacción y experiencia del cliente en un mercado consolidado.

Por otro lado, servirá como una guía para poder definir y priorizar las preferencias del consumidor dentro de un nicho de restaurantes en particular, en este caso el de la comida Tex-Mex.

Asimismo, se buscará demostrar que esta implementación de atributos orientados a la experiencia y satisfacción es viable y rentable para aplicar en el ámbito que se desarrolla este modelo de negocio.

1.8 Viabilidad de la investigación

Es viable, pues se tiene acceso a los recursos principales que se requieren que son acceso a la información a través de base de datos y disponibilidad de acceso a fuentes primarias.

Por otro lado, la limitación en el periodo de tiempo de la investigación de máximo un año sería la principal limitante de este trabajo de investigación.

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes del tema relativo a la investigación

Se han encontrado varios estudios orientados a la experiencia del consumidor, aplicados a diferentes industrias y con diferentes enfoques. Sin embargo, uno que tiene cierta similitud al presente trabajo, fue la investigación de Banco y Kobakova (2018) donde analizan a través de la experiencia del consumidor las formas en las que Starbucks, una gran cadena de restaurantes internacional pudo dar un valor agregado diferenciado a su servicio que ofrece un “commodity” como el café, cobrando así un precio muy superior.

Al momento de centrarnos en el segmento específico en el que se desarrolla este trabajo de investigación (restaurantes en Lima Metropolitana) encontramos diferentes tipos de investigación que pueden reforzar los hallazgos de este trabajo.

Una de las investigaciones a destacar es la de Restaurante Ñam trabajo en el que Davies y Monzón (2018) buscan dar solución a una problemática de la poca innovación en la variedad de atención a los clientes. De esta manera, ellos buscaron plantear un modelo de negocio que propone un cambio radical en la manera tradicional del funcionamiento de un restaurante, el tiempo de atención de los clientes y la reducción de actividades de los mozos. (p. 10)

Otra investigación a destacar es la de Estudio de Prefactibilidad para la Instalación de un Restaurante de Comida Fusión Peruana-Japonesa donde Uechi y Villanueva (2018) especifican todos los requerimientos para la implementación de un restaurante de esta índole (p. 1).

De esta manera, investigaciones como estas sirven como antecedentes que darán base y servirán como guía para poder desarrollar este trabajo de investigación que tiene como objeto una comprobación de hipótesis diferente y orientada a las preferencias del consumidor.

2.2 La industria y el mercado en el Perú

El sector gastronómico en el Perú cada vez ha ido adquiriendo mayor importancia, pues para junio del 2018, dicho sector llevaba 13 meses consecutivos de crecimiento luego de

su última caída en marzo de 2017 (Restaurantes sonríen en Perú, 2018). Complementando dicha información, el INEI (2018) señaló que en el periodo enero-junio 2018 se registró un crecimiento de 2.75% y con esto se llegó a 15 meses de resultados positivos ininterrumpidos (párr. 2).

Esta última data nos lleva a la conclusión de que el mercado gastronómico viene en alza en los últimos meses, convirtiéndose así en un mercado atractivo para poder invertir y generar utilidades a mediano plazo.

Actualmente la industria gastronómica, en lo que respecta a restaurantes de servicio completo, es decir a restaurantes que tienen el foco en venta de comida por encima de bebidas, cuentan con alrededor de 55,027 locales al 2017. Comparando esto con la cantidad de restaurantes en el 2012 (38,791) se observa un crecimiento aproximado de 41% en la cantidad de locales en los últimos 5 años desde el 2012 al 2017 (Euromonitor International, 2019).

Todo esto nos indica un mercado con tendencia al crecimiento y por consecuencia, un mercado con amplias oportunidades de inversión y por sobre todo de rentabilidad.

Dentro de la industria gastronómica en el Perú y en el mundo, existen diferentes tipos de negocio, algunos especializados en venta de bebidas, otros en comida, otros en delivery, otros en comida para llevar. Existen varias clasificaciones y dentro de estas, se encuentra, principalmente, la de “Full-Service Restaurants” o traducido al español como restaurantes de servicio completo. Esta categoría consiste en establecimientos donde la gente se sienta a consumir en ellos y que principalmente se enfoca en la venta de comida sobre la de bebidas (Euromonitor International, 2019).

Dentro de la categoría de Restaurantes, y por ende también en la categoría de RSC (Restaurantes de Servicio Completo), se divide al mercado en principalmente 2 segmentos. El de restaurantes en cadena y restaurantes independientes. Se considera restaurantes en cadena a aquellos que poseen 10 o más locales bajo la misma marca en un territorio, y a aquellos que pueden poseer menos de 10 locales, pero tienen presencia de marca a nivel internacional (Euromonitor International, 2019).

Habiendo definido estas categorías, podemos empezar a evaluar de manera precisa el crecimiento del mercado de interés (se desarrollará a profundidad en el capítulo 5).

Actualmente, dentro de la categoría de restaurantes de comida americana de servicio completo, podemos observar a cuatro grandes competidores, que no solo están ya establecidos en el mercado, sino que cuentan con un concepto ya definido al ser marcas internacionales. Estas principales cuatro marcas son Chili's, TGI Fridays, Tonny Roma's y Johnny Rockets. Se estableció a estos cuatro competidores como los principales, debido a que los primeros tres son los que cuentan con más participación en el mercado de comida americana y en el caso de Johnny Rockets por ofrecer un valor agregado algo similar al planteado (pues en este restaurante los meseros hacen un baile simple cada hora), a pesar de tener baja participación.

2.3 El modelo de negocio

Tabla 2.1

Lienzo de modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentos de Clientes
Los aliados clave serían personajes conocidos del medio artístico con los que se tiene acceso, que puedan no solo calificar la propuesta de valor, sino el poder atraer a nuevos talentos como recurso humano.	La contratación de empleados será fundamental para atraer talentos artísticos	La propuesta de valor estará dada por brindar una buena experiencia al consumidor, ofreciendo una propuesta artística novedosa, un ambiente agradable, buena calidad de atención y una variedad amplia de carta.	Se buscará una relación que incite a la experiencia que pueda recibir el cliente en el restaurante	Se enfocará principalmente a hombres y mujeres de 22 a 45 años de edad de NSE A, B, C1 que residan en las zonas 6, 7 y 8 de Lima metropolitana, que suelen salir a comer a restaurantes de comida Tex-Mex.
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos La estructura de costos estará determinada por los insumos para la preparación de comida, el recurso humano y los costos de local.		Estructura de ingresos La estructura de ingresos estará determinada por la venta directa de comida al consumidor final. Se sustentará en una venta variada de carta, tanto de entradas, platos de fondo, piqueos, postres, bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas.		

Elaboración propia

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

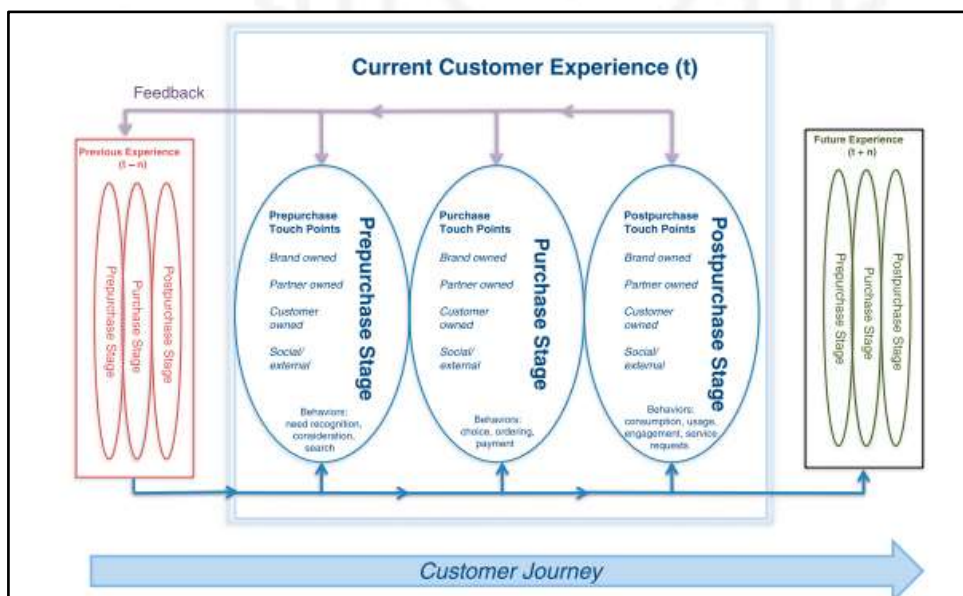
3.1 Viaje del Consumidor (Customer Journey)

La experiencia del consumidor, una de las temáticas principales a abordar en el presente trabajo tiene diversas literaturas referentes (donde abarcaremos varias en este trabajo), pero una de las más interesantes es la manera en la que se puede aplicar esta dentro del esquema del viaje del consumidor. Para poder hablar de este punto se ha tomado como referencia el artículo de Lemon y Verhoef (2016) donde nos hablan sobre cómo entender la experiencia del consumidor a través del viaje del consumidor (“Customer Journey”).

En este artículo Lemon y Verhoef (2016) nos hablan sobre diversos temas relacionados a la vinculación de estas dos teorías desarrolladas a lo largo del tiempo por diversos autores, cada uno con diferentes enfoques. De esta manera, lo que nos dejan es el modelo de proceso para el viaje del consumidor y la experiencia.

Figura 3.1

Modelo de proceso para el viaje del consumidor y la experiencia



Fuente: Lemon y Verhoef (2016)

En base a este modelo, es que Lemon y Verhoef (2016) nos detallan las tres principales etapas de la experiencia del consumidor (pre compra, compra y post compra), pero hacen el aporte de poder realizar otra distinción a través de las 3 etapas en cuatro clasificaciones de puntos de contacto correspondientes a los actores que están involucrados en cada uno de estos.

En primer lugar, el punto de contacto referido a la marca es aquel en que las interacciones durante la experiencia son designadas y manejadas por la marca dentro del control de la marca, incluyendo toda la media perteneciente a la marca (publicidad, web, programas de lealtad, servicio, precio atributos del servicio, fuerza de ventas, entre otros). A su vez, señala que la literatura pone especial atención e importancia a la percepción de atributos del producto o servicio y la satisfacción de servicio como los factores más importantes.

En segundo lugar, el punto de contacto correspondiente a los aliados, es aquel en el que las interacciones de los consumidores durante la experiencia son designados, manejados o controlados por la marca o uno de sus aliados (agencias de marketing, distribuidores, canales de comunicación, entre otros). Señalan que a veces la línea entre los puntos de contacto de la marca y los aliados suele ser en ocasiones borrosa, pero que acciones en conjunto pueden abarcar estas áreas simultáneamente.

En tercer lugar, el punto de contacto correspondiente a los consumidores abarca las acciones que realizan los consumidores como parte general de la experiencia del consumidor. Dentro de estas se encuentran el método de pago del consumidor, sus deseos al realizar la compra, sus elecciones, entre otros.

Finalmente, los puntos de contacto correspondientes a lo social/externo son aquellos que rodean al consumidor de manera externa, como otros consumidores, tráfico, ambientes, reseñas, medios sociales, entre otros.

Lemon y Verhoef (2016) nos señalan que el consumidor puede o no interactuar con todas las categorías de los puntos de contacto, ya que esto va a depender de la categoría en la que se encuentre el producto o servicio.

Es así que Lemon y Verhoef (2016) nos señalan la importancia de la medición de los puntos de contacto clave a lo largo del desarrollo del negocio, explicando diversas técnicas que se pueden utilizar para medir estos puntos de contacto (tanto los online como

los offline). Por consiguiente, lo que se buscará es identificar los puntos de contacto más relevantes que señala el consumidor en base a sus actitudes hacia los mismos, para así tener certeza que, haciendo una medición constante de estos puntos identificados, se podrá hacer un monitoreo constante de la experiencia del consumidor en cada etapa y categoría.

3.2 Factores del entorno que afectan la satisfacción

En lo que respecta a la satisfacción del consumidor, se tomó como referencia el artículo de İŞÇİ, TÜVER, y GÜZEL (2018) donde investigan los factores del entorno (DINESCAPE) que afectan la satisfacción y lealtad de los consumidores de restaurantes de pescado. Este artículo revela interesantes descubrimientos, pues luego de plantear hipótesis donde señalan factores que pueden influir directamente en la satisfacción como la luz, estética, puesta de mesas, servicio del personal, ambiente y distribución, encuentran que los únicos dos factores que realmente influyen en la satisfacción son el servicio del personal y la estética.

Para recoger la data, realizaron encuestas a los consumidores durante su experiencia de cena mediante una participación voluntaria. De esta manera realizaron afirmaciones en la encuesta como “las plantas/flores me hacen sentir feliz”, “la música de fondo es placentera”, “La luz, crea un ambiente confortable”, entre otras afirmaciones midiéndolas en una escala de Likert de cinco puntos. Por otro lado, para medir la satisfacción usaron la escala de satisfacción de consumidor desarrollada por Oliver (1980). Esta escala tiene tres ítems, donde señalan “En general, estoy satisfecho con mi experiencia en el restaurante”, “Mi decisión de cenar en este restaurante fue inteligente” y “Como parte de todo, realmente he disfrutado venir a este restaurante”. De esta manera, es que se hizo la correlación entre la satisfacción general y la actitud hacia las percepciones de las características del entorno.

En base a esta investigación, es que se buscará corroborar que, para este segmento de restaurantes en Lima Metropolitana, también se cumpla esta preferencia de los factores de calidad del servicio y estética como los más relevantes en los que respecta a la relación con la satisfacción general del consumidor.

3.3 Experiencia del Consumidor (Customer Experience)

Como punto de partida para empezar a hablar de la esencia de la experiencia del consumidor se ha tomado como base la investigación de Banco y Kobakova (2018) donde nos hablan sobre como se puede “descomoditizar” un producto o servicio a través de la teoría de la economía de la experiencia. Ellas toman como caso de estudio las tiendas de café, particularmente Starbucks y Costa Coffe (dos de las más importantes cadenas de café en Marbella, España), las cuales venden ambas un producto que comunmente se podría tratar como commodity puesto que no existe mucha diferenciación entre los granos de una cadena con otra. En base a estas dos cadenas hacen un análisis sobre como la experiencia del consumidor puede afectar la percepción del precio, mostrando los resultados que los consumidores estan al tanto de la discrepancia de precios, pero prefieren frecuentar tiendas de café para diferentes experiencias de acuerdo con sus intereses.

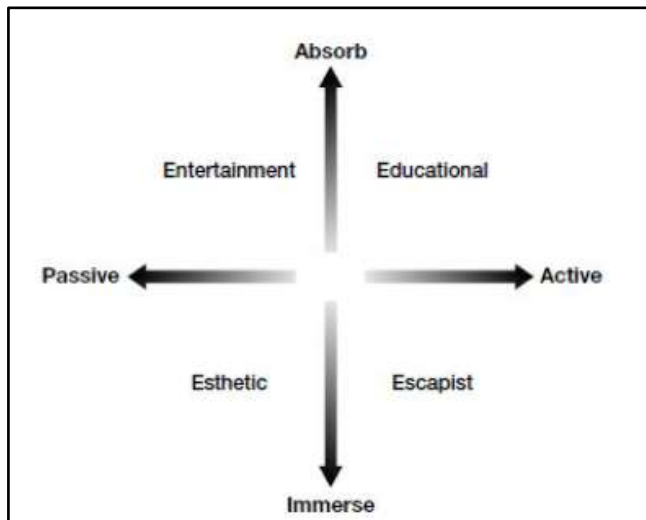
En este artículo, Banco y Kobakova (2018) hacen referencia a la teoría de la “Economía de la experiencia” planteada por los autores Joseph Pine y James Gilmore en en su artículo Welcome to the Experience Economy. De esta manera, se recurrió a esta fuente, donde Pine y Gilmore (1998) nos hablan sobre la progresión del valor económico que busca extraer los commodities para hacer bienes, entregar servicios y finalmente plasmar experiencias.

Para profundizar más en la economía de la experiencia se recurrió a su vez al libro publicado por los mismos autores. Es así que Pine y Gilmore (2011) en su libro The Experience Economy nos hablan sobre la diferencia entre entretener a los consumidores y engancharlos. Nos detallan que para enganchar al consumidor hay que hacerlo en varias dimensiones las cuales las clasifica en cuatro principales. Estas están divididas en base al grado de participación del consumidor, la cual puede ser pasiva en caso ellos no afecten directamente o influencien en el desenvolvimiento de la dimensión o activa en caso ellos afectan personalmente el desenvolvimiento o evento que entregue la experiencia. Por otro lado, también clasifica estas dimensiones en base al tipo de conexión o relación ambiental que une a los consumidores con el evento o desenvolvimiento, en el cual puede ser absorbido ocupando la atención al entregar la experiencia en la mente del consumidor a la distancia o puede ser inmerso haciendolo físicamente o virtualmente parte de la

experiencia en sí. Es así que Pine y Gilmore (2011) exponen las cuatro dimensiones de la experiencia (o cuatro campos de la experiencia) en base a estas variables.

Figura 3.2

Cuatro campos de la experiencia



Fuente: Pine y Gilmore (2011)

Pine y Gilmore (2011) definen los cuatro campos de la experiencia como entretenimiento, educación, escapismo y estética. En primer lugar, nos hablan de experiencia como un acto de absorción pasiva, en la cual se busca ocupar la atención de la persona agradablemente. En segundo lugar, en el campo de la educación nos señalan que involucra una participación activa del individuo, en la que se debe enganchar su mente o cuerpo haciendo que sea consciente del beneficio real que se le está transmitiendo. En tercer lugar, el escapismo requiere un grado de inmersión mucho mayor que el campo del entretenimiento o educación, donde los individuos están completamente inmersos en el ambiente y afectan el desempeño del evento como un evento de paintball o apostar en un casino. Finalmente, la estética es el campo donde el individuo está inmerso en la experiencia; sin embargo, no tiene o tiene muy poco efecto en el desarrollo de la misma. Esto incluye el ambiente, atmósfera, las temáticas que se manejan, entre otros aspectos que el consumidor no necesariamente puede controlar.

En base a lo expuesto anteriormente, Pine y Gilmore (2011) nos señalan que algunos atributos de un servicio pueden estar presentes en más de un campo; sin embargo,

es importante que se abarquen los cuatro campos para sí poder llegar al punto justo (“Sweet Spot”) de experiencia del consumidor y es ahí donde este estará dispuesto a poder pagar un precio superior.

Para poder hacer una correcta medición de los campos de la experiencia, es que se utilizará como base la investigación de Banco y Kobakova (2018) donde realizan la comprobación de estos campos de la experiencia indagando en las percepciones de los consumidores. De esta manera, a través de un cuestionario se buscará indagar si los consumidores estarán dispuestos a pagar un precio superior luego de exponerles de la mejor manera posible como se abarcarán estos cuatro campos de la experiencia de manera tangible.

3.4 Medición de satisfacción general

Como se explicó en los puntos anteriores, se han planteado diferentes atributos y características a medir para comprobar diversas variables de que afecten a la prueba de hipótesis; sin embargo, una de las principales variables que se va a contrastar con las demás es la satisfacción general del consumidor. Para poder hacer una medición de esta variable nos basamos en Lemon y Verhoef (2016) que señalan que uno de los métodos más eficientes para medir la satisfacción general del consumidor es el NPS (Net Promoter Score).

Es así, que se acudió a la fuente principal de Reichheld (2003) en su artículo *The One Number You Need To Grow*, donde nos explica la aplicación del NPS de manera correcta.

Reichheld (2003) nos habla de una forma de medir y manejar la satisfacción y lealtad del consumidor sin la complejidad de encuestas tradicionales. Es así, que el artículo señala que se investigó una base de 20 preguntas principales que puedan llevar a una relación directa de la respuesta a esta, con el comportamiento real de los consumidores. Como resultado de esta investigación, encontró que la pregunta “¿Que tan probable es que recomiende [compañía X] a un amigo o colega?” es la que genera mayor relación entre la respuesta y comportamiento del consumidor en la mayoría de industrias.

Para poder evaluar la respuesta, Reichheld (2003) estableció una escala de diez puntos donde diez significa extremadamente probable, cinco neutral y cero significa nada

probable. En esta escala, clasificó a los consumidores en grupos prácticos que requieren diferentes atenciones y proposiciones organizacionales. Es así, que clasificó a los “Promotores” como los consumidores con las más altas tasas de ratios; es decir, nueve o diez puntos, los “Pasivos” con siete y ocho puntos, y los detractores con cero a seis puntos. Designa a los promotores como los consumidores más entusiastas, a los pasivos como consumidores satisfechos, pero neutrales y a los detractores como los consumidores menos entusiastas. Con esto, el autor nos define el indicador NPS (Net Promoter Score) como el porcentaje de consumidores que son promotores de la marca menos el porcentaje que son detractores.

Por otro lado, Reichheld (2003) nos detalla que existe una relación directamente proporcional entre el crecimiento y el NPS, señalando que las firmas con el más alto NPS constantemente obtienen la mayor parte del crecimiento de la industria, por lo que le da la relevancia suficiente a este indicador para sustentar no solo la satisfacción del consumidor, sino para brindar un indicio de viabilidad posible a futuro.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Alcance de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el proceso de investigación puede tener cuatro alcances, los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. A su vez, detalla que la investigación exploratoria es, por lo general, la que antecede a las demás investigaciones (p. 90).

En primer lugar, los estudios exploratorios son realizados cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco explorado, del que, se tienen muchas dudas o no se ha abordado anteriormente (Hernández et al., 2014, p. 91)

En segundo lugar, señalan que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., p.92).

En tercer lugar, nos dicen que los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., p.93).

Finalmente, denotan que los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de eventos y fenómenos físicos o sociales, centrándose en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et al., p.95).

En base a lo analizado anteriormente, se puede definir que se tendrán dos tipos de alcance en esta investigación. Por un lado, se tendrá un alcance descriptivo, pues se busca especificar las actitudes de los consumidores de comida Tex-Mex frente a los atributos que les pueden brindar una buena experiencia, así como los puntos de contactos que considera más relevantes. Por otro lado, se tendrá un alcance correlacional, pues lo que se busca es relacionar las actitudes frente a ciertas características del servicio con respecto a su nivel de satisfacción general.

4.2 Enfoque de la investigación

Hernández et al. (2014) nos señala que existen dos enfoques principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Por un lado, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, pues cada etapa procede a la siguiente y no se pueden omitir o eludir pasos. A su vez, son parte de una idea que va acortándose y se deriva en objetivos y preguntas de investigación, lo que posteriormente lleva a una perspectiva teórica. (Hernández et al., 2014, p. 7)

De manera más práctica, se optó por identificar las características del enfoque cuantitativo que más aplican y se necesitarían para la ejecución de esta investigación, para lo cual nos centramos en las características que Hernández et al. (2014) nos señalan, siendo las más relevantes para esta investigación las siguientes.

- Necesidad de medir y estimar magnitudes
- Las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas de un problema de estudio delimitado y concreto
- Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos
- La recolección de datos se fundamenta en la medición
- Los análisis cuantitativos representan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría) (pp. 6-7).

Debido a que las necesidades de investigación cumplen con las características anteriores, es que optará por tener un enfoque cuantitativo dentro de la investigación.

Por otro lado, sobre el enfoque cualitativo en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de datos, se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. Estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (Hernández et al., 2014, p. 7)

De igual manera que en el enfoque anterior, se optó por identificar las características del enfoque cualitativo que más aplican a esta investigación y se necesitarían para su ejecución; por lo cual, volvemos a recurrir a Hernández et al. (2014)

donde nos indican gran variedad de características del enfoque cualitativo, de las cuales las siguientes son las que hacen más sinergia con la investigación.

- Se basa en métodos de recolección no estandarizados ni predeterminados completamente. Consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).
- El investigador utiliza técnicas para recolectar datos, como entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, entre otras.
- El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas (p. 7)

Es así, que en base a estas características es que se busca tener a su vez un enfoque cualitativo. Esto debido a que, se requiere indagar en muchas de las conductas y preferencias profundas del target que puedan servir para la construcción del concepto, factores que se adecuan más a una exploración de carácter cualitativo. Este enfoque será realizado antes del cuantitativo, para así poder ajustar este último en base a los hallazgos del primero.

4.3 Estrategia general de la investigación

Para poder desarrollar el plan de marketing del presente trabajo de manera compleja, se requieren tres principales etapas en el desarrollo de la investigación.

En primer lugar, se requiere indagar sobre las actitudes, percepciones, motivaciones, gustos y deseos del target, para lo cual se utilizarán dos Focus Group que servirán para recolectar esta información. Además de la información del target, se requiere explorar los conocimientos de expertos en el tema, para lo cual se utilizarán entrevistas en profundidad a expertos que nos servirán para poder sustentar ciertas características de la implementación del negocio.

En segundo lugar, se utilizará un cuestionario que nos revele el conocimiento del consumidor de restaurantes Tex-Mex sobre la presencia de competencia en el mercado, sus opciones de compra, sus atribuciones en respecto a cada local y por último sus hábitos de visita a los mismos.

En tercer lugar, se utilizará un cuestionario final, que medirá directamente las variables independientes de la investigación. Este servirá para sustentar el cumplimiento o no cumplimiento de las hipótesis del presente trabajo.

4.3.1 Focus Group

a. Tipo, técnica y procedimiento de muestreo

Para esta herramienta se estableció un tipo de muestro no probabilístico (o muestreo dirigido) el cual consiste en la elección de un subgrupo de la población sin depender de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández et al., 2014, p.176). De esta manera, se ha utilizado dentro de este muestro a personas integrantes del nivel socioeconómico A, B, C1 de 22 a 32 años de edad, residentes en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, que salgan a comer a restaurantes de comida Tex-Mex ya que son el principal grupo objetivo del concepto.

La técnica de muestro fue por conveniencia. Según Malhotra (2016) los muestreos por conveniencia buscan obtener una muestra de elementos convenientes, donde por lo regular la selección de unidades de muestreo se ponen en manos del entrevistador (p. 253). Por consiguiente, en base a la definición del autor, se escogieron participantes de fácil acceso para la participación de la dinámica, respetando siempre que pertenezcan al target.

b. Tamaño de muestra

Según Malhotra (2016), se recomienda para una investigación de mercados, con un tipo de estudio de Focus Group un tamaño mínimo de muestra de 2 grupos (p. 250). Es así, que se realizaron dos sesiones con diferentes participantes, los cuales fueron realizados a personas del segmento detallado en el acápite anterior.

c. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos se realizó una guía de indagación, la cual tiene como objetivo explorar en las motivaciones de consumo de restaurantes de comida Tex-Mex, así como comentarios al respecto del concepto planteado. (Ver Anexo 1).

La mencionada guía de indagación se divide en seis fases. La primera fase, la introducción, busca introducir al moderador y el tema a discutir en la dinámica, así como el interés de quién investiga. La segunda fase, el preámbulo, busca definir las reglas de interacción de la dinámica, así como la presentación entre los participantes. La tercera fase, la exploración superficial, busca hacer una revisión del conocimiento y hábitos de visita a establecimientos de comida Tex-Mex. La cuarta fase, exploración profunda, busca revisar las percepciones y motivaciones de búsqueda de restaurantes de comida Tex-Mex. La quinta fase, busca presentar el concepto a lanzar y generar el debate de percepciones, actitudes y motivaciones de la misma. Finalmente, la sexta fase, busca un cierre y despedida en el cual se comenta sobre el posible nombre de la marca, así como un resumen general de las respuestas dadas.

4.3.2 Entrevistas en profundidad

a. Tipo, técnica y procedimiento de muestreo

Para esta herramienta se estableció un tipo de muestreo no probabilístico, con una técnica de muestreo dirigido a personas con cierto nivel de experiencia que podrían brindar información adecuada para el desarrollo del proyecto.

La técnica y procedimiento de muestreo fue por conveniencia en base al acceso a personas que cumplan las características previamente descritas.

b. Tamaño de muestra

Si bien Malhotra (2016) no nos especifica un tamaño recomendado para este tipo de herramienta, se utilizaron principalmente tres diferentes expertos en diferentes temas correspondientes a la ejecución del proyecto.

En primer lugar, se buscará entrevistar a un experto en temas de gastronomía y gerencia de restaurantes, donde nos pueda brindar información con respecto a los costos de operación, inversión y otros asuntos comerciales con respecto al proyecto.

En segundo lugar, se buscará entrevistar a algún trabajador o extrabajador de algún restaurante de comida Tex-Mex en Lima que nos pueda brindar su conocimiento sobre la logística interna del restaurante.

En tercer lugar, se buscará entrevistar a un experto en diseño e implementación de locales, que pueda orientarnos en los cálculos de costos de inversión en torno a infraestructura, implementación del restaurante y diseño.

c. Instrumento de recolección de datos

Para esta herramienta, se utilizó una guía de indagación orientada al tipo de información que se requiere extraer del experto. Esta incluye preguntas acerca del mercado y de su experiencia personal. (Ver Anexo 2)

4.3.3 Encuestas

Como se mencionó en la estrategia de la investigación se utilizarán dos cuestionarios para evaluar; por un lado, los hábitos de visita de los comensales y; por otro lado, la medición de las variables independientes que sustentarán el cumplimiento o no cumplimiento de la hipótesis. Sin embargo, cabe destacar que el tipo, técnica y procedimiento de muestreo fue el mismo para ambos cuestionarios, detallando dichos aspectos en los puntos posteriores.

a. Tipo, técnica y procedimiento de muestreo

Para ambos cuestionarios, se utilizó una muestra dirigida no probabilística, esto debido a que se busca una elección de casos específicos de consumidores frecuentes en el rubro de comida Tex-Mex, característica que va de acuerdo a los estudios de dicho tipo (Hernández et al., 2016, p. 190).

La técnica de muestreo utilizada fue de bola de nieve. Esta consiste en seleccionar un grupo inicial de encuestados y después de encuestarlos solicitarles que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés, seleccionando a los siguientes encuestados en base a referencias (Malhotra, 2016, p. 255)

En lo que respecta al procedimiento de muestro, se realizó una encuesta virtual dirigida al target específico, con determinadas preguntas filtro que sirven para poder excluir a potenciales encuestados fuera del target.

b. Tamaño de muestra

Como mencionan Hernández et al. (2014), no es posible calcular con precisión un error estándar en una muestra no probabilística (p. 189). Por consiguiente, se recurrió a las recomendaciones para la investigación de Malhotra (2016) que nos señala que para una investigación de pruebas de producto o estudios de prueba de mercado el tamaño mínimo es de 200 unidades de muestra. De esta manera, se trabajarán con 200 encuestados por cuestionario (p. 250).

c. Instrumento de recolección de datos

Debido a que una de los principales objetivos de la investigación es la medición de actitudes frente a determinadas variables, se utilizarán escalas de Likert para hacer dichas mediciones. Hernández et al., (2014) nos señalan que una actitud es una predisposición aprendida para responder de manera favorable o desfavorable ante un concepto (p. 237).

Las escalas de Likert consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor y así se obtiene una puntuación respecto a la afirmación. De esta manera, estas afirmaciones califican al objeto de actitud a medir. (Hernández et al., 2014, p.238). En base a eso, es que se trabajará en su mayoría con escalas de Likert, lo cual nos llevará a medir las actitudes deseadas.

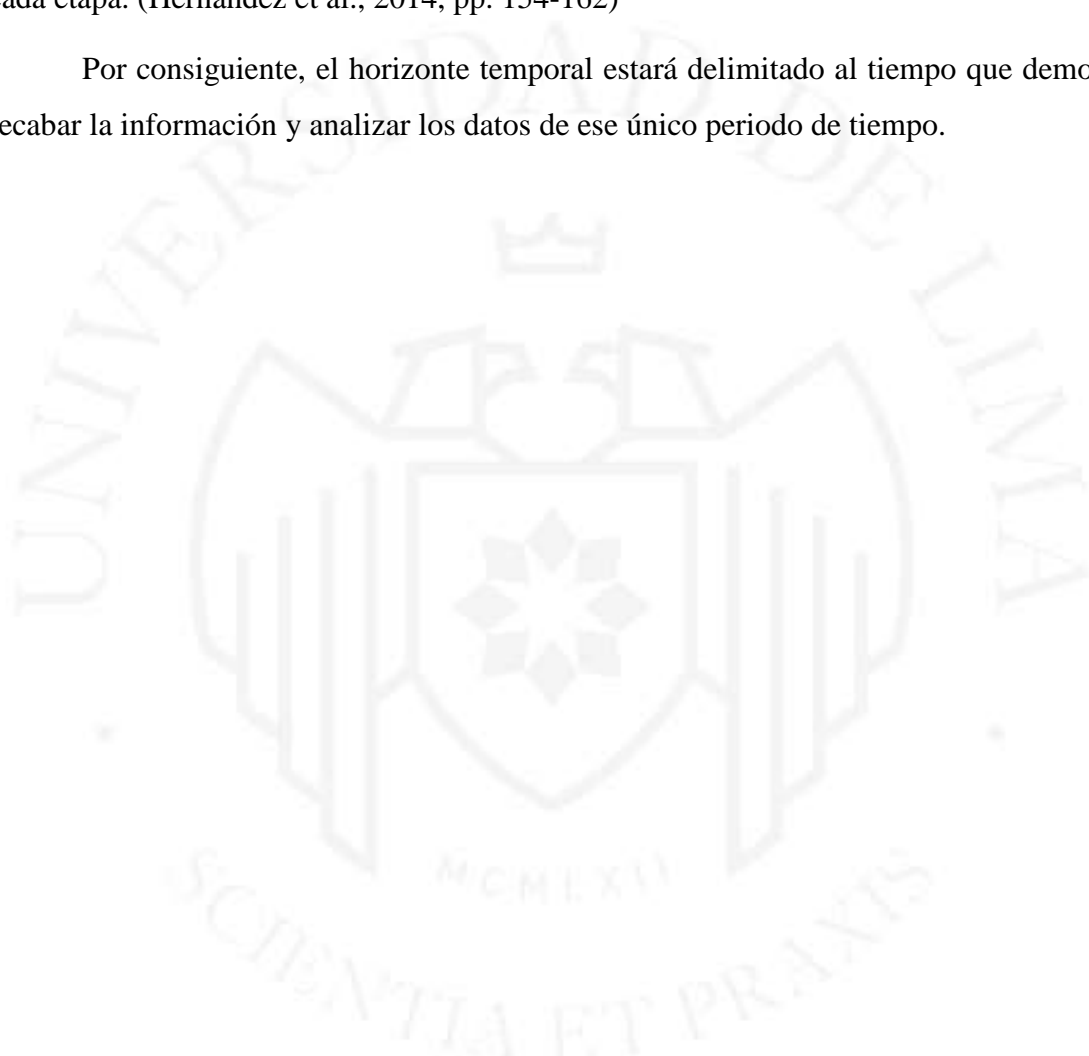
Por otro lado, se utilizará una medición particular de una escala de 1 a 10, siendo el 5 un punto neutral para medir el NPS. Esto se realiza basándonos en Reichheld, (2003) quien nos señala esta como la mejor manera de poder medir el índice de satisfacción.

Es así, que para hacer estas mediciones se requiere un cuestionario el cual será el principal instrumento de recolección de datos de esta investigación. Este cuestionario será un cuestionario por internet (Ver Anexo 3), esto debido a que, comparado con otros paneles, los paneles por Internet requieren menos tiempo, y su conformación y mantenimiento son menos costosos (Malhotra, 2016, p. 136).

4.4 Horizonte temporal de la investigación

En lo que respecta al horizonte temporal de la investigación, cabe definir que se trabaja con un diseño de investigación transversal. Es así, que se recolectarán datos en un solo momento, un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, a diferencia de un diseño de investigación longitudinal donde se recolectan datos en diferentes puntos analizando la evolución en cada etapa. (Hernández et al., 2014, pp. 154-162)

Por consiguiente, el horizonte temporal estará delimitado al tiempo que demore recabar la información y analizar los datos de ese único periodo de tiempo.



CAPITULO V: EL PLAN DE MARKETING

5.1 Propuesta de valor

5.1.1 Definición de propuesta de valor

Según Kotler y Keller (2016) los clientes están cada vez más informados y tienen más herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas. Es así, que es necesario definir una propuesta de valor clara y sobre todo en función de los atributos que valora más el cliente (p. 128)

Asimismo, Kotler y Keller (2016) definen el valor de la siguiente manera:

El valor percibido por el cliente es la diferencia que hay entre la evaluación que realiza el cliente potencial acerca de todos los beneficios y costos de una oferta y las alternativas percibidas (p. 129)

Por otro lado, definen el beneficio total para el cliente de la siguiente manera:

El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido a partir del conjunto de beneficios económicos, funcionales, y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado como resultado del producto, el servicio, las personas y la imagen. El costo total para el cliente es el conjunto de costos percibido en que el cliente espera incurrir al evaluar, obtener, utilizar y desechar una oferta de mercado determinada, incluyendo los costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos. (Kotler y Keller, 2016, p. 129)

La propuesta de valor propiamente dicha es definida como un conjunto de beneficios que la empresa promete entregar. Es más que el posicionamiento de la empresa. (Kotler y Keller, 2016, p. 131)

5.1.2 Descripción de la propuesta de valor

Broadway's Texas Grill es un restaurante de comida Tex-Mex, que busca que sus clientes tengan una experiencia entretenida, ofreciendo una propuesta artística novedosa, un ambiente agradable, buena calidad de atención y una amplia variedad de carta.

La temática del restaurante estará basada en la ciudad de New York, particularmente en la calle Broadway, ubicada en la isla de Manhattan y conocida mundialmente por la producción de obras de teatro y entretenimiento en general. La idea con esta temática es hacer sentir a los comensales que están en un escenario de Broadway y que van a gozar de un momento de entretenimiento de alta calidad.

Se plantea una propuesta artística complementaria al servicio tradicional de un restaurante que consiste en que el personal del restaurante sea conformado por cantantes y/o bailarines en formación o amateurs. Con esto, se busca que, de la mano de un coach, los trabajadores puedan montar un mini show de 5 a 10 minutos cada media hora. Esto servirá no solo para brindar entretenimiento al público, sino para que los artistas tengan una vitrina donde exponerse.

En lo que respecta a la calidad de atención, se buscará tener una cantidad alta de meseros que permita dar un servicio superior a los comensales y que busquen la eficiencia.

Finalmente, se buscará ofrecer una amplia variedad de carta dentro del contexto de comida Tex-Mex para ofrecer al público asistente opciones más cercanas a su agrado ideal.

5.2 Análisis de situación

5.2.1 Análisis interno

Según David (2017): “El enfoque de la visión basada en los recursos sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para obtener y conservar una ventaja competitiva” (p. 93).

A su vez, David (2017) señala que:

Los recursos físicos comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los recursos

humanos incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades; los recursos organizacionales son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etcétera.

David (2017) señala que para que un recurso sea valioso, debe ser poco común, difícil de imitar o difícil de sustituir. Asimismo, señala estas tres características como indicadores empíricos, que permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su efectividad y que conduzcan al logro de una ventaja competitiva sostenible (p. 94).

a. Identificación y análisis de recursos

Tomando como base los recursos expuestos por David (2017), se han identificado los siguientes recursos como clave para el desarrollo del proyecto en cuestión.

En primer lugar, en lo que respecta recursos físicos, se plantean los siguientes recursos como los más resaltantes dentro de la empresa.

- Infraestructura: Se requiere una infraestructura amplia y adecuada para la realización de shows en vivo en el local.
- Ubicación: Se requiere una ubicación próxima a diversos centros de trabajo, así como a zonas comerciales.
- Equipamiento especializado: Se requieren equipos industriales en cocina que permiten la conservación y elaboración de los productos de manera óptima.

De esta manera, para cumplir con estas características, se consiguió un local ubicado en la Avenida del Ejercito N° 645 Miraflores. Este local el cual cuenta con dos niveles y amplio metraje para poder realizar los shows en vivo y a su vez tener conexiones para los equipos necesarios en cocina. A su vez, está ubicado en el distrito de Miraflores, cerca de zonas turísticas, centros de trabajo, centros educativos y otros restaurantes, lo que resulta favorable, ya que existe una demanda en este sector geográfico.

En segundo lugar, en lo que respecta recursos humanos, se plantean los siguientes recursos como los más resaltantes dentro de la empresa.

- Recursos humanos con habilidades superiores: Empleados con formación artística profesional y amateur.
- Conocimiento en producción artística: Experiencia en montaje y preparación de shows, tanto a nivel de preparación de elenco como técnico audiovisual.
- Conocimiento en publicidad: Experiencia en manejo de campañas publicitarias en medios digitales.

Se tiene acceso a contactos con alumnos de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático y de la academia de baile D1 de Vania Masías que estarían dispuestos a poder trabajar como personal de este restaurante, lo que cumpliría con la calificación necesaria para poder montar los shows respectivos. Por otro lado, se tiene acceso a potenciales directores de producción que pueden montar en escena los shows y a su vez encargarse de la parte técnica audiovisual. En lo que respecta a publicidad, se tiene un acercamiento con la agencia de publicidad La Familia, experta en publicidad y campañas digitales para poner en ejecución la estrategia de comunicación del proyecto.

En tercer lugar, para los recursos organizacionales, se plantean los siguientes recursos como los más resaltantes dentro de la empresa.

- Estructura organizacional: Contar con una estructura organizacional horizontal que permitiría la innovación, comunicación, y la generación oportuna de ideas.
- Sistemas de información: Se cuenta con equipos de software y hardware avanzados que permitirán tener una gestión, control y proyección de ventas.

La empresa Eplus Soluciones SAC, experta en seguridad digital, nos proporcionará los equipos de sistema de información y gestión para la empresa.

b. Análisis basado en los recursos VRIO

Tabla 5.1

Matriz de análisis basado en recursos VRIO

RECURSOS	CAPACIDADES	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la organización
Infraestructura adecuada a shows en vivo	Generar ambiente adecuado				X
Ubicación favorable	Generar atractivo en el cliente potencial	X			
Equipamiento especializado	Generar producción de calidad superior	X			X
Recursos humanos con habilidades superiores	Innovar en servicio y atención	X	X	X	X
Conocimiento en producción artística	Innovación en producción artística	X	X	X	X
Conocimiento en publicidad	Realizar estrategias publicitarias adecuadamente a segmentos relevantes	X		X	X
Visión estratégica y buen manejo en marketing	Identificar segmentos correctamente y diseñar propuesta adecuada	X			X
Capacitación especializada en arte	Construir propuesta artística superior	X	X		X
Estructura organizacional horizontal	Innovar en productos y procesos		X		
Sistemas de información de ventas	Estimar ventas y gastos	X			X

Elaboración propia

En esta tabla se observa que el recurso más valioso es el conocimiento en producción artística y los recursos humanos con habilidades superiores, pues es

complicado el poder llegar a los talentos adecuados y sobre todo el poder armar un show con ellos de manera que resulte atractivo para el público.

5.2.2 Análisis del micro entorno externo

a. Definición del entorno específico

Los restaurantes a manera general, se encuentran dentro de la categoría de servicios de comida; sin embargo, existe algo más preciso que se llama “Restaurantes de servicio completo”. Son aquellos restaurantes que tienen por característica que uno se quede en el local y pida algún plato de fondo como plato principal. (Euromonitor International, 2019)

Dentro de la categoría de restaurantes de servicio completo, también se puede subdividir de 2 formas más.

En primer lugar, se divide en 2 grandes bloques: restaurantes independientes y restaurantes en cadena. Los restaurantes en cadena son aquellos que cuentan con 10 o más locales, salvo algunos que tengan menos, pero que cuenten con presencia internacional. Por otro lado, los restaurantes independientes son aquellos restaurantes que tienen menos de 10 locales y operan de manera local.

En segundo lugar, se divide en función al tipo de comida que venden. Para el caso de la comida Tex-Mex, se estaría entrando en una categoría de restaurantes de comida norteamericana.

De esta manera, el entorno específico sería el de restaurantes de comida norteamericana, el cual está compuesto por 45 restaurantes al año 2017, con una venta total para el mismo año de 92.5 millones de soles de toda la categoría. (Euromonitor International, 2019)

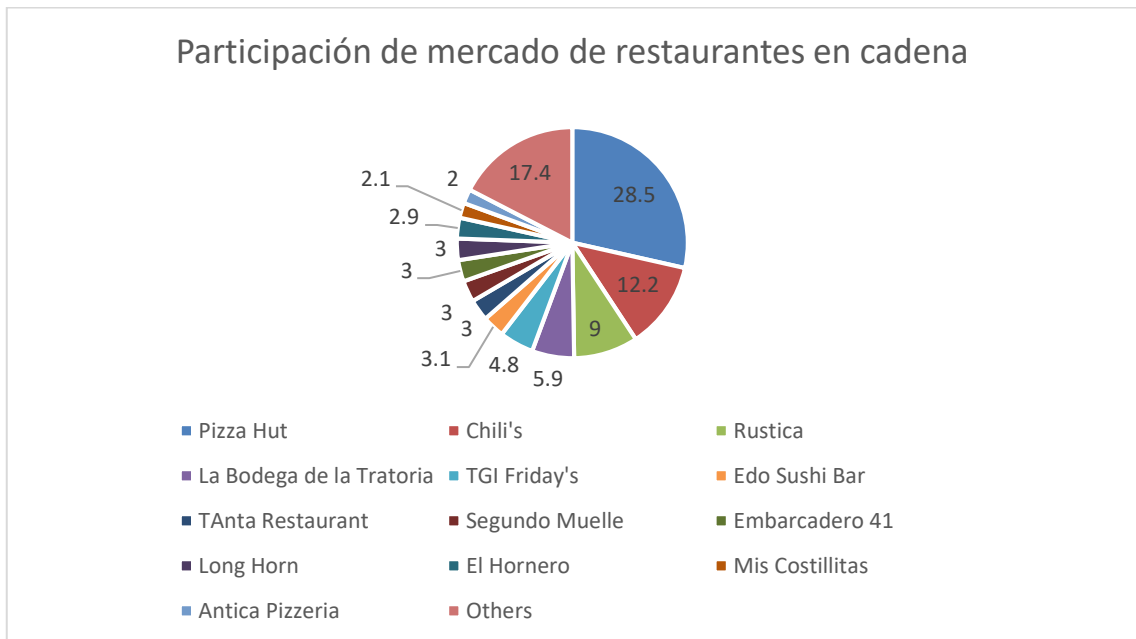
b. Identificación y análisis de los principales competidores

Como parte del análisis y dentro de la oferta de comida norteamericana encontramos a los principales competidores como: Chili's, Fridays, Hard Rock, New York Burger, Jhonny Rockets, Juicy Lucy, Tony Romas'.

Es así, que haciendo un análisis de la industria encontramos la siguiente data:

Figura 5.1

Participación de mercado de restaurantes en cadena



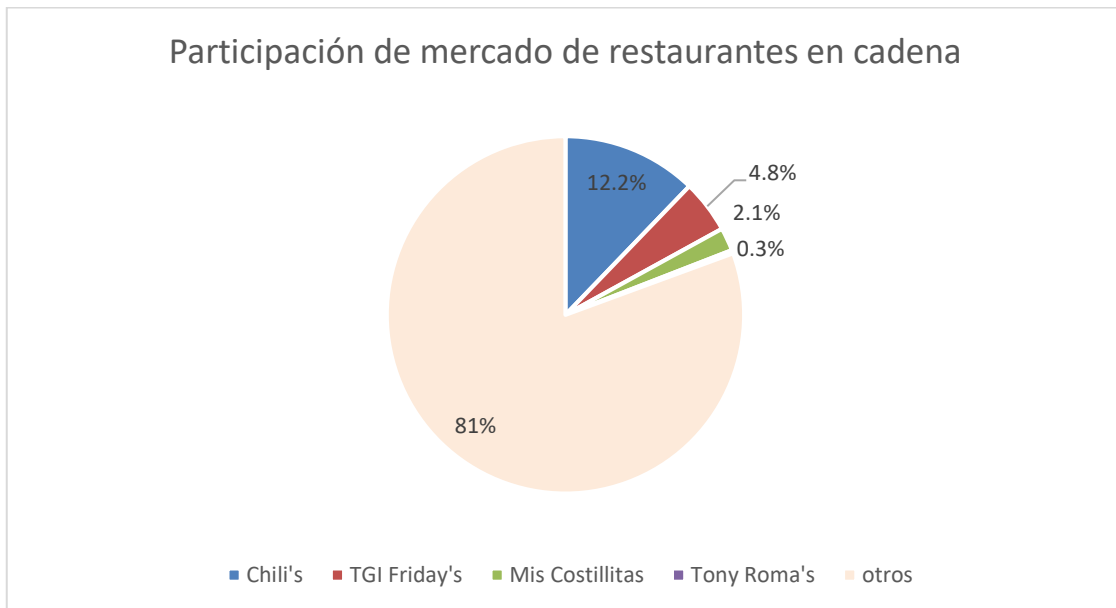
Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Elaboración propia

Como se observa en la gráfica, se encuentran marcas que en verdad no representan nuestra competencia directa, pues son marcas de comida rápida, pero también compiten en el rubro de restaurantes en cadena. Entonces para visualizar mejor se ha preparado la siguiente gráfica sólo con los restaurantes que forman parte de la oferta de comida Tex-Mex y/o compiten en este mercado.

Figura 5.2

Participación de mercado de restaurantes en cadena (solo Tex – Mex)



Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Elaboración propia

Podemos observar como Chili's, Fridays, y de manera más rezagada Tony Roma's, se han convertido en parte importante de la competencia, representando gran parte de la oferta al mercado de esta categoría.

Cabe resaltar que el número de restaurantes independientes de comida norteamericana es tan reducido, que ni si quiera se toma en cuenta en la medición por parte de Euromonitor International (2019). Esto nos indica que la mayor concentración del mercado, está dada en estos restaurantes en cadena que llevan años posicionados en el mercado.

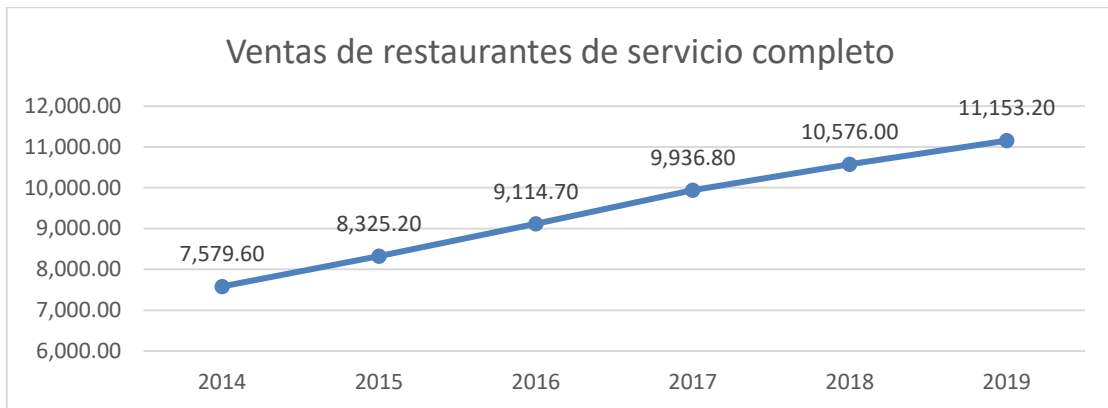
En base a la data mostrada anteriormente, se puede observar que el mercado está consolidado principalmente en dos marcas: Chili's y TGI Fridays. Asimismo, Johnny Rockets con su reciente expansión y al tener una propuesta de valor que ligeramente puede competir con la planteada también pasa a tomar relevancia a pesar de tener una baja cuota de participación de mercado en el momento actual de esta investigación.

Por consiguiente, se plantean a Chili's, TGI Fridays y Jhonny Rockets como la principal competencia de este proyecto.

- c. Cuantificación de la industria del entorno específico en volumen y valor de venta

Figura 5.3

Tamaño de mercado de restaurantes de servicio completo (en millones de soles)

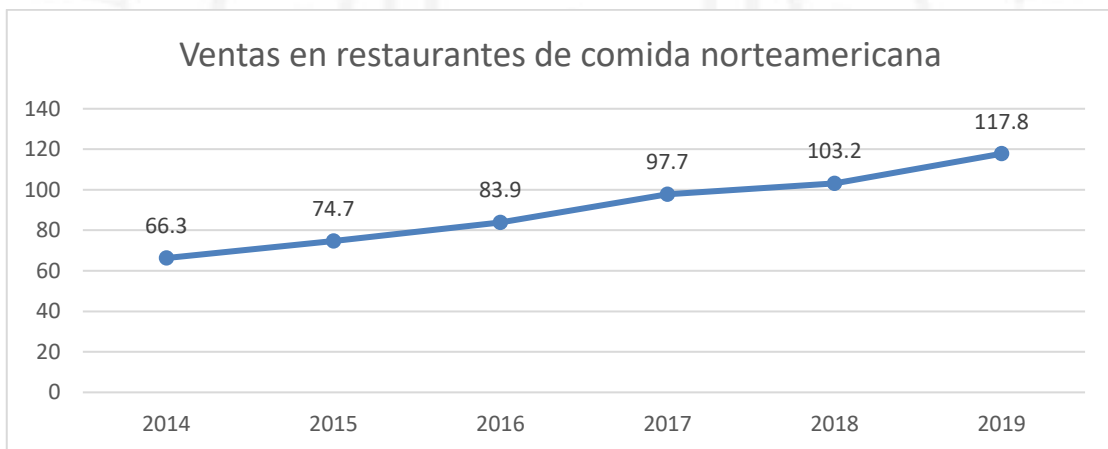


Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Elaboración propia

Figura 5.4

Tamaño de mercado de restaurantes de comida norteamericana (en millones de soles)



Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Elaboración propia

Como se puede observar en las 2 gráficas anteriores, existe un crecimiento constante de ambas categorías, tanto del sector de restaurantes en general, así como el de restaurantes de comida americana.

d. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Tabla 5.2

Fuerzas competitivas de Porter

Fuerza	Descripción	Poder
Rivalidad existente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen pocas marcas competidores; sin embargo, esas pocas marcas competidoras tienen una amplia cantidad de locales, cubriendo un espacio geográfico muy alto. ▪ Chili's y TGI Fridays concentran la mayor parte de la participación de mercado. ▪ Este es un mercado consolidado, lo que genera una alta rivalidad entre empresas competidoras. 	Alta
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las barreras de entrada para entrar en esta categoría, y en general en la industria gastronómica son muy bajas comparadas a otras industrias que requieren no solo un ingreso fuerte capital, sino aspectos legales complicados. ▪ Para esta categoría, le sería muy fácil a una franquicia internacional entrar a operar en el Perú. 	Muy alta
Amenaza de disponibilidad de sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen miles de categorías de comida, donde la gente puede ir a comer. ▪ Hay sustitutos de diferentes precios, de diferentes variedades y hasta de diferentes experiencias, por lo que el cliente no asistirá únicamente a un solo restaurante. ▪ Existen alternativas al entretenimiento que ofrece la propuesta de valor, como teatro, cine, karaokes, etc. 	Muy alta
Poder de negociación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según lo hablado con el experto Javier Iparraguirre, existen muchas empresas proveedoras de insumos, de diferentes calidades y precios que van a ofrecer sus servicios y pueden ser reemplazadas fácilmente ante un cambio de poder en la negociación. 	Muy bajo
Poder de negociación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al ser un servicio de atención directa al consumidor final, este tendrá que aceptar el precio colocado dentro de la carta y tendrá que aceptar las condiciones del local. 	Muy baja

Elaboración propia

5.2.3 Análisis del macro entorno externo

Tabla 5.3

Análisis del macroentorno

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
Demográfica	Población de NSE A, B y C	De las 10'295,249 personas que habitan en Lima Metropolitana, el 70.3% pertenece al NSE A, B o C	Gran mercado potencial.	O	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018)
Económica	Crecimiento del PBI	Viene creciendo a lo largo de los últimos años, siendo en el año 2017 su crecimiento del 2.528% respecto al año anterior	Incremento de demanda	O	(Banco Mundial, 2019)
	Desaceleración en el crecimiento del PBI	Si bien el PBI ha crecido en el último año, existe una desaceleración en este crecimiento que hace que cada año crezca, pero a una tasa menor.	Incremento de la demanda, pero en cantidades menores respecto a años anteriores	A	(Banco Mundial, 2019)
	Caída en la tasa de interés real	Viene por años con una tendencia a la caída, pero lenta, cayendo desde un 16,879% en 2013 a un 13,206% en 2016 con proyecciones a seguir esta tendencia	Financiamiento a menor costo	O	(Banco Mundial, 2019)
Político - Legal	Presencia de zonas comerciales en el distrito de Miraflores	Existe una gran cantidad de áreas en el distrito de Miraflores que cuentan con zonificación comercial para establecimiento de restaurantes	Gran variedad de opciones para instaurar local comercial	O	(Municipalidad de Miraflores, 2013)
Social	Consumo de comida fuera del hogar	42% de los peruanos come fuera del hogar 1 vez por semana	Incremento del mercado potencial	O	(Nielsen, 2016)

(continúa)

Tecnológica	Desarrollo de comida prefabricada	Existe un incremento en la oferta de servicios de tercerización de procesos de preparación de comida	Incremento de proveedores	O	Primaria: Javier Iparraguirre
-------------	-----------------------------------	--	---------------------------	---	-------------------------------------

Fuente: Asociación Peruana de empresas de investigación de mercados (2018), Banco mundial (2019), Municipalidad de Miraflores (2013), Nielsen (2016)
Elaboración propia

5.3 Identificación de hallazgos de la investigación de mercado

5.3.1 Herramienta 1: Focus Group

a. Focus Group 1

- Definición de la categoría: Muchos incluían dentro de la categoría a restaurantes americanos de comida rápida, que no necesariamente compiten con la oferta que se plantea colocar. Cuesta diferenciar las categorías.
- Uso de la categoría: La mayoría encuentra a estos restaurantes como un punto de encuentro para ir en grupo. Relacionan mucho la actividad social a estos restaurantes.
- Motivo de preferencia: Se resalto la variedad en la carta, el hecho de encontrar una oferta amplia de platos, permite que puedan ir en grupos grandes y todos encuentren algo de su agrado
- Prueba de concepto: Aprobada, señalaban la existencia de ideas similares, pero no de la elaboración que se plantea.

b. Focus Group 2:

- Definición de la categoría: Se presentó el mismo tema que en el caso anterior, la gente incluía a restaurantes de comida rápida
- Uso de la categoría: La mayoría lo encontraba como un sitio para tomar licores y comer aperitivos más que para comer un plato de fondo en sí.
- Momento de uso: Señalaron que principalmente las noches son el momento que más visitan estos restaurantes.
- Motivo de preferencia: Valoran mucho el sabor, saben que van por una experiencia, pero el sabor no puede estar alejado
- Motivo de disgusto: Mala atención, expresaron que ninguno en el mercado ofrece el nivel de atención deseado.

5.3.2 Herramienta 2: Entrevistas en profundidad

a. Entrevista 1

Se realizó una entrevista en profundidad a Javier Iparraguirre, Gerente de operaciones de Segundo Muelle y Chef Principal. Se rescataron los siguientes temas de la entrevista.

- El mercado de comida Tex-Mex tiene gran oportunidad en el Perú, pues al peruano le encanta lo condimentado y este tipo de comida calza perfectamente con eso.
- La inestabilidad política no ha afectado en mayor rasgo a la industria gastronómica
- La oferta gastronómica es muy amplia y siempre es muy competitivo cualquier atributo de diferenciación
- Una propuesta artística es algo muy interesante y algo que probablemente trascienda en caso llegue a funcionar
- El consumidor no solo va a un restaurante a comer, va a vivir una experiencia.
- Un mozo puede atender entre 6 a 7 mesas, siendo lo ideal 5.
- El food cost que se maneja de manera idónea en los restaurantes es del 30% del valor de venta del plato.

b. Entrevista 2

Se entrevistó a Axel Gómez, trabajador actual de la cadena internacional TGI Fridays en Lima, quien nos pudo brindar su conocimiento de la logística interna del restaurante en el que trabajó, así como su experiencia como colaborador. Se rescataron los siguientes temas de la entrevista:

- En lo que respecta a la cocina, se divide en varias zonas, zona de freír, zona de planchas, zona de salsas, zona de entrega de platos, zona de limpieza y zona de personal.
- El restaurante cuenta con el siguiente equipo: freidora industrial (para papas, pollos, alitas, etcétera), plancha industrial (para pollo crispy, carnes, fajitas), 2 refrigeradoras industriales, 1 congeladora industrial, zona de fríos,

lavamanos, mesas de trabajo, horno convector, microondas, dish industrial, armarios de almacenamiento, entre otros.

- El salón se divide por zona, donde cada mozo tiene asignada una de ellas.
- Existe un encargado de gestionar los pedidos, el cual establece el orden de salida de los pedidos y establece indicaciones particulares sobre platos en que los clientes hayan solicitado algún cambio.

c. Entrevista 3

Se entrevistó a Martha Puelles, arquitecta colegiada en el Colegio de Arquitectos del Perú, con más de 30 años de experiencia en el rubro. Ella pudo brindar su conocimiento sobre los requerimientos en la remodelación del local restaurante y los gastos que estos implican. Se rescataron los siguientes temas de la entrevista:

- En un restaurante, una mesa suele ocupar en promedio un área de 4 metros cuadrados.
- Para este tipo de locales comerciales, se tiene que tener por lo menos un 30% del espacio destinado a circulación, pasadizos, tránsito, etcétera.
- Colocar las mesas una al lado de otra de manera romboide en vez de cuadrada reduce el espacio perdido, lo cual genera mayor capacidad en el local.
- La remodelación estructural es más barata con el levantamiento de una estructura metálica.
- Brindó todos los gastos correspondientes a la remodelación del local y su implementación en menaje, mesas, equipos de sonido, etcétera.

d. Entrevista 4

Se entrevistó a Arabella Krateil, directora de cuentas de la agencia La Familia Lima, con más de 30 años de experiencia en el mercado publicitario. Ella pudo brindar su conocimiento sobre campañas de lanzamiento para el rubro de restaurantes. De esta manera nos dio los siguientes datos.

- Brindó información sobre los CPM (costos por mil impresiones) que maneja la agencia La Familia para su cliente Segundo Muelle, el cuál oscila a nivel

general entre 0.1 y 0.2 para campañas de alcance digitales. Resaltó que estos pueden servir de referencia para el proyecto en cuestión.

- Dio como referencia un costo de “Fee” de agencia de alrededor 3000 a 3500 dólares, lo que consiste en el servicio de community management, creatividad, desarrollo de piezas gráficas e implementación de campañas y pautas en medios.

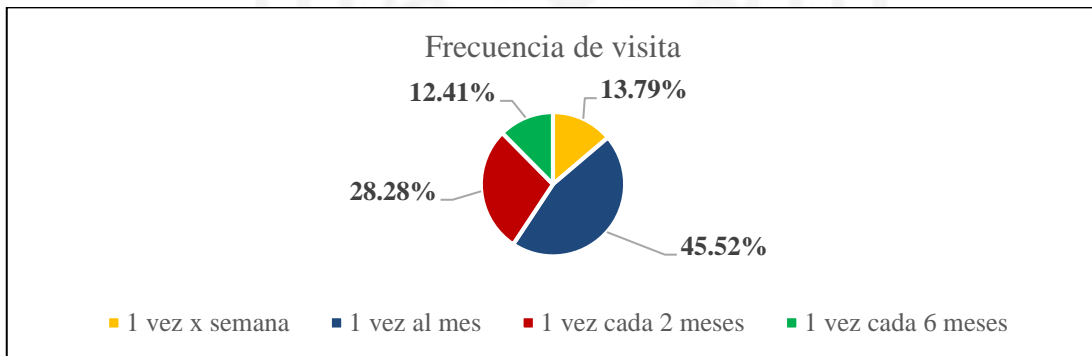
5.3.3 Herramienta 3: Encuestas

Como se mencionó en el punto 4.3.3 se utilizaron dos cuestionarios para evaluar; por un lado, los hábitos de visita de los comensales y; por otro lado, la medición de las variables independientes que sustentarán el cumplimiento o no cumplimiento de la hipótesis. En este acápite expondremos los resultados que se usaron para el desarrollo de esta investigación.

a. Encuesta preliminar

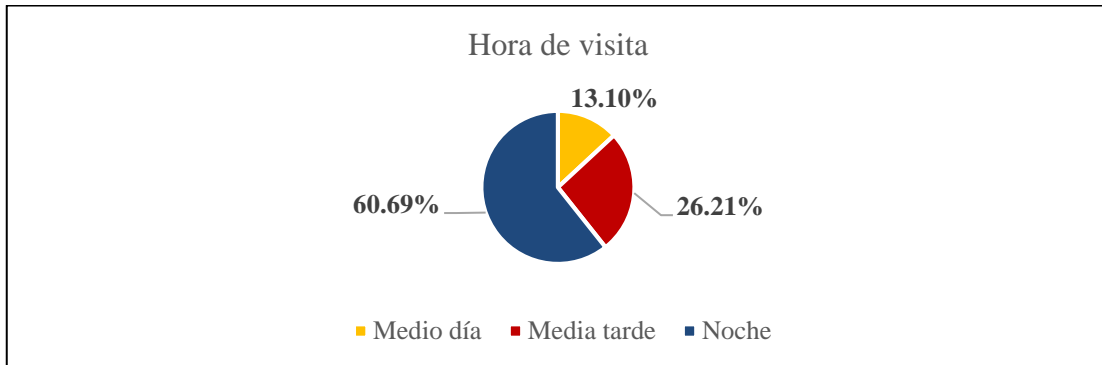
Figura 5.5

Frecuencia de visita



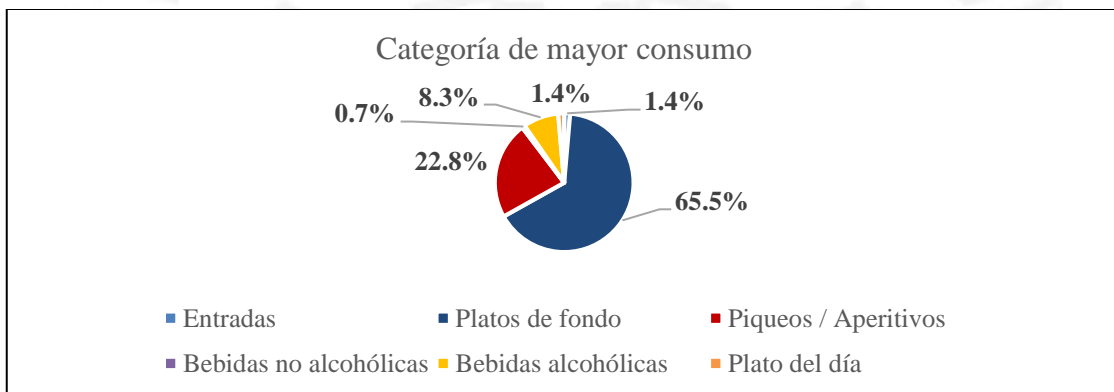
Elaboración propia

Figura 5.6
 Hora de visita



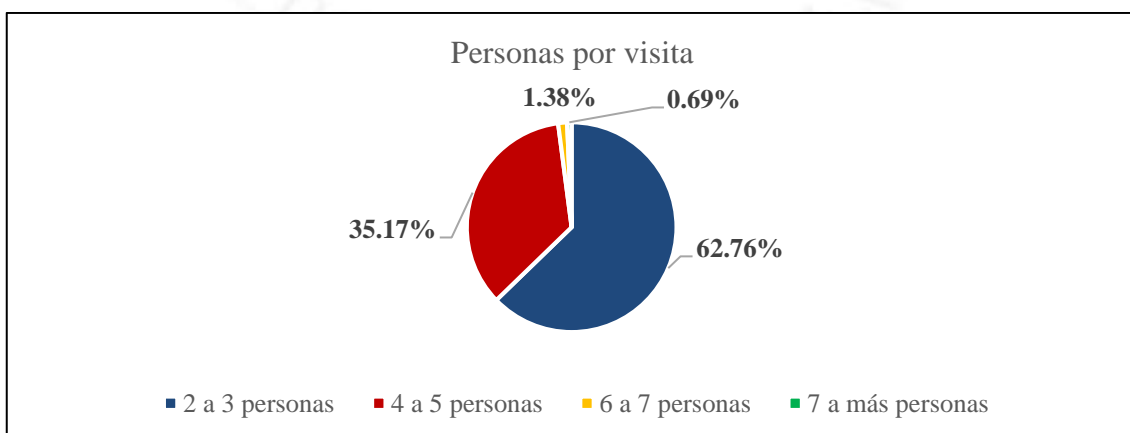
Elaboración propia

Figura 5.7
 Categoría de mayor consumo



Elaboración propia

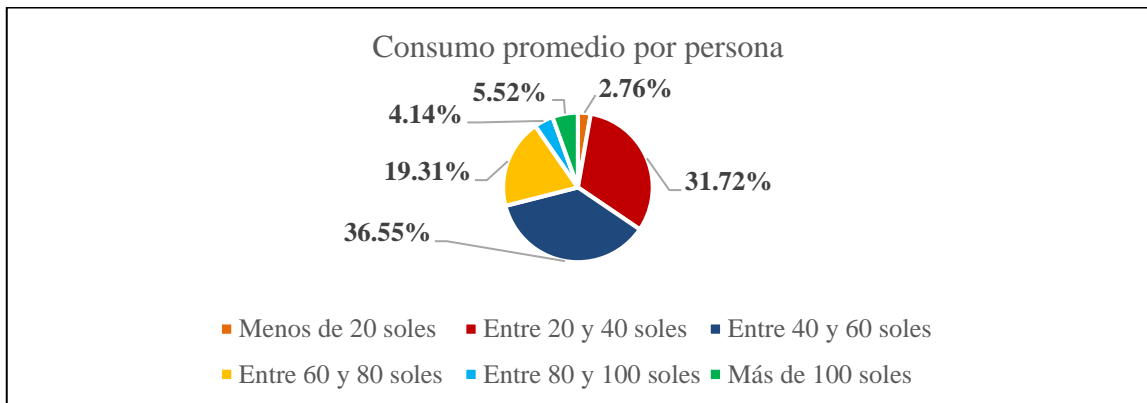
Figura 5.8
 Personas por visita



Elaboración propia

Figura 5.9

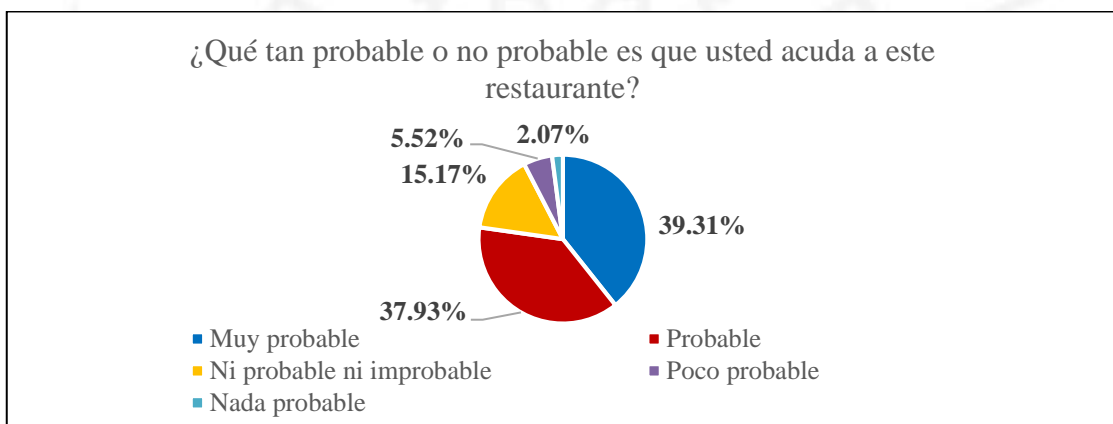
Consumo promedio por persona



Elaboración propia

Figura 5.10

Probabilidad de acudir a restaurante



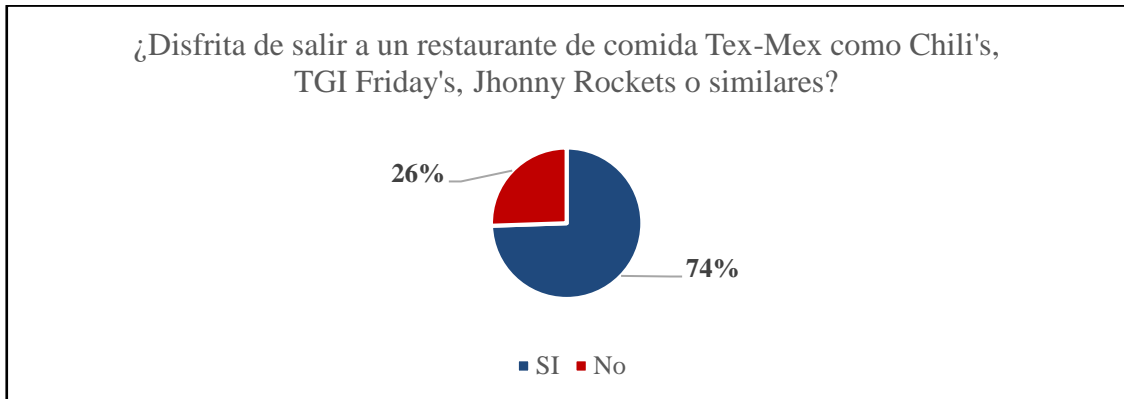
Elaboración propia

La información obtenida en esta encuesta es la que revela el comportamiento de compra del público objetivo. Esto permitió el cálculo de la demanda, lo cual se verá a detalle en el acápite 5.4

b. Encuesta final para medición de variables

Figura 5.11

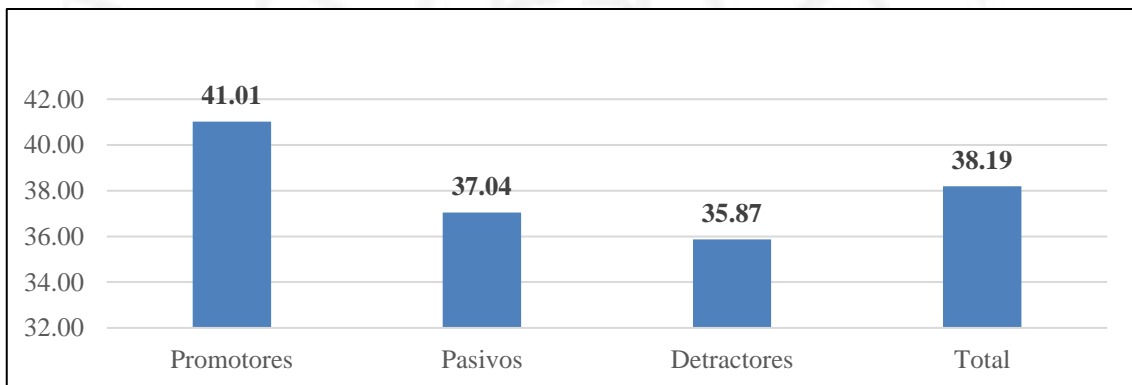
Agrado hacia restaurantes de comida Tex-Mex



Elaboración propia

Figura 5.12

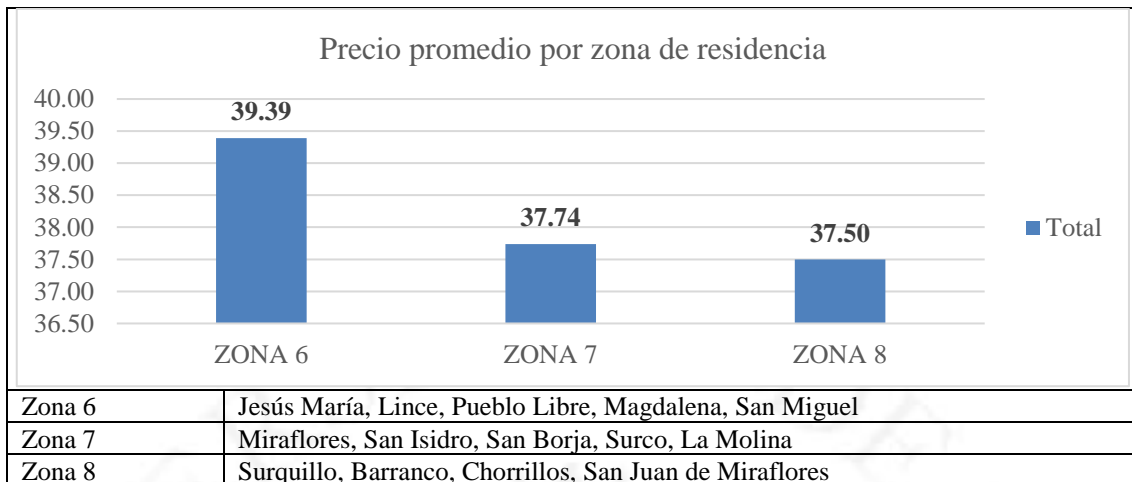
Precio promedio por tipo de consumidor según NPS



Elaboración propia

Figura 5.13

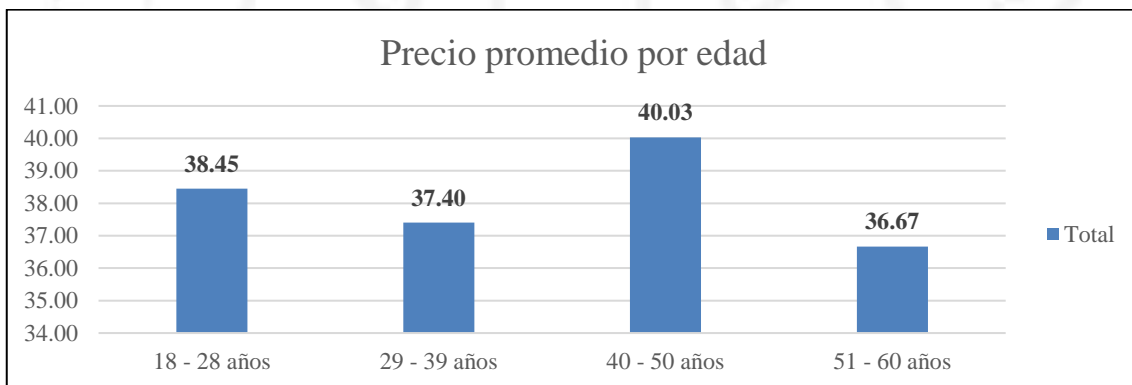
Precio promedio por zona de residencia



Elaboración propia

Tabla 5.4

Precio promedio por edad



Elaboración propia

Para evaluar el precio promedio lo que hicimos fue analizar los precios de la competencia, donde en promedio un plato de fondo cuesta 35 soles. De esta manera, se le pregunto al consumidor: Considerando que el precio promedio de un plato de fondo en los actuales restaurantes Tex-Mex es de 35 soles, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por plato de fondo en esta propuesta?

Posteriormente, se cruzaron estos datos de precio promedio por tipos de consumidor, edad y zona de residencia para tener la data observada previamente.

Tabla 5.5

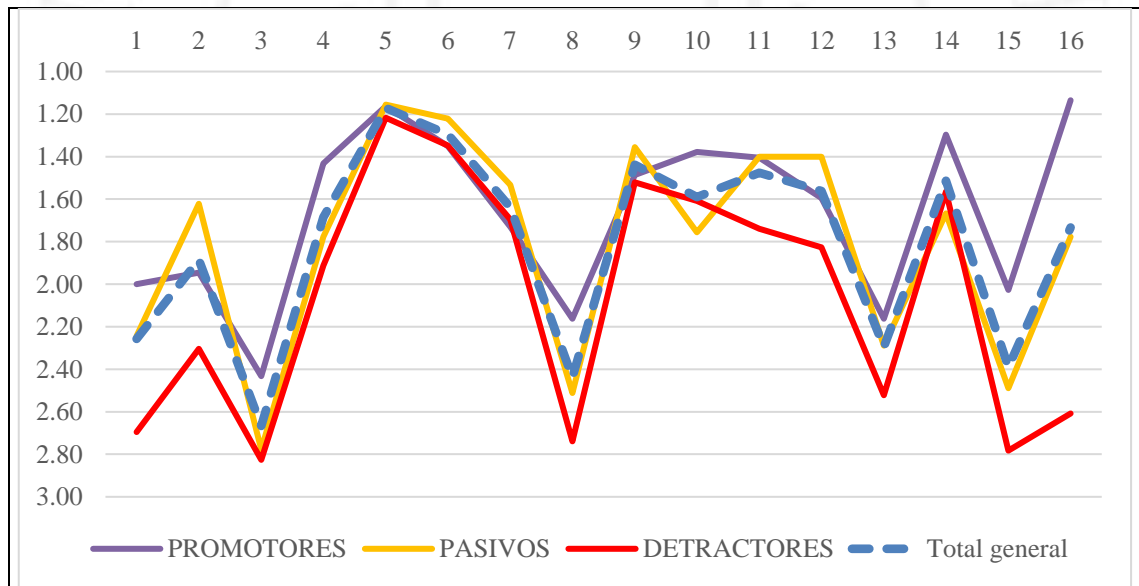
Top 2 Box de variables

	Variable	Top Two Box
Pre compra	1. Publicidad	72.38%
	2. Promociones	80.00%
	3. Reservas	44.76%
	4. Ubicación	86.67%
Durante compra	5. Servicio	99.05%
	6. Ambiente	98.10%
	7. Variedad de carta	91.43%
	8. Marcas aliadas	57.14%
	9. Métodos de pago	93.33%
	10. Estacionamiento	89.52%
	11. Entretenimiento	95.24%
Post compra	12. Atención de quejas	93.33%
	13. Publicaría contenido	66.67%
	14. Recomendaría	95.24%
	15. Haría una reseña	59.05%
	16. Percepción positiva de experiencia	89.52%

Elaboración propia

Figura 5.14

Valoración promedio por variable, clasificado por tipo de cliente según NPS.



Leyenda de variables:

Pre compra	Durante compra	Post compra
1. Publicidad 2. Promociones 3. Reservas 4. Ubicación	5. Servicio 6. Ambiente 7. Variedad de carta 8. Marcas aliadas 9. Métodos de pago 10. Estacionamiento 11. Entretenimiento	12. Atención de quejas 13. Publicaría contenido 14. Recomendaría 15. Haría una reseña 16. Percepción positiva de experiencia

Elaboración propia

En la figura 5.14 observamos las variables que se midieron en cada etapa del viaje del consumidor y como el consumidor las valora en función de una escala de Likert del 1 al 5, evaluando que tanto afecta cada variable en su experiencia en un restaurante. Para este caso en particular, por conveniencia en la elaboración de la gráfica, las variables con puntuación más cercanas al 1 son las que se encuentran más valoradas por los encuestados.

En la etapa de pre compra, se evaluaron las variables que podrían influir en que el consumidor considere ir a un restaurante. Para esta se evaluó que tan de acuerdo está el entrevistado con que la variable en cuestión influya en la consideración de un restaurante. En la etapa durante la compra, se evaluó que tan de acuerdo están los entrevistados en la importancia de las variables en cuestión para tener una buena experiencia en un restaurante. En la etapa de post compra, se evaluó que tan de acuerdo está el entrevistado en la influencia de las variables en su experiencia. Para todas estas escalas 1 representa estar totalmente de acuerdo y 5 estar totalmente en desacuerdo. En la gráfica se observan los promedios por cada variable y tipo de consumidor.

Cómo se mencionó en el acápite 3.4, la medición general de satisfacción, variable principal para medir el cumplimiento de la hipótesis de esta investigación es el NPS (Net Promoter Score). Este indicador, agrupa a los consumidores en tres segmentos: promotores, pasivos y detractores. En este gráfico podemos observar cómo estos tres grupos valoran la influencia de las variables en su experiencia general.

Se puede observar una tendencia similar para los tres grupos de consumidores y para el total general que lleva a concluir que las variables que más afectan a la experiencia del consumidor para este proyecto son: el servicio, el ambiente, el método de pago, la oferta de entretenimiento, el estacionamiento y las recomendaciones.

5.4 Estimación y pronóstico de la demanda

Para realizar la estimación de demanda se aprovechó el acceso y conocimiento del segmento objetivo, por lo que comenzamos segmentando de manera global con variables generales, hasta variables específicas brindadas por la investigación de mercado realizada.

a. Primer corte: Mercado meta

Para el cálculo de este corte, se utilizó como universo principal la población en Lima Metropolitana, la cual según APEIM (2018) es de 10.295.249 personas. Se utilizaron diversas fuentes primarias y secundarias que permitieron el cálculo de criterios de segmentación en base a cuatro variables generales: demográfica geográfica, psicográfica y conductual.

Tabla 5.6

Cálculo de mercado meta

Criterio de segmentación	Variable	Segmento	Porcentaje	Cantidad	Fuente
Demográfica	Nivel socio económico	Limeños de NSE A, B, C1	56.30%	5,796,225	APEIM (2018)
	Rango de edad por NSE	Limeños de 15 a 45 años; NSE A, B, C1	40.93%	2,372,530	APEIM (2018)
Geográfica	Zonas de Lima Metropolitana por NSE y edad	Limeños de Zonas 6, 7 y 8, 15 a 45 años, NSE A, B, C1	28%	655,466	APEIM (2018)
Conductual	Hábito de salida	Personas que salen a comer por lo menos 1 vez por semana	42%	275,296	APEIM (2018)
	Gasto por tipo de comida	Personas que gastan en comida norteamericana	1.06%	2,918	Euromonitor International (2019)
Psicográfica	Agrado de consumidores de restaurantes	Disfrutan de salir a comer a restaurantes de comida Tex-Mex	81.46%	2,377	Fuente primaria
Mercado meta (1er corte)					2,377 personas

Fuente: Asociación peruana de empresas de investigación de mercado (2018), Banco Mundial (2019), Euromonitor International (2019)

Elaboración propia

b. Segundo corte: Intención de compra

Para este corte se hizo un análisis de la intención de compra. Según Pope (1981) para tener un número más próximo al potencial de penetración de un producto, se debe usar un sistema común de ponderación para respuesta de intención de compra. Este señala que se debe multiplicar cada porcentaje obtenido en una escala de Likert de 5 puntos para tener un porcentaje final ponderado.

Tabla 5.7

Escala de intención de compra

Escala de intención de compra	Repuestas obtenidas	Ponderación de Pope
Muy probable	39.31%	0.75
Probable	37.93%	0.25
Ni probable ni improbable	15.17%	0.10
Poco probable	5.52%	0.03
Nada probable	2.07%	0.02
Ponderación total	40.69%	

Elaboración propia

Con este resultado, obtuvimos un total de 40.69% de personas que tienen intención de compra, logrando con esto nuestro 2do corte con 866 personas

c. Tercer corte: Efectividad de marketing

Debido a que este servicio se basa en brindar una experiencia superior, la efectividad del marketing será dada si es que se logra transmitir una experiencia positiva a los consumidores potenciales.

Según la encuesta final realizada un 89.52% de encuestados señalan que este servicio les puede brindar una experiencia positiva, por lo cual este porcentaje será el que utilizaremos como efectividad de marketing. Con este porcentaje, estaríamos alcanzando 155,073 personas en este tercer corte

d. Cuarto corte: Árbol de decisiones

Para este corte se utilizaron las variables de la encuesta preliminar que conforman el viaje del consumidor. Cada etapa del viaje del consumidor tiene un nivel de importancia el cual se extrajo de los resultados de las encuestas, al observar cuanto contribuyó cada etapa del viaje del consumidor al nivel de satisfacción global, siendo los resultados los que se muestran a continuación:

Tabla 5.8

Aceptación de factores etapa de pre compra

Elemento de calidad	Aceptación obtenida	Ponderación
Publicidad	72.38%	23.84%
Promociones	80.00%	27.07%
Reservas	44.76%	20.28%
Ubicación	86.67%	28.81%
Aceptación etapa de pre compra	73%	

Elaboración propia

Tabla 5.9

Aceptación de factores etapa durante compra

Elemento de calidad	Aceptación obtenida	Ponderación
Calidad de servicio	99.05%	15.98%
Ambiente	98.10%	15.47%
Variedad de carta	91.43%	14.04%
Marcas aliadas	57.14%	10.70%
Método de pago	93.33%	14.87%
Estacionamiento	89.52%	14.23%
Entretenimiento	95.24%	14.71%
Aceptación etapa durante compra	91%	

Elaboración propia

Tabla 5.10

Aceptación de factores etapa post compra

Elemento de calidad	Aceptación obtenida	Ponderación
Atención de quejas	93.33%	28.09%
Publicación de contenido	66.67%	22.10%
Recomendaciones	95.24%	28.48%
Reseñas	59.05%	21.32%
Aceptación etapa post compra	81%	

Elaboración propia

Una vez obtenida la aceptación de los 3 principales factores del viaje de consumidor, se procedió a calcular los pesos de cada etapa para sí poder ponderar la aceptación en un porcentaje total.

Tabla 5.11

Cálculo de aceptación total de factores

Factor	Aceptación obtenida	Ponderación
Etapa de pre compra	72%	30.78%
Etapa durante compra	91%	36.46%
Etapa post compra	81%	32.76%
Aceptación total	82.17%	

Elaboración propia

Con este resultado, podemos obtener que las personas en un 82.17% acepta que tendría un comportamiento positivo hacia la marca en función de los factores que hemos propuesto. Por esto, este porcentaje será el cuarto corte con el que obtendremos la captación final de 712 personas

e. Demanda anual en comensales (unidades)

Para poder llegar a una demanda anual en unidades, se utilizó la información hallada en la encuesta preliminar, donde los encuestados nos indican la frecuencia con la que acuden a un restaurante, así como la cantidad de personas con las que suelen acudir.

Como información relevante se encontró que los encuestados acuden en promedio al restaurante que visitan con mayor frecuencia (dentro de la categoría Tex-Mex) unas 14.58 veces al año. A su vez, estos acuden con un promedio de 3.3 personas en cada visita (incluyéndose a ellos mismos en el conteo). Con esta data se pudo llegar a una demanda anual en comensales que se detalla a continuación:

Tabla 5.12

Cálculo de visitas promedio al año por persona

Frecuencia de vista	Resultados obtenidos	Visitas al año
1 vez por semana	13.79%	52
1 vez por mes	45.52%	12
1 vez cada 2 meses	28.28%	6
1 vez cada 6 meses	12.41%	2
Visitas promedio al año por persona		14.58

Elaboración propia

Tabla 5.13

Cálculo de asistentes promedio por persona captada

Cantidad de personas por visita	Resultados obtenidos	Cantidad promedio
1 persona (solo)	0.00%	1.0
2 a 3 personas	63.50%	2.5
4 a 5 personas	34.50%	4.5
6 a 7 personas	1.35%	6.5
8 a más personas	1.65%	8
Asistentes promedio por persona captada		3.3

Elaboración propia

Con estos dos indicadores encontrados, multiplicados por la captación obtenida de 712 personas, se obtendrá la cantidad de comensales por año, es decir la demanda en unidades.

Tabla 5.14

Cálculo de demanda anual en comensales (unidades)

Captación de personas	712
Visitas promedio al año por persona	14.58
Asistentes promedio por persona captada	3.3
Demanda anual en comensales (unidades)	34,023

Elaboración propia

f. Demanda en soles

Para poder calcular la demanda en soles se utilizaron dos datos. En primer lugar, se utilizó un factor de consumo promedio referente al plato de fondo. Se obtuvo como dato de las encuestas que el consumo promedio por persona es de 51.38 soles y se obtuvo también, a través de un sondeo de mercado, el dato que un plato de fondo en promedio, en restaurantes de comida Tex-Mex, se vende a 35 soles. De esta manera, se calculó un factor de conversión consumo promedio / precio plato de para poder calcular un consumo promedio estimado en función de una variación en el precio de un plato de fondo.

Tabla 5.15

Cálculo factor de conversión consumo promedio / plato de fondo

Consumo promedio por persona en comida Tex-Mex	51.38 soles
Precio promedio plato de fondo en restaurantes Tex-Mex	35 soles
Factor conversión consumo promedio / plato de fondo	1.47

Elaboración propia

El hallazgo de este indicador permite poder calcular con la misma proporción que en la competencia, cuanto consumirá en promedio una persona en el proyecto que tiene un precio superior de plato de fondo.

Al multiplicar el ratio encontrado por el precio promedio propuesto para un plato de fondo, que es de 38.37 soles (se detallará la estrategia de precios en el acápite 5.6.5), se obtiene el consumo promedio estimado por persona, que asciende a 56.33 soles. Finalmente, este consumo promedio, multiplicado por la demanda en comensales nos da una demanda anual en soles de 1,916,406 para el primer año.

5.5 Diseño estratégico de marketing.

5.5.1 Análisis FODA

Tabla 5.16

Matriz de análisis FODA

	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con experiencia sobre montaje de shows en vivo. - Se cuenta con acceso a personajes con trayectoria en el rubro artístico nacional. - Acceso a capital para invertir. - Propuesta de valor aceptada por el público objetivo. - Experiencia en gestión de campañas publicitarias. - Se cuenta con apoyo profesional en arquitectura y decoración. - Se cuenta con apoyo profesional en tecnología de la información. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Falta de relación con proveedores - Carta limitada en comparación a la competencia. - Poca diferenciación en la carta. - Poca capacidad económica para competir en ubicaciones de alta densidad.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Existe poca competencia en el mercado de comida norteamericana. - Existe un crecimiento en el tamaño de mercado de restaurantes de comida norteamericana. - Poca competencia en el espacio geográfico escogido. - NSE A, B, C1 cuenta con gran capacidad de compra - Miraflores cuenta con una gran cantidad de zonas habilitadas para el comercio. - El público objetivo suele estar dispuesto a movilizarse a diferentes zonas de lima a probar restaurantes nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de atributo de diferenciación ▪ Se buscará penetrar el mercado con la apertura de nuevos locales (largo plazo) ▪ Estrategia de precios de descremen ▪ Estrategia de ataque por bypass 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de ubicación en zona aledaña, pero próxima a la competencia. ▪ Elaboración de carta en base a platos más comunes y de preparación más sencilla. ▪ Se centrará el valor del negocio en la experiencia en el local por encima de la comida

(continúa)

<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajas barreras de entrada en el sector que permiten ingreso de competencia. - Posible crecimiento en el coste de alquiler por construcción de centro comercial aledaño. - El mercado está consolidado en franquicias con alta capacidad económica - Pocas marcas tienen gran cantidad de locales. - Las marcas principales tienen capacidad económica de respuesta frente a competidores. <p>Tendencia de las personas a consumir comida saludable / baja en grasas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un posicionamiento entorno a restaurantes de carácter artístico. ▪ Estrategia de retador frente a los líderes de la industria. ▪ Se financiará un monto adecuado que permita hacer frente a los gastos de promoción de la competencia. <p>Estrategia de ataque por flancos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un contrato de alquiler a mediano plazo con cláusulas concretas de incremento de precios. <p>Dentro la variedad limitada en la carta, se incluirá comida baja en grasa y vegana.</p>
---	---	---

5.5.2 Fundamentación de la ventaja competitiva

Según Porter (2010) la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello. También especifica que el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar. De esta manera, señala la existencia de dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de una empresa: costes bajos y diferenciación (p. 30)

Además, Ferrel y Hartline (2018) dicen que nos referimos a ventajas competitivas cuando hablamos de diferencias reales entre las empresas que compiten. A su vez, menciona que el problema se encuentra en desarrollar y mantener las capacidades y las ventajas competitivas que los clientes comprendan fácilmente y que resuelvan sus necesidades específicas. En este caso, los autores nos mencionan que muchas empresas exitosas han desarrollado capacidades y ventajas competitivas en 3 estrategias básicas: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente (p. 98-100)

Para el caso de este negocio, la estrategia que mejor se adecua a las fortalezas que se tienen es el liderazgo de producto. Ferrell y Hartline (2018) especifican que esta estrategia consiste en ofrecer a los clientes bienes y servicios más avanzados y de más alta calidad en la industria (p. 100).

Por un lado, la propuesta artística planteada logra crear valor para el cliente y supera los costes de los mismos, pues se puede llegar a cobrar un precio superior por la experiencia (descremen) y a su vez, el coste de realizarla no es tan elevado, debido a que el show es montado por los mismos meseros. Esto nos llevaría a consolidar la propuesta de valor en el tipo de ventaja competitiva de diferenciación. Por otro lado, esta propuesta que desarrolla la experiencia del local, nos permite ofrecer a los clientes un servicio más avanzado y de mayor calidad en la industria, cosa que señalan Ferrell y Hartline (2018) en la estrategia de liderazgo de producto. (pp. 98-100)

Utilizando la definición de Porter, se busca trabajar una ventaja competitiva en base a las tres estrategias planteadas por el autor. En primer lugar, la excelencia operativa estará definida por la capacidad de los meseros de poder ofrecer la propuesta artística y a su vez atender los pedidos de los comensales. La capacidad del recurso humano debe ser superior al promedio para poder atender todo al mismo tiempo. En segundo lugar, el liderazgo con el cliente será dado por la ventaja diferencial de la propuesta artística, lo cual posiciona al negocio con un valor por encima del mercado de comida Tex-Mex. En tercer lugar, la intimidad con el cliente se da a través de la atención con el mismo. Se buscará tener una calidad de atención superior que permita tener un trato óptimo y superior, y que permita una satisfacción superior.

5.5.3 Estrategia genérica de negocio

Como se mencionó en el acápite anterior, existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: costes bajos y diferenciación. Es así que para el desarrollo de las estrategias genéricas Porter (2010) señala:

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costes, segmentación (concentración) en los costes y segmentación (concentración) en la diferenciación. (p. 39)

En base a lo desarrollado en la ventaja competitiva y en contraste con el segmento de mercado al que se quiere atacar, se concluye que la estrategia genérica a utilizar es de segmentación en la diferenciación. Lo que se buscará es usar nuestra ventaja competitiva,

para generar un atributo de diferenciación sostenible en el tiempo que nos permita generar más valor para el cliente y; por consiguiente, poder generar una relación redituable más acentuada que en otro esquema de negocio en la categoría.

5.5.4 Estrategia corporativa de marketing

Al ser un negocio nuevo la estrategia corporativa a plasmar es una de crecimiento, pues se busca obtener cada vez más participación de mercado.

Tabla 5.17

Matriz de Ansoff

	Producto actual	Producto Nuevo
Mercado actual	Penetración	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Munuera y Rodríguez (2012)

Munuera y Rodríguez (2012) señalan que la estrategia de penetración de mercado planteada por Ansoff (1965), que consiste en el crecimiento con los productos y en los mercados actuales constituye una de las primeras opciones de crecimiento de toda empresa debido a que representa menor riesgo en comparación a otras estrategias. A su vez, señala que esta estrategia es la que menos esfuerzo requiere en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. (pp. 200 – 201)

En base al análisis del micro entorno externo, podemos observar que el mercado de comida americana es un mercado que viene en continuo crecimiento (véase acápite 5.2.2).

Munuera y Rodríguez clasifican tres modalidades no excluyentes de opciones de penetración de mercado: el incremento de cuota de mercado, el aumento en el uso o consumo del producto actual y la búsqueda o atracción de nuevos usuarios. (pp. 201 – 202)

Para este proyecto en particular y los primeros años de operación, se buscará centrarse principalmente en el incremento de la cuota de mercado. Esta elección se basa en que el incremento de mercado es una estrategia que es recomendada para productos o servicios que cuenten con una diferenciación real o percibida por parte de los

consumidores. Esta estrategia de penetración es más sólida y permite un crecimiento más sostenible si está basada en la diferenciación del producto. (pp. 198 – 203)

5.5.5 Postura y estrategia competitiva de marketing

Según Munuera y Rodríguez (2012) como se menciona en Kotler y Singh (1981) una forma de clasificar las estrategias competitivas de las empresas que operan en un mercado es atendiendo conjuntamente a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que desarrollas con relación a los competidores. (p. 392)

Kotler y Singh (1981) señalan 4 posturas que toman las empresas para afrontar la competencia: empresa líder, retadora, seguidora y especialista. (p. 392)

En base al análisis de mercado realizado en el acápite 5.2.2 se tiene como claro líder de la categoría de restaurantes de comida americana, y particularmente de comida Tex-Mex a Chili's, pues es el que tiene mayor participación de mercado y a su vez, es el que se encuentra en la primera mención de las personas en la investigación de mercados realizada. Por otro lado, se tiene como retadores a otras marcas como TGI Fridays y Tony Romas'.

Lo que se buscará es entrar a este mercado con una postura de retador. Una vez clara la postura que se desea tomar, podremos profundizar en las estrategias que involucran desarrollar dicha postura,

Munuera y Rodríguez (2012) nos definen a las empresas retadoras como aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas con similar tamaño y a otras pequeñas también. A su vez, plantea que las estrategias van a variar dependiendo de a que empresas se van a enfrentar. De esta manera, la empresa retadora puede elegir entre cinco tipos de estrategias de confrontación: el ataque frontal, el ataque por bypass, el ataque de flancos, el ataque por rodeo y el ataque de guerrilla. (p. 402).

Dentro de todas estas estrategias, la que mejor se adecua a las condiciones con las que entra al mercado el proyecto es el ataque por flancos. Para el ataque lateral o de flancos se cuenta con la siguiente definición:

Un ataque de flaqueo es apropiado cuando en el mercado hay dos o más grandes segmentos y en alguno de ellos las necesidades de los consumidores no están bien explotadas o completamente satisfechas. En general hablamos de un ataque de flaqueo cuando el redactor trata de oponerse al competidor en un segmento o área en la que tal competidor está mal preparado. (Munuera y Rodríguez, 2012, pp. 406 - 407)

En primer lugar, cumpliendo con la definición de un ataque por bypass, el sólido atributo de diferenciación que presenta este proyecto se puede interpretar como un diseño de prestaciones superiores, el cual puede hacer que los clientes habituales de restaurantes de comida Tex-Mex, migren hacia un nuevo concepto en el cual no solo prime la calidad de la comida sino la experiencia que se vive dentro del lugar.

Cumpliendo con la definición de un ataque por flancos, se ubicará el punto de servicio en zonas aledañas a los líderes de mercado, donde estos no se encuentran presentes y obligaban a los residentes y circulantes de dicha zona movilizarse hacia la ubicación de los líderes. Asimismo, la oferta de entretenimiento innovador servirá como un atributo que podría dejar mal parado al adversario, puesto que no tienen desarrollada esta área de expertise.

5.5.6 Mercado objetivo

Según Munuera y Rodríguez (2012) existen numerosos criterios de segmentación; los cuales los clasifica en tres grandes grupos: Criterios relativos a los beneficios buscados, criterios relativos al comportamiento y criterios relativos a las características del consumidor. (pp. 81-82)

Munuera y Rodríguez (2012) señalan que este grupo incluye medidas objetivas y no específicas de marketing, como características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medidas psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

De esta manera, desagregaremos estos 3 criterios en cuatro variables de segmentación que se consideraran los pilares para poder clasificar a nuestro público objetivo: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Estas variables de clasificación se detallarán de manera más específica en la siguiente tabla:

Mercado Objetivo

Tabla 5.18

Matrix de mercado objetivo

Criterio de segmentación	Variable	Segmento
Demográfica	Nivel socio económico	Limeños de NSE A, B, C1
	Rango de edad	Limeños de 15 a 45 años; NSE A, B, C1
Geográfica	Zonas de Lima Metropolitana	Limeños de Zonas 6, 7 y 8, 15 a 45 años, NSE A, B, C1
Conductual	Hábito de salida	Personas que salen a comer por lo menos 1 vez por semana
	Gasto por tipo de comida	Personas que gastan en comida norteamericana
Psicográfica	Agrado de consumidores de restaurantes	Disfrutan de salir a comer a restaurantes de comida Tex-Mex

Elaboración propia

5.5.7 Declaración de posicionamiento

Munuera y Rodríguez (2012) nos señalan que un producto se posiciona en el mercado con el objetivo de confeccionar un programa de marketing. Donde, una vez conocido el segmento objetivo y la posición frente a la competencia los consumidores puedan identificar y diferenciar la oferta de la empresa de otras ofertas existentes en el mercado.

Sin embargo, más allá de decidir sobre el segmento de mercado, se debe decidir sobre la propuesta de valor y de cómo esta creará valor diferenciado. De esta manera, una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes y el lugar que ocupa en la mente frente a los productos de la competencia. (Kotler y Armstrong, 2017, p.182)

Kotler y Armstrong (2017) el posicionamiento de la empresa y la marca deben resumirse en una declaración de posicionamiento la cual debe seguir la siguiente forma : Para (el segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (señala la diferencia). (p. 188).

En base a lo anterior, es que el posicionamiento del proyecto en cuestión se declara de la siguiente manera: “Para los consumidores de comida Tex-Mex, Broadway’s Texas Grill es el restaurante en el que encontrarán entretenimiento y diversión acompañados de un excelente servicio.”

5.5.8 Objetivos de marketing

Tabla 5.19

Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcanzar crecimiento de ventas acorde al crecimiento de categoría	Crecimiento de ventas	-	5.63%	5.11%	4.57%	4.10%
Alcanzar NPS superior cada año	NPS	13.33%	14%	15%	16%	17%
Alcanzar retorno de inversión de marketing	ROI de marketing	2.83	3.04	3.07	2.99	3.09

Elaboración propia

5.6 Diseño del marketing mix

5.6.1 Servicio

a. Descripción del servicio básico o principal

Según Lovelock y Wirtz (2015) el servicio básico es el componente central que entrega los principales beneficios de solución de problemas que el cliente busca. (p.84)

Es así, que el servicio básico de este proyecto radica en la oferta de comida, pues es el componente del negocio que satisface directamente la necesidad principal del cliente.

La oferta de comida consiste en comida Tex-Mex, comida con ascendencia mexicana y texana que incluye gran variedad de platillos clasificados en entradas, platos de fondo, piques, postres, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas.

b. Descripción e ilustración del tangible que se entrega o producto híbrido

Tabla 5.20

Ejemplo visual de comida Tex-Mex



Fuente: Fotografía Internet

Tabla 5.21

Carta sección entradas

Entradas	Precio en soles
Buffalo Wings 12 und	32
Nachos	32
Quesadillas	35
Onion rings	15
Cheedar fries	15

Elaboración propia

Tabla 5.22

Carta sección piqueos

Piqueos	Precio en soles
Buffalo Wings (12 und.)	32
Nachos	32
Quesadillas	35
Onion rings	15
Cheedar fries	15

Elaboración propia

Tabla 5.23

Carta sección platos de fondo

Tipo de plato	Plato de fondo	Precio en soles
Grill	Grilled housemade chicken	35
	BBQ baby back ribs 1/2	54
	BBQ baby back ribs	72
	Steak y fries	48
	Cajun steaklover	56
	Steak y shrimp deal	62
Fajitas	Chicken fajitas	32
	Steak fajitas	36
	Mixed fajitas	34
Pasta	Chicken Tex-Mex pasta	31
	Chicken chili pasta	31
	Shrimp cajun pasta	36
Chicken	Fried chicken y fries	32
	Chicken fingers	35
	Chipotle chicken	34
Burger	Clasic cheeseburger	30
	Bacon cheeseburger	32
	Double burger	38
	Southamerican burger	32
	Burger slots	35
	Broadway's housemade burger	35
	Starway burger	35
	Veggie burger	34
	Chicken burger	30
	ENSALADAS	
	Classic salad	28
	Cajun Salad	32
	On top Salad	34
	Veggie on top salad	38
	The extreme salad	42
Plato del día	Broadway's day Lunch	21.50

Elaboración propia

Tabla 5.24

Carta sección bebidas

Bebidas no alcohólicas	Precio en soles
Agua mineral	6
Té helado	8
Gaseosas	8
Milkshakes	14
Jugos	14
Soothies	14
Strawberry storm	12
Pinnapple storm	12
Limonada	9
Chicha morada	9
Maracuyá	9

Elaboración propia

Tabla 5.25

Carta de bebidas alcohólicas

Tipo de bebida	Bebida alcohólica	Precio en soles
Margaritas	Manhattan's dream	25
	46th avenue	25
	Skyscraper	25
	The lion king	25
Cocteles	APPEROL SPRITZ	25
	VODKA	25
	GIN	25
	WHISKEY	30
	RON	23
	PISCO	23
Cervezas	Heineken	14
	Stella artois	14
	Budwieser	12
	Cusqueña dorada	12
	Cusqueña negra	12
	Cusqueña trigo	12
	Cusqueña roja	12
	Pilsen callao	10
	Corona	12
	Cerveza artesanal	18

Elaboración propia

c. Descripción de la flor de servicios complementarios

Según Lovelock y Wirtz (2015), los productos básicos comparten una gama de servicios complementarios similares y existen dos tipos de estos: los servicios complementarios de facilitación y los servicios complementarios de mejora. (p.84)

En primer lugar, los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o ayudan al uso del producto básico. Estos se clasifican a su vez en información, toma de pedidos, facturación y pago. (Lovelock y Wirtz, 2015, pp. 86-90)

- Información:

Consiste en otorgar a los clientes información relevante, como horarios, ayuda para localizar puntos de venta, búsqueda de servicios, entre otros. (Lovelock y Wirtz, 2015)

El medio principal de entrega de información será digital. Con comunicación a través de redes sociales, anuncios display, emails, web, entre otras acciones digitales

(tanto orgánicas como pagadas), se comunicará al cliente toda la información que requiera.

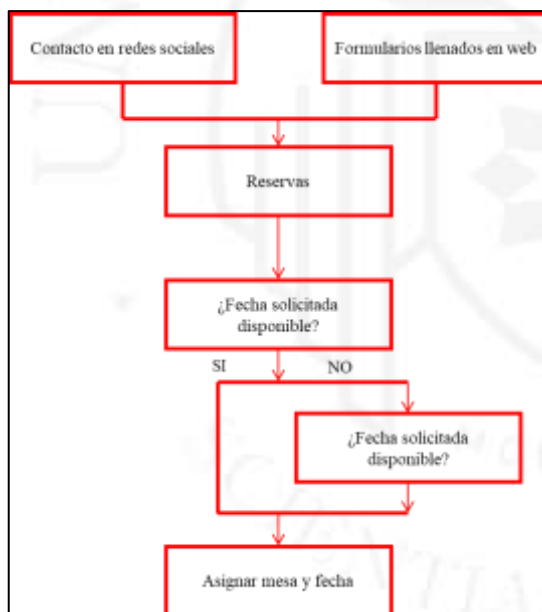
En caso la información brindada no sea suficiente para el cliente o requiera información más específica, también se tendrá disponible un número de contacto de la empresa, así como un community manager que atenderá las consultas digitales.

- Toma de pedidos

La toma de pedidos consiste en la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones (Lovelock y Wirtz, 2015, p. 88). Para este caso en particular, se ha establecido un proceso de reservas desde el contacto generado por la comunicación en medios digitales, hasta la atención del pedido por parte del personal.

Figura 5.15

Proceso de toma de pedidos



Elaboración propia

- Facturación

Para la facturación, se contará con un sistema digital, en el cual el mesero podrá registrar el pedido y este estará conectado con caja, donde a través de este mismo sistema se podrá generar la factura/boleta final, para posteriormente proceder con el pago.

- Pago

La forma de pago será física con el cobro de efectivo o uso de POS en la mesa en caso de ser pago con tarjeta. Se contará con una caja chica para poder tener vuelto para los comensales y se trabajará con la empresa Izipay. Para efecto prácticos de este trabajo de investigación no se incluirá la comisión de 3.44% de Izipay en el desarrollo financiero.

En segundo lugar, los servicios complementarios de mejora, son los que agregan valor para el cliente. Estos se clasifican a su vez en consultas, hospitalidad, cuidado y excepciones. (Lovelock y Wirtz, 2015,p. 90)

- Consultas

Las consultas a diferencia de la información implican un nivel de diálogo para indagar en las necesidades de los clientes y luego desarrollar una solución personalizada. (Lovelock y Wirtz, 2015,pp. 90-91)

Para atender estas consultas, se cuenta con 3 personas en los diferentes puntos de contacto: el community manager, el encargado de reservas y los meseros. Estos estarán capacitados y tendrán el conocimiento necesario para responder las dudas e inquietudes del cliente.

- Hospitalidad

La hospitalidad se basa en asegurar que los empleados traten a los clientes como huéspedes (Lovelock y Wirtz, 2015,pp. 91-92). Esto se incluirá dentro de los criterios de selección y capacitación de personal. Por otro lado, atributos como una sala de espera dentro del diseño del local, así como la propuesta innovadora de shows en vivo influye positivamente en este servicio complementario.

- Cuidado

Como parte de este servicio complementario, se incluye en la planilla personal de seguridad a manera de salvaguardar la integridad física de los comensales y servicio de valet parking tercerizado

- Excepciones

Las excepciones se refieren a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de prestación del servicio como pedidos especiales, solución a problemas, manejo de quejar/sugerencias/elogios y restitución (Lovelock y Wirtz, 2015,p. 93).

Por un lado, se aceptarán pedidos especiales y de ser el caso que estos involucren un costo adicional este será recargado al cliente previa notificación al mismo. Por otro lado, para gestionar la solución a problemas, quedas, sugerencias y elogios, se contará con un supervisor quién será el encargado de atender personalmente el caso del cliente y de justificarse alguna negligencia por parte de la empresa, otorgarle un descuento. Este tendrá que ser evaluado de manera particular dependiendo la magnitud del problema. Por política interna se establecerá como descuento referencial 20% para casos de baja gravedad, 70% para casos de mediana gravedad (que afecta solo la utilidad más no el food cost) y 100% para casos de alta gravedad. Para efectos prácticos de este trabajo de investigación, estos descuentos por errores o negligencias serán considerados a nivel contable/financiero dentro del porcentaje de descuentos propuesto en el costo de ventas (acápite 5.7.2).

d. La marca

- Descripción y justificación de los elementos de la marca

Actualmente, se cuenta con el principal elemento de la marca que es el nombre “Broadway’s Texas Grill”. Este nombre es inspirado en base a la calle Broadway ubicada en la isla de Manhattan en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Esta calle es mundialmente conocida por albergar los teatros con las mejores obras de New York y del mundo, por lo que su referencia al lado artístico está casi implícita. Se busca que con este nombre el consumidor asocie el restaurante a un mundo artístico y de alta producción escénica.

Los colores que caracterizarán a la marca serán el negro y el rojo. Puesto que se busca el contraste y dar la apariencia de los escenarios en los años 60 en estados unidos.

- Propuesta de construcción de marca a través de algún modelo

Según Keller (2008) la construcción de una marca fuerte consta de cuatro pasos principales, los cuales los describe en 4 preguntas que se señalan a continuación:

- Identidad de la marca: responde a la pregunta ¿Quién eres tú? Para el caso de este proyecto, somos un restaurante de comida Tex-Mex que busca la difusión del arte en la ciudad.
- Significado de la marca: responde a la pregunta ¿Qué eres tú? Para lo cual corresponde responder con el significado de manera más tangible, entonces en las instalaciones del local, se contará con una decoración dedicada netamente al arte, incluyendo baile, música, actuación, magia, stand up comedy, entre otros.
- Respuestas hacia la marca: responde a la pregunta ¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti? Se buscará generar las respuestas adecuadas de los clientes, que confirmen una correcta identificación con la misma. Se busca generar estatus, calidad superior y alta producción escénica. Que no se vea como un concepto improvisado, sino como una propuesta seria en escena.
- Relaciones con la marca: responde a la pregunta ¿Qué hay de ti y de mí? Se busca con esto generar una relación de lealtad activa entre los clientes y la marca. Estas últimas dos se irán aterrizando conforme el proyecto se vaya poniendo en marcha.

5.6.2 Evidencia física

a. Descripción e ilustración del ambiente externo del servicio

El ambiente externo del servicio será una fachada simple, en base a las regulaciones dadas por la municipalidad de Miraflores para que no vaya en contra del ornato. Se resaltará el logo de la marca y se colocará la relación de shows en vivo en un banner en la entrada del local. Se busca tener una fachada de color rojo, con el logo plasmado en un letrero luminoso que llame la atención y de lugar al concepto d arte en los años 60. En el siguiente acápite se mostrarán imágenes referenciales que darían pie al diseño de la fachada del local

b. Ilustración del ambiente externo y del ambiente interno

Figura 5.16

Referencia ambiente externo 1



Fuente: Fotografía internet

Figura 5.17

Referencia ambiente externo 2



Fuente: Fotografía internet

Figura 5.18

Referencia ambiente externo 3



Fuente: Fotografía internet

Figura 5.19

Referencia ambiente interno 1



Figura 5.20

Referencia ambiente interno 2



Fuente: Fotografía internet

Figura 5.21

Referencia ambiente interno 3

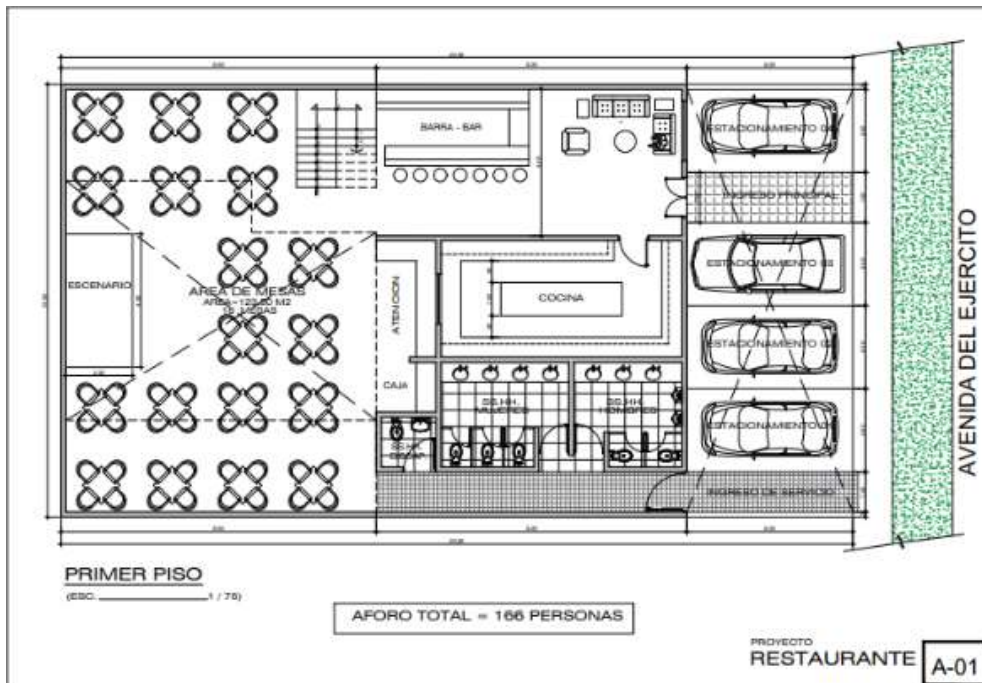


Fuente: Fotografía internet

c. Presentación y descripción del layout

Figura 5.22

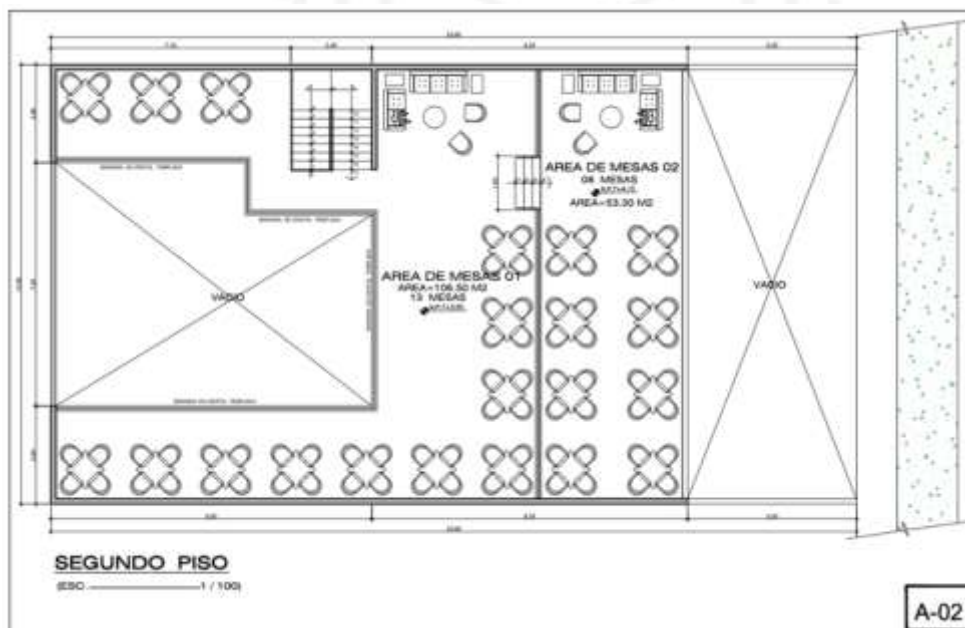
Layout primer nivel (Ver anexo 6)



Elaboración propia

Figura 5.23

Layout segundo nivel (Ver anexo 7)



Elaboración propia

5.6.3 Procesos

Según Lovelock y Wirtz (2015) una de las formas más sencillas de documentar un proceso de servicio es a través de diagramas de flujo. Define a esta como una técnica que sirve para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos que hay en la entrega de servicios a los clientes. A su vez, señala que este diagrama de flujo permitirá ver la naturaleza de participación del cliente con la organización de servicios. (p. 198)

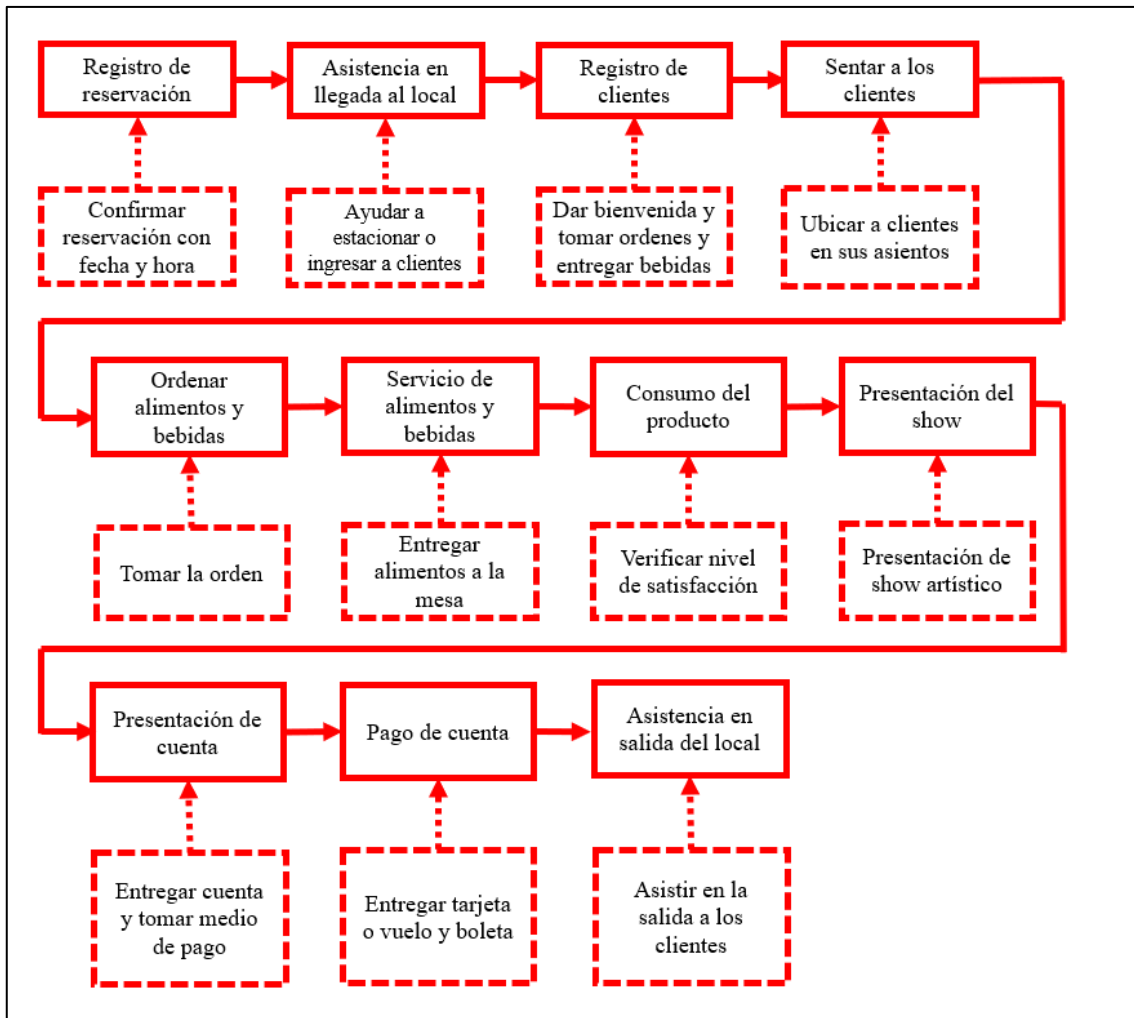
Lovelock y Wirtz (2015) señalan que existen cuatro categorías generales de los servicios desde la perspectiva del proceso: procesamiento hacia las personas, procesamiento hacia las posesiones, procesamiento como estímulo mental y procesamiento de la información (p. 18). Es así, que el planteamiento del flujograma del servicio básico permitirá determinar la naturaleza del servicio.



a. Flujograma del servicio básico o principal

Figura 5.24

Flujograma del servicio básico o principal



Elaboración propia

Según Lovelock y Wirtz (2015), en el procesamiento hacia las personas, los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios, pues estos forman parte integral del proceso y no pueden obtener los beneficios deseados al negociar de manera distante con los proveedores de servicios (p. 18)

Es así, que observando la Figura 5.24 donde se encuentra el flujograma del servicio básico, se observa que los clientes forman parte íntegra de todo el proceso, pues

los puntos de contacto entre las zonas visibles y no visibles están presentes cuando el cliente está en el local interactuando con el servicio.

A través de la definición del diagrama de flujo principal y de la identificación de los puntos de contacto con el cliente, es que se pueden realizar de manera más específica las pruebas de fracasos. Según Lovelock y Wirtz (2015), las pruebas de fracaso sirven para identificar potenciales riesgos de error y así poder reducirlos y hasta eliminarlo (p. 198). Debido a que este servicio tiene la particularidad de tener un procesamiento hacia las personas, es necesario reducir a la mínima expresión posible los riesgos de error en los procesos que interactúan directamente con el cliente, tales como la gestión de reservas, la toma y entrega de pedidos, la presentación de shows artísticos y la cobranza final.

a. Flujograma del servicio secundario

Lovelock y Wirtz (2015) señalan que una herramienta fundamental para el diseño de nuevos servicios es el anteproyecto, pues este funciona como una versión más sofisticada de los diagramas de flujo. Debido a que los diagramas de flujo suelen describir los procesos de forma muy sencilla, un anteproyecto es útil para especificar con cierto detalle la manera en la que se debería construir un proceso de servicio e incluye descripciones de lo que es visible para el cliente en un escenario y de los procesos de secundarios y apoyo que ocurren “tras bambalinas”. (pp. 200-201)

Lovelock y Wirtz (2015) utiliza una metáfora del teatro, en la cual hace referencia a que el proceso de entrega del servicio consiste en una serie de eventos que los clientes experimentan como una actuación, donde la creación del servicio se experimenta mediante el proceso de servucción, siento esta metáfora más útil aún en procesos que requieren un alto contacto, como es el caso de un restaurante (p. 49). Para plasmar el anteproyecto, se utilizará la representación en tres actos planteada por Lovelock y Wirtz (2015), donde el primer acto consiste en las escenas de apertura e introducción, el segundo acto en la entrega del producto básico y el tercer acto en la conclusión de la entrega del servicio (p. 202-203). Para este proyecto se utilizará como base un anteproyecto elaborado por los autores para aplicarlo este proyecto de restaurante condiciones y procesos particulares.

Tabla 5.26

Anteproyecto Primer Acto

		PRIMER ACTO			
		Registro de reservación	Asistencia en llegada al local	Registro de clientes	Sentar a los clientes
Escenario	Estándares y libretos del servicio	Tiempo de respuesta Libreto para hacer la reservación	Tiempo Libreto para dar bienvenida a los huéspedes y ubicarlos en estacionamientos correctos y hacerlos pasar.	Tiempo Precisión de la orden Libreto para servir bebidas	Puntualidad vs reservación Libreto para sentar a los clientes
	Evidencia física	Sonido y tono de voz Página Web Chat en redes sociales	Local en Miraflores Fachada con branding de la marca Apariencia de empleados de acorde a temática	Decoración del ambiente de espera Mobiliario	Decoración del salón Apariencia y conductas del personal Arreglo de la mesa Otros huéspedes
	Línea de interacción				
	Persona de contacto (acciones visibles)	Aceptar la reservación y confirmar fecha, hora y comensales	Ayudar a estacionar a los clientes y a salir de sus vehículos. Dar la bienvenida al local.	Dar la bienvenida, tomar órdenes y entregar bebidas	Acompañar a los clientes a la mesa, ayudar a que se sienten y ofrecer menús
Línea de visibilidad					
Detrás del escenario	Persona de contacto (acciones invisibles)	Verificar disponibilidad, anotar la reservación	Cuidar el vehículo	Entregar las órdenes al bar, recoger bebidas	Verificar las reservaciones, retirar los menús
	Línea de interacción física interna				
	Procesos de apoyo	Mantenimiento del sistema de reservación	Mantenimiento de las instalaciones	Preparación de bebidas Mantener suministros del bar Almacenamiento de bebidas Compra y entrega de bebidas	Preparar las copias de los menús Mantener el plan de los asientos
	Línea de interacción de TI interna				
Procesos de TI	Base de datos			Pedidos y cuentas	Capacidad, gestión de reservaciones

Fuente: Lovelock y Wirtz (2015)

Elaboración propia

Tabla 5.27

Anteproyecto Segundo Acto

		SEGUNDO ACTO			
		Ordenar alimentos y bebidas	Servicio de alimentos y bebidas	Consumo del producto	Presentación del show
Escenario	Estándares y libretos del servicio	Tiempo Libreto para dar la bienvenida a los clientes, tomar la orden	Tiempo Libreto de la forma correcta de servir alimentos	Libreto para verificar cómo están los clientes, servir el siguiente alimento	Libreto para presentar un correcto show de entretenimiento
	Evidencia física		Preparación de alimentos	Sabor y calidad de la comida	Escenario Empleados Vestuario
	Línea de interacción				
	Persona de contacto (acciones visibles)	Saludar, tomar la orden	Entregar los alimentos a la mesa	Verificar el nivel de satisfacción	Presentación de show artístico
Línea de visibilidad					
Detrás del escenario	Persona de contacto (acciones invisibles)	Entregar la orden en la cocina	Recoger la comida de la cocina		Colocar música y luces
	Línea de interacción física interna				
	Procesos de apoyo	Mantener registros de órdenes y cuentas	Preparación de alimentos Mantenimiento de las instalaciones de la cocina Almacenamiento de comidas Compra y entrega de comida		Implementar vestuario Ensayar presentación Delegar mesas a otros meseros
	Línea de interacción de TI interna				
Procesos de TI	Pedidos y cuentas Inventarios y compras	Pedidos y facturación Inventarios y compras			Registro de mesas

Fuente: Lovelock y Wirtz (2015)

Elaboración propia

Tabla 5.28

Anteproyecto Tercer Acto

		TERCER ACTO			
		Presentación de cuenta	Pago de cuenta	Uso de los sanitarios	Asistencia en salida del local
Escenario	Estándares y libretos del servicio	Tiempo Libreto de presentación Precisión y formato de la cuenta	Tiempo Términos de pago Libreto de aceptación	Limpieza Abasto Frecuencia de inspección	Tiempo Libreto de la asistencia en la salida de vehículos
	Evidencia física	Cuenta		Diseño de los sanitarios	Exterior del local Empleados
	Línea de interacción				
	Persona de contacto (acciones visibles)	Entregar la cuenta, tomar tarjeta de crédito o efectivo	Entrega de tarjeta y boleta		Asistir en salida de vehículo, desear buen día al cliente
Línea de visibilidad					
Detrás del escenario	Persona de contacto (acciones invisibles)	Recoger la cuenta con el cajero	Hacer la transacción con el cajero		Verificar alrededores seguros
	Línea de interacción física interna				
	Procesos de apoyo	Preparación de la cuenta Mantenimiento del sistema de facturación	Validar tarjeta de crédito Mantenimiento del sistema de seguridad	Inspeccionar con frecuencia	Mantenimiento del estacionamiento
	Línea de interacción de TI interna				
	Procesos de TI	Registros de clientes Pedidos y facturación Inventario y compras	Registros de clientes Pedidos y facturación Inventario y compras	Mantenimiento y limpieza Almacenamiento de productos del sanitario Compra y entrega de suministros	

Fuente: Lovelock y Wirtz (2015)

Elaboración propia

5.6.4 Personas

a. Descripción y rol del personal de front stage

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), uno de los objetivos de desarrollo sostenible está enfocado en el trabajo decente y crecimiento económico. Este objetivo busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y trabajo decente para todos, mejorando los estándares de vida. En base a esto, es que se busca que la contratación de personal en Broadway's Texas Grill esté dirigida a personas relacionadas al rubro artístico y quienes puedan aplicar parcialmente sus conocimientos en el desarrollo del espectáculo.

Se pudo conversar con Paolo Muñoz Hernández, estudiante de cuarto año de la carrera de actuación en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, quien pudo brindar mayor conocimiento de las necesidades laborales de los estudiantes de carreras relacionadas al arte escénico, además de las dificultades a las que se enfrentan.

Muñoz comenta que dentro de los estudiantes de arte es mayor la proporción de personas que trabajan y estudian al mismo tiempo comparada con las personas que solo estudian. Esto debido a que los estudiantes tienen gastos relacionados a su carrera como compra de vestuario, maquillaje, escenografía, además de otros gastos comunes de un estudiante como separatas, libros, materiales de aula, entre otros.

Muñoz clasifica los tipos de trabajo de los estudiantes en dos grupos. En primer lugar, están los trabajos no relacionados al arte, como teleoperador de call center, venta de productos comestibles, reparto de periódicos, meseros en restaurantes, entre otros, los cuales se dan en su mayoría en tiempo parcial y son . En segundo lugar, están los trabajos relacionados al arte, donde los estudiantes realizan shows independientes de clown, improvisación, horas locas, shows de acrobacias, maquillaje en fiestas infantiles, entre otros. Asimismo, señala que los trabajos dentro de teatro para estudiantes suelen ser limitados a pocas vacantes y son usualmente dados a personas de confianza de la producción, por lo que es limitado que todos puedan acceder a este tipo de trabajos.

Se le comentó a Muñoz sobre la propuesta de Broadway's Texas Grill para los trabajadores y señaló que sí sería atractivo para estudiantes del rubro artístico, pues señala

que la mayoría prefiere trabajar en un ambiente ligado al arte, pero debido a que estos puestos son limitados tienen que optar por otros rubros.

En función a lo que cometa Muñoz y de siguiendo el objetivo de desarrollo sostenible planteado por la UNESCO, se busca es que una parte del personal sean estudiantes de alguna carrera artística como actuación, canto, música, baile, entre otros. De esta manera, no solo se garantizará tener un personal calificado para realizar shows artísticos dentro del local, sino que se brindará una oportunidad para crear empleos decentes, con beneficios de ley que mejoren los estándares de vida de los estudiantes de arte, particularmente en el desarrollo de su profesión

El personal front stage estará compuesto por las anfitrionas, los meseros, el personal de seguridad, limpieza y el supervisor cuando se le requiera.

Se busca presentarlos con un uniforme artístico de acorde a la temática del local que genere su rápida identificación con la marca.

b. Descripción y rol del personal back stage

El personal back stage estará conformado por el gerente general, el coach, el encargado de reservas y cajero. Estos estarán encargados de todo el funcionamiento operativo tras bambalinas, garantizando una correcta satisfacción de los comensales.

c. Rol del cliente en la producción del servicio

El rol del cliente en la producción del servicio es de alta involucración, pues al no ser solo un restaurante, sino una experiencia la que se vive en este negocio, se requiere la mayor atención posible del cliente, sobre todo en momentos donde se esté presentando un espectáculo.

5.6.5 Precio

a. Política y fijación de precios

Según Pine y Gilmore (2011) al cumplir satisfactoriamente con los cuatro campos de la experiencia entorno al consumidor, se puede llegar a cobrar un precio superior por un servicio. De esta manera, es que se va a plantear un precio superior al de la competencia directa (restaurantes de comida Tex-Mex). Sin embargo, para establecer el precio exacto, en la encuesta final se obtuvieron los precios promedios

b. Estrategia de precio respecto a la competencia

Como parte de la investigación, se realizó un sondeo en los establecimientos de la competencia. Se analizaron 3 locales principalmente: Fridays, Chili's y Johnny Rockets. Se agruparon los platos que se ofrecen en estos restaurantes en 7 categorías: entradas, platos de fondo, piqueos, postres, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas y plato del día. Para cada una de estas categorías y en cada restaurante se calculó un precio promedio, el cual sería usado como referencia para colocar el nuestro.

c. Lista de precios, a través de cercos tarifarios

Según Lovelock y Wirtz (2015), el concepto de personalización de precios implica cobrar precios distintos a diferentes clientes por un mismo producto. La idea es lograr que la gente pague por el valor que le otorga al producto. (p. 147).

Lovelock y Wirtz (2015) categorizan los cercos tarifarios en dos principales grupos: físicos y no físicos.

Como principal cerco físico tendremos al plato del día. Este es una variación del producto básico que ofrecerá determinados platos exclusivos a un precio menor durante la hora de almuerzo. Este tendrá un costo de 21.50 soles el cual es inferior al precio promedio de un plato de fondo que está planteado en 38.37 soles. La característica es que estos platos tendrán también insumos más económicos que permitirán llegar a este precio sin perder márgenes, para así acceder a un público trabajador que simplemente busca algo rápido y de buen sabor para almorzar.

Otro cerco físico que se planteará es el del Happy Hour, el cual brindará 3x2 en cocteles desde las 4 hasta las 6pm para incentivar la frecuencia de consumo durante esas horas y a su vez atacar a otro segmento que visita el local exclusivamente por las bebidas alcohólicas.

d. Costo unitario de los servicios

Según la entrevista que se sostuvo con el chef general de Segundo Muelle, Javier Iparraquirre, se sostuvo que en promedio el food cost de este tipo de comida es de máximo un 30% de su valor de venta en función a los precios actuales de mercado. Para esto es que nos situaremos en un escenario conservador donde se tomará como límite este 30% para que sea nuestro margen de contribución unitario.

Tabla 5.29

Montos promedios por categoría

Categorías	Precio de venta	Valor de venta	Costo unitario
Entradas	25.69	21.77	6.53
Platos de fondo	38.37	32.52	9.76
Piqueos	41.29	35.00	10.50
Bebidas no alcohólicas	10.47	8.87	2.66
Bebidas alcohólicas	18.96	16.06	4.82
Plato del día	21.51	18.23	5.47

Elaboración propia

e. Análisis del margen de contribución por cada cerco tarifario

Tabla 5.30

Análisis de margen de contribución cerco tarifario

CERCO	Precio de venta promedio	Valor de venta promedio	Costo Unitario promedio	M.C. Unitario promedio
Plato del día	21.5	18.23	5.47	12.76
Happy Hour (por cada bebida)	12.64	10.71	4.82	5.89

Elaboración propia

5.6.6 Canal

a. Forma de contacto con el cliente

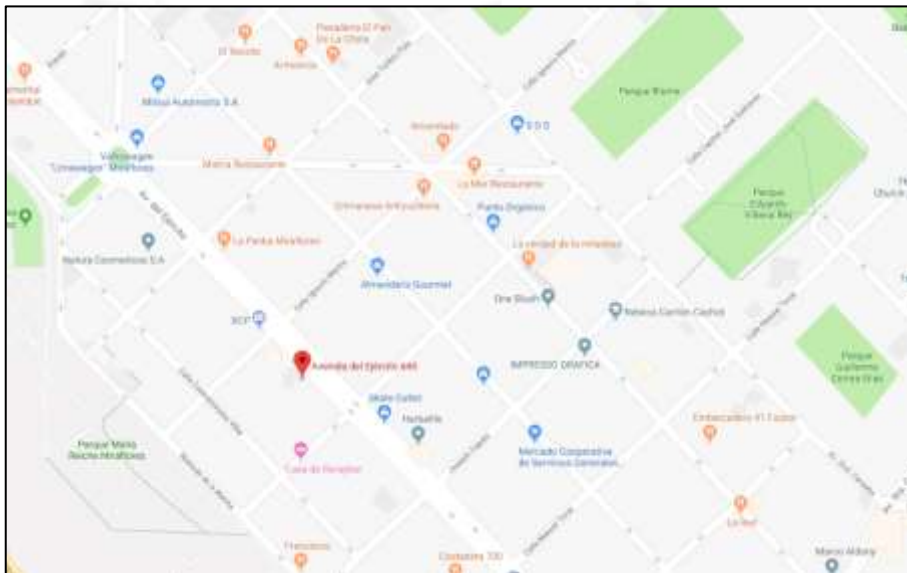
La forma de contacto principal con el cliente será de forma presencial a través del punto de servicio. Sin embargo, se contarán con puntos de contacto secundarios a través de redes sociales, web, email y teléfono; donde los clientes podrán acceder a información, así como realizar sus consultas

b. Ubicación y dirección del local

El local referenciado para alquilar para este restaurante está ubicado en Avenida del Ejercito N°645 – Miraflores.

Figura 5.25

Ubicación local restaurante



Fuente: Google Maps

c. Horarios de atención

En función a los horarios de la competencia y a las regulaciones impuesta por el distrito de Miraflores, se planteó colocar el siguiente horario: domingo a miércoles de 12:00pm a 9:30pm y jueves a sábado de 12:00pm a 12:30am

5.6.7 Comunicaciones integradas de marketing

a. Descripción y presupuesto por actividad

Para la realización de las actividades de marketing se contará con una agencia de marketing digital. En este caso la agencia La Familia Lima cotizó con un presupuesto de 5,000 soles mensuales de fee, el cual no incluye los gastos de inversión en medios. Esta agencia será la encargada de la elaboración de piezas gráficas tanto digitales como físicas, así como la gestión y monitoreo de las redes sociales y web de la marca.

La agencia recomienda un inicio de actividades de 2 meses previos al lanzamiento del restaurante, donde se inviertan por lo menos 4000 soles en medios digitales segmentados exclusivamente al ámbito geográfico donde se encuentran nuestros potenciales usuarios.

b. Elementos gráficos

Figura 5.26 Logo Broadway's Texas Grill



Se utilizó un logo que trate de caracterizar a la marca como parte de un mundo artístico. Se buscó usar una tipografía que tenga similitud a los carteles de teatro para encontrar la acogida artística del Broadway y resaltando el Texas Grill haciendo referencia a la comida Tex-Mex.

Este logo será aplicado en todos los formatos de comunicación y en base a sus colores es que se realizará la línea gráfica para la marca.

c. Calendarización de gastos

Figura 5.27 Gastos en publicidad y comunicaciones por año en soles

Periodo	Fee de agencia	Inversión en medios digitales	Inversión total anual
AÑO 0	10,000	4,000	14,000
AÑO 1	60,000	36,000	96,000
AÑO 2	60,000	18,000	78,000
AÑO 3	60,000	18,000	78,000
AÑO 4	60,000	18,000	78,000
AÑO 5	60,000	18,000	78,000

Elaboración propia

5.7 Implementación del plan de marketing

5.7.1 Identificación, análisis y cálculo de las inversiones iniciales

a. Activos fijos e intangibles

En lo que respecta a inversión de activos, se tomó en cuenta todo el equipo y material necesario para el funcionamiento del local, el cual se detalla en la tabla 5.28.

Tabla 5.31

Inversión en activos fijos

Activos fijos	Valor de venta	IGV	Precio de venta	Vida útil (años)	Depreciación anual
Barra	22,596.61	4,067.39	26,664.00	5.00	4,519.32
Menaje	8,305.08	1,494.92	9,800.00	2.00	4,152.54
Implementación de salón y decoración	423,686.44	76,263.56	499,950.00	5.00	84,737.29
Extintores y señalética	2,824.58	508.42	3,333.00	1.00	2,824.58
Equipos de sonido y luces	1,412.29	254.21	1,666.50	5.00	282.46
Equipos de cómputo (cajas)	2,259.66	406.74	2,666.40	5.00	451.93
Equipo de procesamiento de pedidos	2,824.58	508.42	3,333.00	5.00	564.92
Equipos de cocina	29,661.02	5,338.98	35,000.00	5.00	5,932.20
Total	463,909.24	83,503.66	547,412.90		103,465.24

Elaboración propia

Tabla 5.32 Inversión en activos intangibles

Activos intangibles	Valor de venta	IGV	Precio de venta	Vida útil (años)	Amortización anual
Gastos pre operativos	422,132.88	75,983.92	498,116.80	5.00	84,426.58
Software de procesamiento de pedidos	2,824.58	508.42	3,333.00	5.00	564.92
Total	424,957.46	76,492.34	501,449.80		84,991.49

Elaboración propia

b. Gastos pre operativos

En primer lugar, se consideraron todos los gastos en remodelación del local. La Arquitecta Martha Puelles pudo brindar un estimado muy preciso en un escenario conservador que ha servido de base para elaborar el presupuesto.

Tabla 5.33

Gastos de remodelación

Detalle	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Estructura metálica y escalera	45,193.22	8,134.78	53,328.00
Instalaciones sanitarias	23,726.44	4,270.76	27,997.20
Instalación de casco de cocina	45,193.22	8,134.78	53,328.00
Cambio de piso	61,293.31	11,032.79	72,326.10
Cielo raso	91,798.73	16,523.77	108,322.50
Instalaciones eléctricas	42,372.88	7,627.12	50,000.00
Sistema aislante de sonido	21,959.32	3,952.68	25,912.00
Decoración	21,186.44	3,813.56	25,000.00
Total gastos de remodelación	352,723.56	63,490.24	416,213.80

Elaboración propia

A los gastos de remodelación vistos anteriormente se le suma los demás gastos preoperativos correspondientes a la implementación del proyecto, los cuales se detallan a continuación en la tabla 5.30.

Tabla 5.34

Gastos pre operativos

Detalle	Valor de Venta	IGV	TOTAL
Constitución de la empresa	847.46	152.54	1,000.00
INDECOPI por registro de Marca	453.39	81.61	535.00
Permiso de DIGESA	423.73	76.27	500.00
Defensa Civil	1,271.19	228.81	1,500.00
Legalización de libros contables	16.95	3.05	20.00
Gastos de remodelación	352,723.56	63,490.24	416,213.80

Garantía del local alquilado + 2 meses en pre operaciones	45,193.22	8,134.78	53,328.00
Gastos de publicidad	11,864.41	2,135.59	14,000.00
Materiales de oficina	1,355.93	244.07	1,600.00
Materiales de seguridad	1,372.88	247.12	1,620.00
Materiales de limpieza	6,610.17	1,189.83	7,800.00
Total gastos pre operativos	422,132.88	75,983.92	498,116.80

Elaboración propia

5.7.2 Cálculo del costo de ventas unitarios

En el acápite 5.6.5. del marketing mix se mencionó que el food cost es de un 30% por dato de experto lo cual corresponderá a los insumos (material directo). La mano de obra directa está compuesta por los cocineros y meseros, la mano de obra indirecta por el personal de limpieza, seguridad y el coach para los shows. Los costos indirectos de fabricación hacen referencia a servicios y depreciación.

Tabla 5.35

Cálculo del costo de venta total

Costo de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	487,222.11	514,654.92	540,928.60	565,656.76	588,839.41
MOD + CIF	410,917.55	480,911.23	537,354.22	614,747.38	650,126.19
Total costo de venta	898,139.67	995,566.15	1,078,282.81	1,180,404.14	1,238,965.60

Elaboración propia

Para este caso, el cálculo del costo de venta se calculó por categoría de platos, para obtener costos promedios e identificar la diferencia de costos entre categorías.

Tabla 5.36

Costo de ventas desglosado por categorías

Categoría de platos	Precio de venta unitario	Valores de venta unitario	Costo de venta unitario
Entradas	25.69	21.77	6.53
Platos de fondo	38.37	32.52	9.76
Piqueos / Aperitivos	41.29	35.00	10.50
Bebidas no alcohólicas	10.47	8.87	2.66
Bebidas alcohólicas	18.96	16.06	4.82
Plato del día	21.51	18.23	5.47

Elaboración propia

5.7.3 Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos

a. Gastos administrativos

Para el caso de este proyecto, los gastos administrativos están conformados por el pago de servicios, salarios del gerente general y supervisor, alquiler del local y amortización de intangibles.

Tabla 5.37

Gastos de administración en servicios

Servicios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	2,280.00	2,348.40	2,418.85	2,491.42	2,566.16
Agua	480.00	494.40	0.00	524.51	540.24
Gas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Teléfono	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31
Seguridad	660.00	679.80	700.19	721.20	742.84
Limpieza	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31
Economato	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Internet	1,440.00	1,483.20	1,527.70	1,573.53	1,620.73
Botiquín	90.00	92.70	95.48	98.35	101.30
Impuesto predial	831.60	856.55	882.24	908.71	935.97
Total Servicios	8,781.60	9,045.05	8,807.17	9,595.89	9,883.77

Elaboración propia

Tabla 5.38

Gastos de administración en salarios

Salarios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente general	82,133.33	84,597.33	87,135.25	89,749.31	92,441.79
Supervisor	41,066.67	42,298.67	43,567.63	44,874.66	46,220.90
Coach	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Encargado de reservas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cajero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cocineros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Meseros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Personal de seguridad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Personal de limpieza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Anfitriona	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total salarios	123,200.00	126,896.00	130,702.88	134,623.97	138,662.69

Elaboración propia

Tabla 5.39

Gastos administrativos en alquiler

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	159,984.00	159,984.00	159,984.00	159,984.00	159,984.00

Elaboración propia

Tabla 5.40

Gastos administrativos en depreciación y amortización

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75
Total Depreciación/ Amortización	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75

Elaboración propia

Tabla 5.41

Total gastos administrativos

Gastos administrativos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios	8,781.60	9,045.05	8,807.17	9,595.89	9,883.77
Salarios	123,200.00	126,896.00	130,702.88	134,623.97	138,662.69
Alquiler	159,984.00	159,984.00	159,984.00	159,984.00	159,984.00
Depreciación/amortización	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75
Total gastos administrativos	334,461.35	338,420.79	341,989.79	346,699.60	351,026.20

Elaboración propia

b. Gastos de ventas

Dentro de los gastos de ventas, se incluyó principalmente el gasto de marketing explicado en el acápite 5.6.7. A su vez, se añadieron otros gastos que corresponden a la participación de estos en el área de ventas.

Tabla 5.42

Gastos de venta en servicios

Servicios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	1,140.00	1,174.20	1,209.43	1,245.71	1,283.08

Agua	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24
Gas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Teléfono	2,100.00	2,163.00	2,227.89	2,294.73	2,363.57
Seguridad	660.00	679.80	700.19	721.20	742.84
Limpieza	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31
Economato	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Internet	2,160.00	2,224.80	2,291.54	2,360.29	2,431.10
Botiquín	90.00	92.70	95.48	98.35	101.30
Impuesto predial	856.80	882.50	908.98	936.25	964.34
Total Servicios	9,886.80	10,183.40	10,488.91	10,803.57	11,127.68

Elaboración propia

Tabla 5.43

Gastos de venta en salarios

Salarios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente general	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Supervisor	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Coach	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Encargado de reservas	19,712.00	20,303.36	20,912.46	21,539.83	22,186.03
Cajero	19,712.00	20,303.36	20,912.46	21,539.83	22,186.03
Cocineros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Meseros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Personal de seguridad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Personal de limpieza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Anfitriona	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total salarios	39,424.00	40,606.72	41,824.92	43,079.67	44,372.06

Elaboración propia

Tabla 5.44

Gastos de venta en publicidad

Publicidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fee de agencia	36,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Inversión en medios	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Total Publicidad	96,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00

Elaboración propia

Tabla 5.45

Gastos de venta en depreciación y amortización

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	51,732.62	51,732.62	51,732.62	51,732.62	51,732.62
Amortización	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75	42,495.75
Total Depreciación/ Amortización	94,228.36	94,228.36	94,228.36	94,228.36	94,228.36

Elaboración propia

Tabla 5.46

Total gasto de venta

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios	9,886.80	10,183.40	10,488.91	10,803.57	11,127.68
Salarios	39,424.00	40,606.72	41,824.92	43,079.67	44,372.06
Publicidad	96,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00
Depreciación/amortización	94,228.36	94,228.36	94,228.36	94,228.36	94,228.36
Total gasto de venta	239,539.16	223,018.49	224,542.19	226,111.61	227,728.10

Elaboración propia



5.8 Proyección de resultados financieros

5.8.1 Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año

Tabla 5.47

Ventas primer año en unidades (comensales)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
Tipo de venta	7.9%	7.9%	8.0%	8.3%	8.7%	8.5%	8.8%	8.4%	8.3%	8.5%	8.2%	8.4%	100.0%	
Entradas	37	37	38	39	41	40	41	39	39	40	38	39	469	1.38%
Platos de fondo	1765	1765	1783	1858	1932	1895	1969	1876	1858	1895	1820	1876	22,291	65.52%
Piqueos / Aperitivos	613	613	619	645	671	658	684	652	645	658	632	652	7,743	22.76%
Bebidas no alcohólicas	19	19	19	20	20	20	21	20	20	20	19	20	235	0.69%
Bebidas alcohólicas	223	223	225	235	244	239	249	237	235	239	230	237	2,816	8.28%
Plato del día	37	37	38	39	41	40	41	39	39	40	38	39	469	1.38%
Total comensales	2,693	2,693	2,722	2,835	2,949	2,892	3,005	2,864	2,835	2,892	2,779	2,864	34,023	

Elaboración propia

Tabla 5.48

Ventas netas primer año (en soles)

Tipo de venta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Entradas	1,720	1,720	1,738	1,811	1,883	1,847	1,919	1,829	1,811	1,847	1,775	1,829	21,729	1.4%
Platos de fondo	81,710	81,710	82,570	86,011	89,451	87,731	91,171	86,871	86,011	87,731	84,290	86,871	1,032,127	65.5%
Piqueos / Aperitivos	28,383	28,383	28,682	29,877	31,072	30,475	31,670	30,176	29,877	30,475	29,280	30,176	358,528	22.8%
Bebidas no alcohólicas	860	860	869	905	942	923	960	914	905	923	887	914	10,864	0.7%
Bebidas alcohólicas	10,321	10,321	10,430	10,864	11,299	11,082	11,516	10,973	10,864	11,082	10,647	10,973	130,374	8.3%
Plato del día	1,720	1,720	1,738	1,811	1,883	1,847	1,919	1,829	1,811	1,847	1,775	1,829	21,729	1.4%
Total	124,715	124,715	126,028	131,279	136,530	133,905	139,156	132,592	131,279	133,905	128,654	132,592	1,575,351	

Elaboración propia

Tabla 5.49

Costo de venta primer año (en soles)

Tipo de venta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Entradas	981	981	991	1,032	1,074	1,053	1,094	1,043	1,032	1,053	1,012	1,043	12,388	1.4%
Platos de fondo	46,585	46,585	47,075	49,036	50,998	50,017	51,979	49,527	49,036	50,017	48,056	49,527	588,436	65.5%
Piqueos / Aperitivos	16,182	16,182	16,352	17,034	17,715	17,374	18,056	17,204	17,034	17,374	16,693	17,204	204,404	22.8%
Bebidas no alcohólicas	490	490	496	516	537	526	547	521	516	526	506	521	6,194	0.7%
Bebidas alcohólicas	5,884	5,884	5,946	6,194	6,442	6,318	6,566	6,256	6,194	6,318	6,070	6,256	74,329	8.3%
Plato del día	981	981	991	1,032	1,074	1,053	1,094	1,043	1,032	1,053	1,012	1,043	12,388	1.4%
Total	71,103	71,103	71,851	74,845	77,839	76,342	79,336	75,593	74,845	76,342	73,348	75,593	898,140	57.0%

Elaboración propia

Tabla 5.50

Margen bruto primer año (en soles)

Tipo de venta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Entradas	739	739	747	778	810	794	825	786	778	794	763	786	9,341	0.6%
Platos de fondo	35,125	35,125	35,495	36,974	38,453	37,714	39,193	37,344	36,974	37,714	36,235	37,344	443,691	28.2%
Piqueos / Aperitivos	12,201	12,201	12,330	12,844	13,357	13,101	13,614	12,972	12,844	13,101	12,587	12,972	154,124	9.8%
Bebidas no alcohólicas	370	370	374	389	405	397	413	393	389	397	381	393	4,670	0.3%
Bebidas alcohólicas	4,437	4,437	4,484	4,670	4,857	4,764	4,951	4,717	4,670	4,764	4,577	4,717	56,045	3.6%
Plato del día	739	739	747	778	810	794	825	786	778	794	763	786	9,341	0.6%
Total	53,613	53,613	54,177	56,434	58,692	57,563	59,820	56,999	56,434	57,563	55,306	56,999	677,212	43.0%

Elaboración propia

Tabla 5.51

Gastos de venta primer año (en soles)

Tipo de gasto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Servicios	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	9,887	0.6%
Salarios	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	39,424	2.5%
Publicidad	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000	6.1%
Depreciación y amortización	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	7,852	94,228	6.0%
Total	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	239,539	15.2%

Elaboración propia

Tabla 5.52

Gastos administrativos primer año (en soles)

Tipo de gasto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Servicios	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	8,781.60	0.6%
Salarios	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	10,267	123,200.00	7.8%
Alquiler	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	13,332	159,984.00	10.2%
Depreciación y amortización	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	3,541	42,495.75	2.7%
Total	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	27,872	334,461	21.2%

Elaboración propia

Tabla 5.53

Margen operativo y EBITDA primer año

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
Total gastos operativos	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	47,833	574,001	36.4%
Margen operativo	5,779	5,779	6,344	8,601	10,858	9,730	11,987	9,165	8,601	9,730	7,472	9,165	103,211	6.6%
Depreciación y amortización	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	15,705	188,457	12.0%
EBITDA	21,484	21,484	22,048	24,306	26,563	25,434	27,692	24,870	24,306	25,434	23,177	24,870	291,668	18.5%

Elaboración propia

5.8.2 Punto de equilibrio en volumen y valor

Tabla 5.54

Cálculo del punto de equilibrio de producción, operativo y neto (en unidades/comensales)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas soles	1,575,351	1,672,628	1,767,033	1,857,240	1,943,170
Ventas netas (und.)	34,023	35,938	37,773	39,500	41,119
Costo insumos	487,222	514,655	540,929	565,657	588,839
MOD + CIF	410,918	480,911	537,354	614,747	650,126
Pto. de equil. producción (und.)	12,848	14,925	16,554	18,800	19,738
Pto. Equil. Prod. vs ventas netas	38%	42%	44%	48%	48%
Gastos administrativos	334,461	338,421	341,990	346,700	351,026
Gastos de venta	239,539	223,018	224,542	226,112	227,728
Pto. de equil. operativo (und.)	30,795	32,350	34,008	36,318	37,310
Pto. Equil. Op. vs ventas netas	91%	90%	90%	92%	91%
Impuesto a la renta	30,963	34,687	36,666	31,207	37,635
Pto. de equil. neto (und.)	30,795	32,350	34,008	36,318	37,310
Pto. Equil. neto vs ventas netas	93%	93%	93%	94%	94%

Elaboración propia

5.8.3 Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo

Tabla 5.55

Estado de resultados Broadway's Texas Grill (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas netas		1,575,351	1,672,628	1,767,033	1,857,240	1,943,170	
Costo de ventas		898,140	995,566	1,078,283	1,180,404	1,238,966	
		57%	60%	61%	64%	64%	CV/VTAS
Margen bruto		677,212	677,062	688,751	676,836	704,204	
		43.0%	40.5%	39.0%	36.4%	36.2%	MG/VTAS
Gastos de venta		239,539	223,018	224,542	226,112	227,728	
Gastos administrativos		334,461	338,421	341,990	346,700	351,026	
Total gastos operativos		574,001	561,439	566,532	572,811	578,754	
Margen operativo		103,211	115,623	122,219	104,024	125,450	
		6.6%	6.9%	6.9%	5.6%	6.5%	MO/VTAS
Depreciación		103,465	103,465	103,465	103,465	103,465	
Amortización		84,991	84,991	84,991	84,991	84,991	
Ebitda		291,668.1	304,080	310,675	292,481	313,907	
		18.5%	18.2%	17.6%	15.7%	16.2%	EBITDA/VTAS
Utilidad antes de I.R.		103,211	115,623	122,219	104,024	125,450	
Impuesto a la renta		30,963	34,687	36,666	31,207	37,635	
Utilidad neta		72,248	80,936	85,553	72,817	87,815	
		4.6%	4.8%	4.8%	3.9%	4.5%	UN/VTAS
Inversión en activo fijo	463,909	0	2,825	11,130	2,825	11,130	
Gastos preoperativos	424,957						
Flujo de caja libre	<i>Cok = 6.29%</i>	-888,867	260,705	266,568	262,880	258,449	265,142
VAN		209,212					
TIR		15%					

Fuente: Elaboración propia

5.8.4 Análisis de sensibilidad

Para el presente trabajo, el principal indicador de sensibilidad será el precio. Se están planteando tres escenarios, uno óptimo, uno esperado y uno pesimista. Estos escenarios están basados en los resultados de la encuesta final realizada para el presente trabajo. Se preguntó a los encuestados cual es el precio promedio que estarían dispuestos a pagar por un plato de fondo. Como promedio general, los encuestados están dispuestos a pagar 38.37 soles por un plato de fondo, siendo este el precio a utilizar para el escenario esperado.

Para poder establecer los escenarios óptimos y pesimistas, agrupó a los encuestados en función al NPS para poder tener un precio promedio para cada tipo de usuario (promotor, pasivo, detractor). Para los promotores se obtuvo un precio promedio de 41.54 soles, el cual será el escenario optimista y para los pasivos se obtuvo un precio promedio de 37.04 soles el cual será el escenario pesimista.

En función a los escenarios planteados anteriormente, se evaluará el VAN y TIR que se generan debido a las variaciones de precio y serán los indicadores principales de sensibilidad del proyecto.

Tabla 5.56

Análisis de escenarios

	PESIMISTA	ESTIMADO	OPTIMISTA
VAN	86,235.99	209,211.98	502.904.02
TIR	10%	15%	25%

Elaboración propia

5.9 KPIs del plan de marketing

Para medir la viabilidad y rentabilidad de los esfuerzos de marketing, es que se utilizarán dos principales indicadores, el retorno de la inversión en marketing y el margen de contribución de ventas.

a. Retorno de la inversión en marketing

Según Domínguez y Muñoz (2015), el retorno de la inversión en marketing es la relación entre el margen bruto y el costo de marketing, lo que mide la relación entre el beneficio

y la inversión de marketing (p. 46). De esta manera, se procedió a calcular esta métrica para el mediano plazo.

Tabla 5.57

Retorno de inversión en marketing por año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI Marketing	2.93	3.04	3.07	2.99	3.09

Elaboración propia

Este indicador nos indica que por cada unidad monetaria invertida en marketing se retornan 2.83 para el año 1, 3,04 para el año 2 y así sucesivamente.

Como se puede observar en la gráfica, el retorno de la inversión se mantiene positivo y constante a lo largo de los 5 años sin llegar a ser menor a 1 en ningún año.

b. Ratio de contribución volumen

Según Domínguez y Muñoz (2015), el indicador de contribución volumen representa el porcentaje de ventas que contribuyen a cubrir costos fijos de la empresa y proporcionar beneficios una vez cubiertos los costes variables del producto.

Tabla 5.58

Ratio de contribución volumen

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RCV Totales	42.99%	40.48%	38.98%	36.44%	36.24%

Elaboración propia

c. Net Promoter Score

Debido a que el eje principal del negocio está en la satisfacción del cliente y su experiencia, se medirá constantemente el Net Promoter Score cada año. Como menciona Reichheld (2003), este se puede medir constantemente a través de una encuesta a los clientes con la elaboración de una simple pregunta “Que tan probable es que recomiende Broadway’s Texas Grill a un amigo o colega”.

Reichheld (2003) nos señala mediante un ejemplo que un buen NPS esta alrededor del 9%. Para el caso de este proyecto, se cuenta con un NPS de 13.33% lo cual indica un

rendimiento superior. Se plantea que este NPS sea un KPI que se mida constantemente, teniendo como objetivo que no llegue a estar por debajo del 9% planteado por el autor.

d. Modelo de medición de la calidad de servicio SERVQUAL

Debido a que una de las variables que más afecta al correcto desarrollo del negocio y a su aceptación según la investigación realizada es la calidad del servicio, se debe hacer una correcta medición de la misma, que permita sea evaluada en el tiempo para poder asegurar que se mantenga en un nivel alto de significancia. Es así que el modelo SERVQUAL ayuda a poder establecer un indicador de gestión que permita la evaluación continua de este factor.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) una manera de medir la percepción de la calidad del servicio es a través del instrumento de ventidos items llamada SERVQUAL. Comentan que a diferencia de los productos, que pueden ser medidos de manera objetiva con indicadores como durabilidad o número de defectos, la calidad de servicio es abstracta debido a tres principales factores; intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción con el consumo.

Es así, que según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), el modelo SERVQUAL mide la calidad del servicio basandose principalmente en la diferencia que existe entre la expectativas y la percepción que tiene el cliente sobre los determinados factores de la calidad del servicio. Asimismo, en su investigación, luego de evaluar más de 90 items que puedan afectar la percepción y experiencia de los consumidores, los autores clasifican 22 items finales a lo largo de 5 dimensiones que sirven para medir de manera adecuada la calidad del servicio. En primer lugar, la dimension tangible evalua instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal. En segundo lugar, la dimensión de fiabilidad, evalua la habilidad para brindar el servicio prometido de manera confiable y precisa. En tercer lugar, la dimensión de capacidad de respuesta evalua la voluntad de ayudar a los consumidores y brindar un servicio rápido. En cuarto lugar, la dimensión de seguridad evalua el conocimiento y cortesía de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza. Finalmente, la dimensión de empatía evalua el cuidado y la atención individualizada que el servicio provee a sus consumidores.

En base a las 5 dimensiones anteriores es que se buscará realizar la medición de variables que permitan identificar si la calidad de servicio percibida por los clientes es

superior o inferior a sus expectativas a través de una encuesta que abarque los siguientes atributos. Se realizarán múltiples encuestas en función a los siguientes factores analizados por el modelo SERVQUAL.

Tabla 5.59

Atributos a evaluar en el modelo SERVQUAL

Dimensiones	Items/Atributo a evaluar
Tangibilidad	Equipos de apariencia moderna Instalaciones visualmente atractivas Empleados con apariencia pulcra Elementos materiales atractivos
Fiabilidad	Cumplimiento de promesa Sincero interés por resolver problemas Desempeño correcto del servicio por primera vez Concluir el servicio en tiempo prometido Insistencia en registros libres de error
Capacidad de respuesta	Mantener informado a los clientes con respecto al tiempo de ejecución de servicios Servicio rápido brindado por los empleados de la empresa Disposición de ayuda de los empleados. Empleados sin excesiva ocupación para brindar ayuda
Seguridad	Comportamiento confiable de los empleados Sentimiento de seguridad de los clientes en las instalaciones de la empresa Amabilidad de los empleados Los empleados deben tener conocimiento para responder las preguntas de los clientes
Empatía	Atención individualizada a los clientes Los empleados ofrecen atención personalizada a cada uno de los clientes Preocupación por los mejores intereses del cliente Comprensión de las necesidades específicas de los clientes Horarios de trabajo convenientes para los clientes

Fuente: Matsumoto (2014)

En función a estos factores, el objetivo de este indicador de gestión es mantener el promedio de la percepción de la calidad de servicio de los clientes por encima de sus expectativas. Esto genera que esta ventaja competitiva sea sostenible, medible y mejorable a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

- La hipótesis general del trabajo de investigación fue aceptada debido a que los consumidores que están dispuestos a acudir a este restaurante presentan una alta percepción de satisfacción. Esto se mide a través del NPS, el cual obtuvo un 13.33%, estando esto por encima del 9%, el cual según Reichheld (2003) lo convierte en un buen indicador.
- La primera hipótesis específica fue aceptada, pues los puntos de contacto clave para este proyecto se encuentran a lo largo de todo el viaje del consumidor siendo los más relevantes la ubicación en la etapa de pre compra, el servicio en la etapa durante la compra y atención de quejas en la etapa de post compra.
- La segunda hipótesis específica fue aceptada, pues los factores de calidad del servicio y del ambiente físico son los más valorados por el consumidor potencial del proyecto.
- La tercera hipótesis específica fue aceptada, pues los consumidores valoran más este concepto que la competencia directa, pues están dispuestos a pagar un precio superior, debido a la experiencia generada por la creación del concepto en las cuatro dimensiones de entretenimiento, escapismo, educación y estética.
- La propuesta de valor planteada fue aceptada por el público objetivo y permitió el desarrollo del proyecto
- El proyecto es financieramente viable; sin embargo, requiere del apoyo de un socio para la inversión inicial.
- El proyecto es operativamente viable, sin embargo, requiere una alta inversión inicial.

RECOMENDACIONES

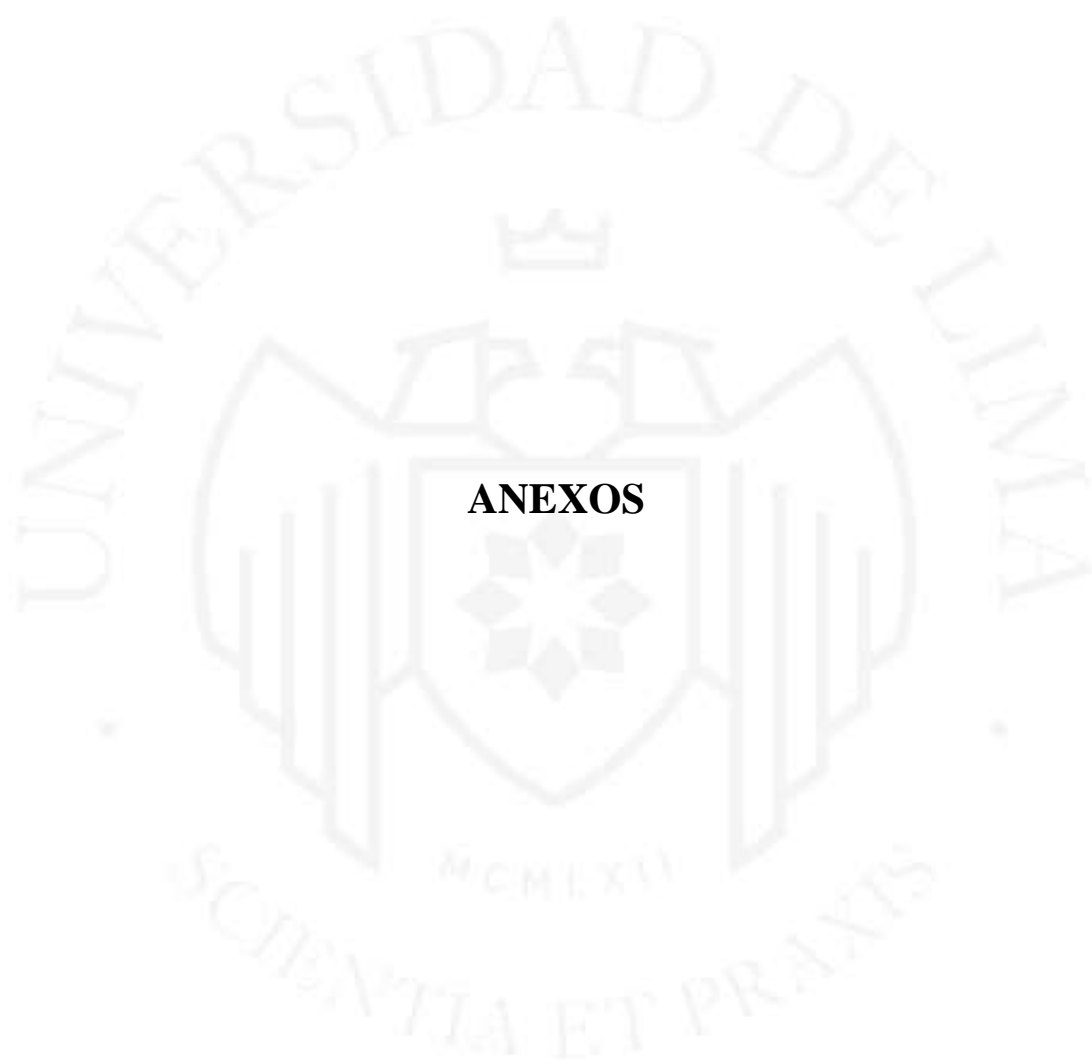
- Mantener una medición constante del NPS una vez implementado el negocio, pues es el indicador que sustenta la estrategia de marketing y precios del proyecto.
- Enfocar el presupuesto de publicidad y marketing en mejorar los puntos de contacto más relevantes como la difusión de la ubicación, la calidad de servicio y la atención de quejas.
- Monitorear constantemente el precio de la competencia versus el precio que están dispuestos a pagar los consumidores en el presente proyecto.
- Buscar acceso a financiamiento a largo plazo para poder invertir en nuevos activos de acorde a la estrategia de expansión.
- Realizar un detalle específico del costo de los insumos para cada plato antes de la apertura del local.
- Actualizar las proyecciones de crecimiento en función a la coyuntura de crisis dada por el COVID-19.

REFERENCIAS

- APEIM. (julio de 2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco Mundial*. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?locations=PE>
- Banco, M., y Kobakova, D. (2018). Turning a commodity into an experience: the "sweetest spot" in the coffe shop. *Journal of Innovative Marketing*, 14, 46-55.
- Camara de comercio de Lima. (2018). *Camara de comercio de Lima*. Obtenido de <https://www.camaralima.org.pe>
- Davies Oré, G. A., y Monzón Rivera, R. E. (Junio de 2018). RESTAURANTE "ÑAM". Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Domínguez, D., y Muñoz, G. (2015). *Métricas del marketing (2a ed.)*. Madrid: Esic.
- Euromonitor International. (16 de Enero de 2019). *Euromonitor International*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (setiembre de 2019). *Euromonitor Passport*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Ferrel, O., y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing*. Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2018). *Estrategias de marketing*. Ciudad de Mexico: CENGAGE learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- INEI. (22 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007-2018*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1678/libro.pdf
- İŞÇİ, C., TÜVER, I., y GÜZEL, B. (2018). Dinescape Factors Affecting the Satisfaction and Loyalty of Fish Restaurant. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5-23.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Santa Fé: Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., y Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980. *Journal of Business Strategy*, invierno, 30-41.
- Lemon, K., y Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80*, 69-96.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Santa Fe: Pearson.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*.
- Municipalidad de Miraflores. (2013). *Planos reguladores de Sectores y Zonificación*. Obtenido de http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4988&yidcontenido=5949
- Munuera, J. L., y Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Naciones Unidas. (2017). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. *El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo*, (pág. 26). Ginebra. Obtenido de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/c1mem4d14_es.pdf
- Nielsen. (2016). *42% de los peruanos come fuera de su hogar*.

- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Perú Retail. (16 de julio de 2018). El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú. *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/>
- Pine, J., y Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* 76(4), 97-105.
- Pine, J., y Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Pope, J. (1981). *Investigación de mercados*. Cali: Norma.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Patria.
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review* 81(12), 46-54+124.
- Uechi Higa, N. E., y Villanueva Rodriguez, A. (Junio de 2018). ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA FUSIÓN PERUANA-JAPONESA. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Unidas, O. d. (25 de septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Walsh, R. (2004). *The Tex-Mex Cookbook: A History in Recipes and Photos*. New York: Broadway Books.



ANEXOS

Anexo 1 Guía de indagación Focus Group

Fase 1: Introducción

Presentación del conductor y propósito del grupo de enfoque. Se comenta respecto a lo que se conversará, así como el interés de quién investiga.

Fase 2: Preámbulo

1. Definición de las reglas de interacción
 - Relájense
 - Hablar uno a la vez
 - Emitir opinión propia
 - No temer estar en desacuerdo
 - No hay respuestas correctas ni incorrectas
 - La sesión se estará registrando en video para un análisis posterior
2. Presentación de cada participante: nombre, ocupación y conformación de su hogar

Fase 3: Exploración superficial

1. Breve revisión del conocimiento y los hábitos de visita a restaurantes de comida norteamericana. Quien en su hogar visita estos restaurantes.
2. Concentración de hábitos de compra y consumo de yogurt
 - Qué marcas conoce
 - Qué platos conoce que venden estos restaurantes
 - Cuál de los restaurantes que conoce le gusta más
 - En que ocasiones suele acudir a estos restaurantes
 - Con qué frecuencia visita estos restaurantes
 - En qué lugares suele visitar estos restaurantes, en centros comerciales o locales independientes

Fase 4 Exploración profunda

Revisión de las percepciones y motivaciones de búsqueda de restaurantes de comida Tex-Mex (beneficios percibidos y esperados)

- ¿Por qué debería acudir a un restaurante de este tipo? (exploración de beneficios racionales esperados: me relaja salir, buen ambiente, buena comida, buen servicio etc.)
- Por qué consume este tipo de comida (exploración de beneficios funcionales y emocionales esperados: es agradable, me gusta el sabor, para estar en línea con las tendencias de consumo, precio, publicidad, es el que hay donde yo compro habitualmente, mis amigos recurren a esos sitios, etc.)
- Marca preferida, por qué
- Conocimiento y discusión de la comida Tex-Mex (conoce de ellos, de sus beneficios, cree en sus beneficios, etc.)
- Qué tipo de valor agregado considera importante que tengan estos restaurantes
- Qué tanto influye en la calidad de su visita el ambiente de estos sitios
- Qué valora para calificar un restaurante de este tipo

Fase 5: Presentación del nuevo concepto

1. Presentación del concepto:

Se desea lanzar al mercado un restaurante de comida americana, con una propuesta artística complementaria que busque generar un ambiente agradable y promover el arte en la ciudad. Este restaurante, tendrá una temática basada en los años 50 - 60, ambientada en base a esta época. Se apunta a que los miembros del staff del restaurante sean estudiantes, o artistas amateurs con especialidad en el canto y baile. De esta manera, cada hora se ofrecerá un mini show de canto o baile donde los trabajadores dejen de lado sus actividades por un momento y monten este espectáculo. Esto servirá no solo como vitrina para estos artistas en formación, sino para generar un ambiente agradable al público presente en el restaurante. El precio promedio del restaurante está en vía de evaluación, pero se plantea plantear un precio competitivo a la principal competencia como Chili's o Fridays

2. Discusión de las percepciones, actitudes y motivaciones ante el producto

- Exploración de la percepción de novedad y credibilidad del concepto

- Exploración de los aspectos de agrado y desagrado del concepto
- Exploración de atributos valorados del producto (concepto de natural, sabor, olor, textura, tamaño, precio, etc.).
- Exploración de identificación de beneficios (racionales, funcionales, emocionales) del producto
- Exploración del grado de aceptación del producto
- Exploración de ventajas o desventajas frente a otros productos / marcas
- Exploración de intención de compra del producto. En todo caso, si el precio fuera una limitante, cuánto más estaría dispuesto a pagar.

Fase 6: Cierre y despedida

1. Prueba de nombre de marca: se presenta 4 nombres de marca alternativos al nuevo concepto a fin de conocer preferencias
 - a. Stardust (nombre de la franquicia)
 - b. Star Burger
 - c. Texas' Star Burger
 - d. Que ellos propongan
2. En lo posible, resumen de algunas respuestas y determinación del grado de acuerdo
3. Agradecimiento y despedida

Anexo 2 Guía de indagación entrevista a experto

Introducción:

- Presentación entrevistador

Presentación del entrevistado:

- Nombre, cargo y profesión
- Experiencia en la industria

Presentación de propuesta

- Explicarle sobre el proyecto que se desea lanzar y sobre propuesta de comida Tex-Mex y artística

Se desea lanzar al mercado un restaurante de comida americana, con una propuesta artística complementaria que busque generar un ambiente agradable y promover el arte en la ciudad. Este restaurante, tendrá una temática basada en los años 50 - 60, ambientada en base a esta época. Se apunta a que los miembros del staff del restaurante sean estudiantes, o artistas amateurs con especialidad en el canto y baile. De esta manera, cada hora se ofrecerá un mini show de canto o baile donde los trabajadores dejen de lado sus actividades por un momento y monten este espectáculo. Esto servirá no solo como vitrina para estos artistas en formación, sino para generar un ambiente agradable al público presente en el restaurante. El precio promedio del restaurante está en vía de evaluación, pero se plantea plantear un precio competitivo a la principal competencia como Chili's o Fridays.

Sobre el mercado:

- ¿Cuáles considera que son las tendencias en gastronomía en la actualidad?
¿Hacia que tipo de comida se dirige mayormente el consumo?
- ¿Considera que una franquicia tiene mayor solidez frente a la competencia?
- ¿Cómo cree que la gente percibe a un restaurante peruano que intenta competir con una o más franquicias?
- ¿Cree que la situación política actual, ha afectado de alguna forma a la industria gastronómica?

- ¿Cómo esperaría que fueran los siguientes 5 años en la industria gastronómica?

Sobre la comida Tex-Mex

- ¿Cree que la comida Tex-Mex tiene éxito en Lima?
- ¿Por qué cree que la comida Tex-Mex tiene tanto éxito?
- ¿Considera que este tipo de comida es más atractiva para a un público joven o adulto?
- ¿Considera que una marca peruana podría entrar a competir con las franquicias que dominan este mercado?
- ¿Qué tendría que tener un restaurante de este tipo para hacer frente a la competencia?
- ¿Qué valor agregado podría existir?
- Sobre los insumos/preparación/proveedores
- ¿Requiere mucha variedad de insumos para este tipo de comida?
- ¿Qué tan fácil es estandarizar el proceso de esta comida?
- ¿Conoce algunos proveedores?
- ¿Cuánto es el tiempo promedio que debería durar la salida de un plato desde la recepción de la orden?
- ¿Cuántos meseros se debe tener por mesa para que un restaurante funcione de manera óptima?
- Al momento de invertir un restaurante, ¿Cuál es la inversión inicial más fuerte?

Conclusiones

- ¿Qué le parece en general la idea que se está planteando?
- ¿Qué considera que se puede mejorar?
- ¿Cuáles son los factores de éxito que debe tener un restaurante para que dure en el tiempo?
- Agradecimiento

Anexo 3 Cuestionario

**EJEMPLO DE
CUESTIONARIO DE
ESTUDIO DE BASE / USO
Y ACTITUDES**

**Cuestionario
Número**

LIMA - PERÚ

**RESTAURANTES DE
COMIDA AMERICANA**

**Fecha: ____/ Enero /2019
fin: _____**

Hora de inicio: _____ Hora de

Hola, mi nombre es Diego Ponce y me encuentro desarrollando un Trabajo de Investigación para obtener mi Licenciatura en Marketing en la Universidad de Lima. En este momento usted es parte de un estudio para conocer la opinión sobre RESTAURANTES DE COMIDA NORTEAMERICANA y me gustaría hacerle unas preguntas. La encuesta demorará solo unos minutos y cuenta con 6 breves secciones. Agradeceré responda con la MAYOR HONESTIDAD POSIBLE, pues esto será de gran ayuda para mi proyecto.

I.FILTRO GENERAL

F1. ¿Disfruta de salir a comer a un restaurante de comida americana? (RU)
Si.....1 No.....2 (Terminar encuesta)

II. CONOCIMIENTO/RECUERDO/USO DE MARCAS

1. ¿Qué restaurantes de comida norteamericana recuerda? ¿Alguna otra? ¿Alguna más? (ANOTAR 1ERA MENCIÓN Y OTRAS MENCIONES EN COLUMNAS CORRESPONDIENTES)
2. (PARA LAS MARCAS NO MENCIONADAS EN PREGUNTA ANTERIOR) ¿Recuerda o no la marca ... (LEER MARCA NO MENCIONADA EN P1) (ESTAS MARCAS DEBEN SER DIFERENTES DE P1)
3. ¿De los restaurantes que me ha mencionado, ¿a cuáles ha ido alguna vez? ¿Alguna otra? (ESPONTÁNEA, RM) (ESTAS MARCAS DEBEN ESTAR INCLUIDAS EN P1 / P2)
4. ¿Qué restaurantes visita actualmente? ¿Alguna otra? ¿Alguna más? (ESPONTÁNEA, RM) (ESTAS MARCAS DEBEN ESTAR INCLUIDAS EN P3)
5. Y, ¿cuál es el restaurante al que recurre con más frecuencia? (ESPONTÁNEA, RU) (ESTA MARCA DEBE ESTAR INCLUIDA EN P4)

Marcas	P1: RECUERDO ESPONTÁNEO		P2: RECUERDO ASISTIDO	P3: HA USADO	P4: USO ACTUAL	P5: USO FRECUENTE
	1era mención (TOM)	Otras menciones (RM)	(RM)	(RM)	(RM)	(RU)
Chili's	1	1	1	1	1	1
Fridays	2	2	2	2	2	2
Hard Rock	3	3	3	3	3	3
New York Burger	4	4	4	4	4	4
Johnny Rockets	5	5	5	5	5	5
Juicy Lucy	6	6	6	6	6	6
Tony Roma's	7	7	7	7	7	7
Otros (esp.)	94	94	94	94	94	94

III. HÁBITOS DE USO

6. ¿Con qué frecuencia visita ... (LEER MARCA FRECUENTE DE P5)? (ESPONTÁNEA, RU)

Todos los días	1	1 vez por semana	3	1 vez cada 2 meses	5
3 a 4 veces por semana	2	1 vez al mes	4	1 vez cada 6 meses	6

7. Usualmente, usted acude a este restaurante a horas de ... : (LEER OPCIONES, RU)

Medio día	1
Media tarde	2
Noche	3

IV.HÁBITOS DE COMPRA: CATEGORÍA/MARCA

8. ¿Qué consume con mayor frecuencia de la carta? (**LEER Y MOSTRAR TARJETA P11, RU**)

Entradas	1	Postres	4	Otros (especificar) _____	94
Platos de fondo	2	Bebidas no alcohólicas	5		
Piqueos / Aperitivos	3	Bebidas alcohólicas	6		

9. ¿Con cuántas personas suele acudir a estos restaurantes? (**LEER Y MOSTRAR TARJETA P11, RU**)

Solo	1	6 a 7 personas	4
2 a 3 personas	2	8 a más personas	5
4 a 5 personas	3		

10. ¿Cuánto gasta en promedio en consumir en el restaurante por persona? (**LEER MARCA FRECUENTE DE P5**)

Menos de 20 soles	1	Entre 60 y 80 soles	4
Entre 20 y 40 soles	2	Entre 80 y 100 soles	5
Entre 40 y 60 soles	3	Más de 100 soles	6

V.BENEFICIOS/OCASIONES DE USO VI.IMPORTANCIA Y SATISFACCIÓN DE ATRIBUTOS

11. A continuación, le voy a leer una serie de características que pueden ser importantes a la hora de decidir visitar un restaurante de comida americana. Por favor dígame que tan importante o no importante es que... (**LEER ATRIBUTOS, EMPEZAR POR EL MERCADO CON "X"**) de acuerdo con esta escala ... (**LEER Y MOSTRAR TARJETA IMPORTANCIA P17, RU HORIZONTAL**)

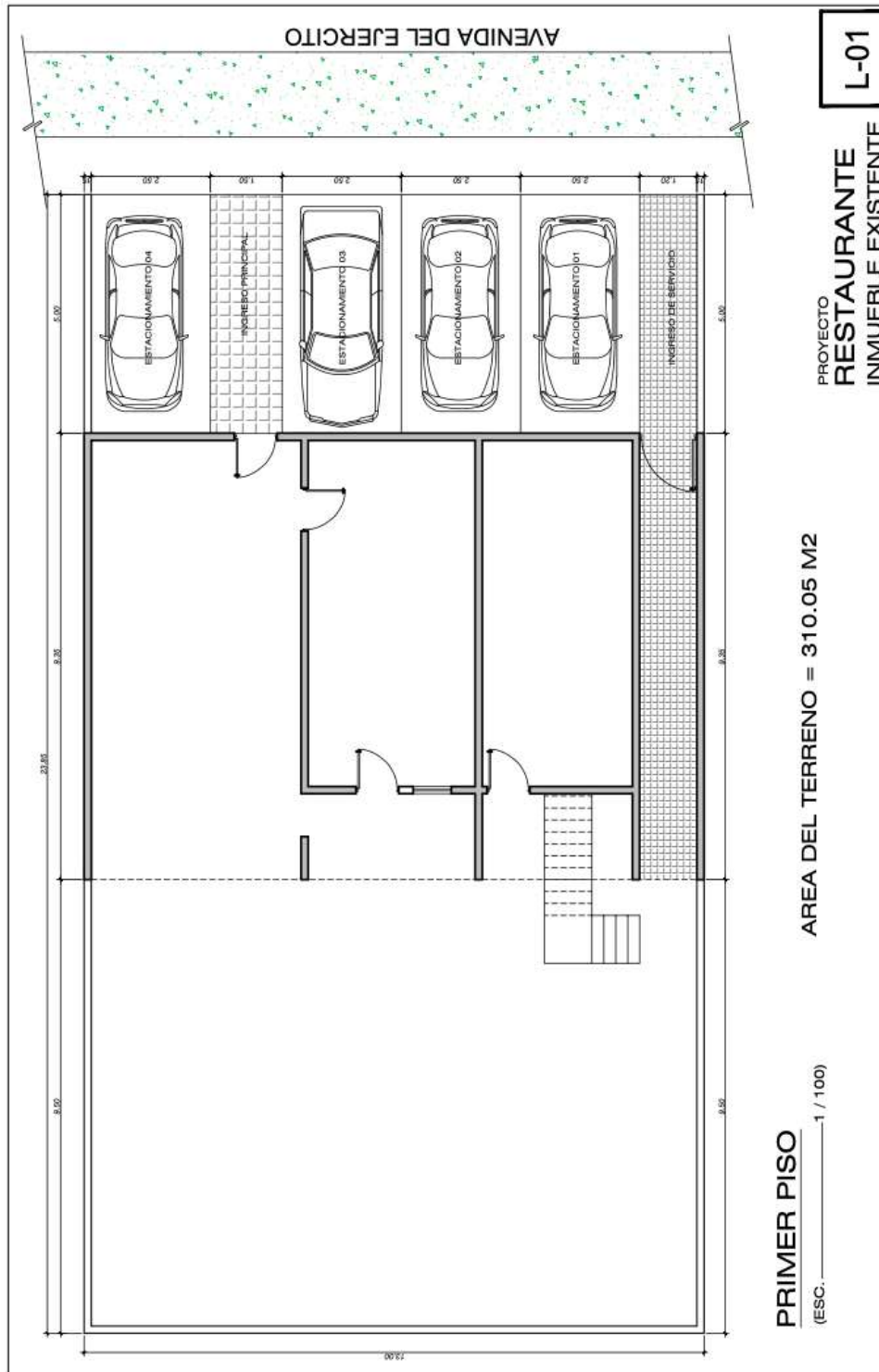
ROTAR (X)	Atributos	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante
(1)	Que la comida tenga buen sabor	5	4	3	2	1
(2)	Que tenga un ambiente agradable	5	4	3	2	1
(3)	Que tenga música en vivo	5	4	3	2	1
(4)	Que tenga buenos tragos	5	4	3	2	1
(5)	Que tenga ambientes amplios	5	4	3	2	1
(6)	Que tenga buena atención	5	4	3	2	1
(7)	Que tenga gran variedad en la carta	5	4	3	2	1

VII.IMAGEN Y POSICIONAMIENTO

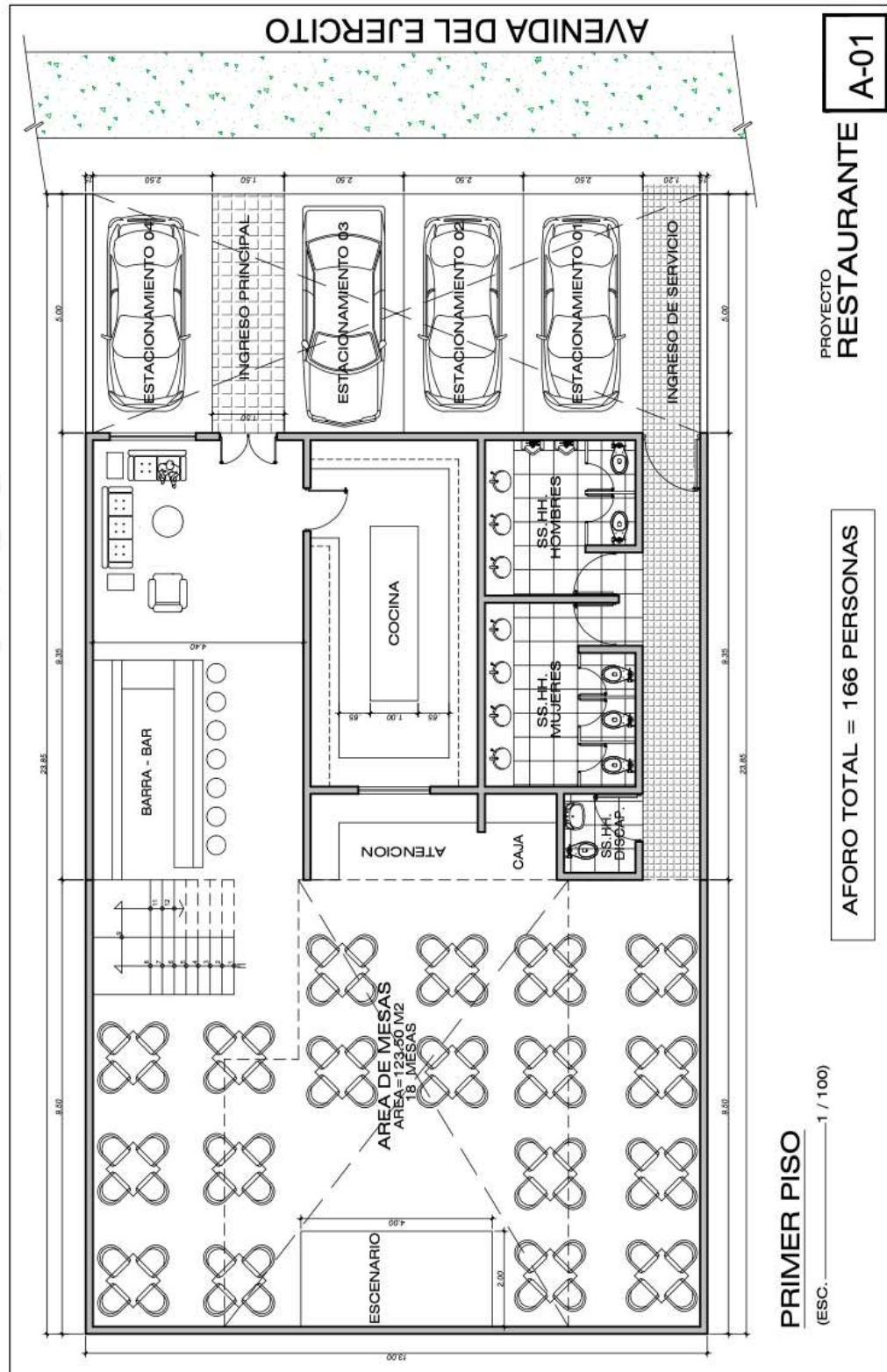
12. A continuación, le voy a leer algunas características que pueden asociarse a algunas marcas de restaurantes de comida norteamericana. Por favor, dígame, a qué marca o marcas asocia usted la frase... **(LEER FRASE)? (MOSTRAR TARJETA CIRCULAR DE MARCAS P16, RM HORIZONTAL)**

ROTAR (X)	Atributos	MARCAS						
		Chili's	Fridays	Hard Rock	New York Burger	Jhonny Rockets	Juicy Lucy	Tony Roma's
(1)	Tiene comida de buen sabor	1	2	3	4	5	6	7
(2)	Tiene un ambiente agradable	1	2	3	4	5	6	7
(3)	Tiene shows en vivo	1	2	3	4	5	6	7
(4)	Tiene buenos tragos	1	2	3	4	5	6	7
(5)	Tiene ambientes amplios	1	2	3	4	5	6	7
(6)	Tiene buena atención	1	2	3	4	5	6	7
(7)	Tiene gran variedad en la carta	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4 Plano de local sin implementación ni modificaciones



Anexo 5 Plano de layout del local (primer nivel)



PRIMER PISO

(ESC. 1 / 100)

AFORO TOTAL = 166 PERSONAS

PROYECTO
RESTAURANTE

A-01

Anexo 6 Plano de layout del local (segundo nivel)

