ESCUELA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLOS ROSTIZADOS EN VEHÍCULO TRANSFORMADO EN LOS DISTRITOS DE MOQUEGUA Y SAMEGUA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

Br. MARILUZ GUISELA MOLLOCONDO CATACORA

ORCID: 0000-0002-8735-6741

ASESOR

Mg. CARLOS VALENTIN MARTÍNEZ DEL RÍO

ORCID: 0000-0003-1862-544x

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2021

DEDICATORIA

Con amor y cariño a mis niños Gabriel y Andrea y también a quienes me motivaron a ser mejor persona y a la realización del presente plan de negocios.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer de manera especial a la Universidad Autónoma del Perú, por permitir desarrollarme como profesional. A mi asesor Carlos Valentín Martínez del Río por la paciencia y motivación durante toda la maestría.

ÍNDICE

DEDICATORIA **2**
AGRADECIMIENTOS **3**
RESUMEN **13**
ABSTRACT **14**
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / NEGOCIO **15**
1.1. La industria y situación de la industria en la que opera la empresa 15
1.2. Concepto de negocio. Misión y visión 43
1.3. Posición competitiva de la empresa 53
1.4. Los productos y/o servicios que ofrece 59
1.5. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado 60
CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO **62**
2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente 62
2.2. Tamaño y tendencia del mercado 65
2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual 82
2.4. Porción del mercado y ventas 87
2.5. Evaluación de la estrategia propuesta 98
CAPÍTULO III: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS **102**
3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido 102
3.2. Ingresos y márgenes operativos 109
3.3. Horizonte de vida del producto 127
3.4. Costos fijos y variables 128
3.5. Indicadores de punto de equilibrio 129
CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA **132**
4.1. Ciclo de operación 132
4.2. Localización e infraestructura 137
4.3. Optimización de los procesos 141
4.4. Aspectos legales y regulatorios 145
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS **150**
5.1. Estrategia global de marketing 150
5.2. Precio y tácticas de venta 156
5.3. Promoción y publicidad 158
5.4. Distribución 164
5.5. Posicionamiento 164

5.6. Objetivos y planes de acción 166
CAPÍTULO VI: PROYECCIÓN FINANCIERA 168
6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada 168
6.2. Estados de resultados y balances actuales 176
6.3. Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades 178
6.4. Flujo de caja diferencial proyectado 180
6.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad 184
6.6. Rentabilidad para el accionista 190
CONCLUSIONES 194
REFERENCIAS 196
ANEXOS 203
..... 205

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del PBI 2020
Tabla 2 PBI del sector alojamiento y restaurantes 2019 – 2020
Tabla 3 Participación de mercado de la competencia
Tabla 4 Evaluación de proveedores
Tabla 5 Matriz EFE de pollería Gordo brasa car
Tabla 6 Análisis del macro entorno
Tabla 7 Perfil del cliente
Tabla 8 NSE del departamento de Moquegua
Tabla 9 Población por distritos de la región Moquegua
Tabla 10 Matriz de sumatorias X y distrito de Moquegua
Tabla 11 Población estimada de Moquegua 2020 - 2024
Tabla 12 Matriz de sumatorias X y Y distrito de Samegua
Tabla 13 Población estimada de Samegua 2020 - 2024
Tabla 14 Proyección de población por distritos
Tabla 15 Muestra desagregada por distritos Moquegua y Samegua
Tabla 16 Estimación del mercado potencial por distritos
Tabla 17 Clientes que compran pollo a la brasa
Tabla 18 Estimación del mercado disponible por distritos
Tabla 19 Disposición de compra de pollo a la brasa
Tabla 20 Estimación del mercado efectivo general
Tabla 21 Tipo de presentación del pollo a la brasa
Tabla 22 Precio que está dispuesto a pagar por 1/4 y 1/2 pollo a la brasa
Tabla 23 Precio que está dispuesto a pagar por 1 pollo a la brasa y combo I
Tabla 24 Estimación de mercado efectivo por presentaciones
Tabla 25 Tasa de crecimiento poblacional
Tabla 26 Marca menos conocida
Tabla 27 Factor de tasa de crecimiento
Tabla 28 Tasa de crecimiento del mercado objetivo
Tabla 29 Estimación del mercado objetivo
Tabla 30 Frecuencia de consumir pollos a la brasa en el año
Tabla 31 Cantidad de consumo de 1/4 de pollo a la brasa
Tabla 32 Cantidad de consumo de 1/2 pollo a la brasa

Tabla 33 Cantidad de consumo de 1 pollo a la brasa
Tabla 34 Cantidad de consumo de combo I: 1 + 1/4 de pollo a la brasa
Tabla 35 Cuantificación de la demanda proyectada por años y presentación
Tabla 36 Equivalencia de 1 pollo a la brasa entero
Tabla 37 Cuantificación de números de pollos enteros
Tabla 38 Consumo de pollo a la brasa por estación
Tabla 39 Castigo por inicio de actividades de 30% y 15%
Tabla 40 Estacionalidad para el año 2022
Tabla 41 Estacionalidad para el año 2023 y 2024
Tabla 42 Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2022
Tabla 43 Precio por presentación de pollos a la brasa
Tabla 44 Programa de ingresos de pollos a la brasa 2022
Tabla 45 Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2023
Tabla 46 Programa de ingresos de pollos a la brasa 2023
Tabla 47 Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2024
Tabla 48 Programa de ingresos de pollos a la brasa 2024
Tabla 49 Ingresos proyectados por años y meses
Tabla 50 Ingresos proyectados por años y presentación
Tabla 51 Ingresos extraordinarios
Tabla 52 Planilla de remuneración administrativa
Tabla 53 Planilla de remuneración de ventas
Tabla 54 Gastos de administración proyectados
Tabla 55 Gastos de ventas proyectados
Tabla 56 Costo de MPD unitaria por tipo de presentación
Tabla 57 Resumen de la cuantificación de la demanda por presentación
Tabla 58 Costo de MPD total
Tabla 59 Planilla de remuneración de la producción
Tabla 60 Factor de distribución
Tabla 61 Costo de MOD total
Tabla 62 Costo de MPI unitaria de 1/4 de pollo a la brasa
Tabla 63 Costo de MPI unitaria de 1/2 de pollo a la brasa
Tabla 64 Costo de MPI unitaria de 1 de pollo a la brasa
Tabla 65 Costo de MPI unitaria de combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa
Tabla 66 Costo de MPI total

Tabla 67 Gastos indirectos de fabricación
Tabla 68 Costo indirecto de fabricación estimado por años
Tabla 69 Factor de cantidad de pollos enteros
Tabla 70 CIF distribuido por presentación
Tabla 71 Costo de producción de pollos a la brasa
Tabla 72 Costos fijos totales
Tabla 73 Costos variables totales
Tabla 74 Costos totales
Tabla 75 Punto de equilibrio para multi producto
Tabla 76 Determinación y comparación del punto de equilibrio
Tabla 77 Aspecto técnico de localización
Tabla 78 Especificaciones técnicas del vehículo
Tabla 79 Maquinarias, equipos, muebles y vehículo
Tabla 80 Estrategia de precio
Tabla 81 Promoción de ventas
Tabla 82 Plan de acción
Tabla 83 Costo de oportunidad del accionista - COK
Tabla 84 Inversión fija estimada
Tabla 85 Intangibles estimados
Tabla 86 Gatos pre operativos estimados
Tabla 87 Capital de trabajo estimado – método del déficit acumulado
Tabla 88 Consolidación de la inversión total
Tabla 89 Cálculo del financiamiento
Tabla 90 Aporte de los socios
Tabla 91 Parámetros del financiamiento
Tabla 92 Cronograma de pago del financiamiento
Tabla 93 Costo promedio ponderado de capital - WACC
Tabla 94 Estado de situación financiera año cero
Tabla 95 Estado de resultados proyectados
Tabla 96 Estado de situación financiera proyectada
Tabla 97 Flujo de caja – escenario real
Tabla 98 Flujo de caja – escenario optimista
Tabla 99 Flujo de caja – escenario pesimista 1
Tabla 100 Flujo de caja – escenario pesimista 2

Tabla 101 Valor actual neto económico
Tabla 102 Tasa interna de retorno económico
Tabla 103 Beneficio costo económico
Tabla 104 Periodo de recuperación de la inversión económica
Tabla 105 Valor actual neto financiero
Tabla 106 Tasa interna de retorno financiero
Tabla 107 Beneficio costo financiero
Tabla 108 Periodo de recuperación de la inversión financiera

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Impacto de la pandemia en los restaurantes
Figura 2 Búsqueda de información sobre restaurantes 2020
Figura 3 Evolución del PBI 2001 - 2020
Figura 4 Variación % del IPC 2021
Figura 5 Variación de inflación últimos 12 meses
Figura 6 Inflación por ciudades – Enero 2021
Figura 7 Variación porcentual de inflación - enero sin alimento y energía
Figura 8 PBI alojamiento y restaurantes
Figura 9 Lugar preferido de compra de los clientes
Figura 10 Competencia pollería Las Américas
Figura 11 Instalaciones de pollería Las Américas
Figura 12 Precios de la pollería Las Américas
Figura 13 Competencia pollería Monte Carlo´s
Figura 14 Precios de la pollería Monte Carlo´s
Figura 15 Opinión de clientes de pollería Monte Carlo´s
Figura 16 Competencia pollería Sabory
Figura 17 Competencia pollería Danny
Figura 18 Instalaciones de pollería Danny
Figura 19 Oferta combo clásico de pollo a la leña - El Tablón
Figura 20 Oferta combo clásico ¼ de pollo - El Tablón
Figura 21 La Casona del Parrillero
Figura 22 Restaurante Náutica Seafood Grill Bar
Figura 23 Restaurante Bristo
Figura 24 Árbol de problemas
Figura 25 Business Model Canvas – Propuesta de valor
Figura 26 Participación de mercado de proveedores
Figura 27 Estrategia de crecimiento
Figura 28 Mapa de empatía
Figura 29 Segmentación distrito de Moquegua y Samegua
Figura 30 Muestra con población infinita
Figura 31 Regresión lineal para población de Moquegua
Figura 32 Regresión lineal para población de Samegua

Figura 33 Estrategia de marketing de pollería Las Américas
Figura 34 Opinión desfavorable del delivery de pollería Las Américas
Figura 35 Estrategia promocional de pollería Monte Carlo´s
Figura 36 Estrategia promocional de pollería Sabory
Figura 37 Opiniones sobre la pollería Danny
Figura 38 Estrategia de precio
Figura 39 Marketing directo o canal de nivel 0
Figura 40 Presentación 1/4 pollo a la brasa
Figura 41 Presentación 1/2 pollo a la brasa
Figura 42 Presentación 1 pollo a la brasa
Figura 43 Presentación 1 + 1/4 pollo a la brasa
Figura 44 Food truck vista de planta
Figura 45 Food truck corte A - A´
Figura 46 Food truck corte B - B´
Figura 47 Food truck corte C - C´
Figura 48 Acumulación de costos
Figura 49 Gráfico del punto de equilibrio multi producto
Figura 50 Flujograma de preparación de pollo a la brasa
Figura 51 Flujograma del proceso de preparación de papas fritas
Figura 52 Flujograma de preparación de ensalada
Figura 53 Flujograma de compra de insumos
Figura 54 Flujograma de atención al cliente
Figura 55 Macro localización del proyecto
Figura 56 Micro localización, distritos e Moquegua y Samegua
Figura 57 Diseño de Gordo brasa car
Figura 58 Macerado de pollo a la brasa
Figura 59 Optimización del proceso de preparación de pollo a la brasa
Figura 60 Preparación de papas fritas
Figura 61 Ensalada de pollo a la brasa
Figura 62 Contribución al medio ambiente
Figura 63 La mezcla de promoción
Figura 64 Marketing de social media o redes sociales
Figura 65 Valor actual neto económico
Figura 66 Tasa interna de retorno económico

Figura 67 Beneficio costo económico
Figura 68 Periodo de recuperación de la inversión económica
Figura 69 Valor actual neto financiero
Figura 70 Tasa interna de retorno financiero
Figura 71 Beneficio costo financiero
Figura 72 Periodo de recuperación de la inversión financiera

RESUMEN

A través de la exploración de mercados se logró identificar el cambio de prácticas de consumo en la industria de los restaurants del mercado de Moquegua, encontrándose diversos aspectos que generan insatisfacción en los consumidores. En tal sentido, la investigación tuvo el objetivo de evaluar la viabilidad de crear una empresa de elaboración y comercialización de pollos rostizados en vehículos adaptados como carro de comida o food truck. Para tal fin, se realizó una encuesta en los distritos de Moquegua y Samegua de la provincia de Mariscal Nieto, región Moquegua al sur del Perú. El tipo de muestreo fue probabilístico estratificado simple para una población infinita, nivel de confianza 94% y margen de error 6%, la muestra comprende un total de 245 encuestados. Respecto al análisis de rentabilidad financiera, el proyecto en un posible escenario real obtuvo un VANF de S/. 22,494 calculado a través del COK de los accionistas de 13.00%. La TIRF fue de 35.72% superior al COK esperado. La relación BCF fue 1.43 lo que permite afirmar por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 0.43 de beneficio. El PRIF estimado fue 2 años 1 mes y 10 días. Por tanto, los resultados evidencian que el proyecto es viable, sostenible y rentable.

Palabras clave: administración de empresas, empresario, mercado, rentabilidad

ABSTRACT

Through market exploration, it was possible to identify the change in consumption practices in the restaurant industry in the Moquegua market, finding various aspects that generate consumer dissatisfaction. The objective of the research was to evaluate the feasibility of creating a company to produce and market rotisserie chicken in vehicles adapted as food trucks. To this end, a survey was conducted in the districts of Moquegua and Samegua in the province of Mariscal Nieto, Moquegua region in southern Peru. The type of sampling was simple stratified probability sampling for an infinite population, confidence level 94% and margin of error 6%, the sample comprised a total of 245 respondents. Regarding the financial profitability analysis, the project in a possible real scenario obtained an NPV of S/. 22,494 calculated through the shareholders' COK of 13.00%. The IRRF was 35.72% higher than the expected COK. The BCF ratio was 1.43, which means that for each sol invested in the project, S/. 0.43 profit is obtained. The estimated PRIF was 2 years, 1 month and 10 days. Therefore, the results show that the project is viable, sustainable and profitable.

Keywords: business administration, entrepreneur, market, profitability

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / NEGOCIO

1.1. La industria y situación de la industria en la que opera la empresa

1.1.1. Sector industrial

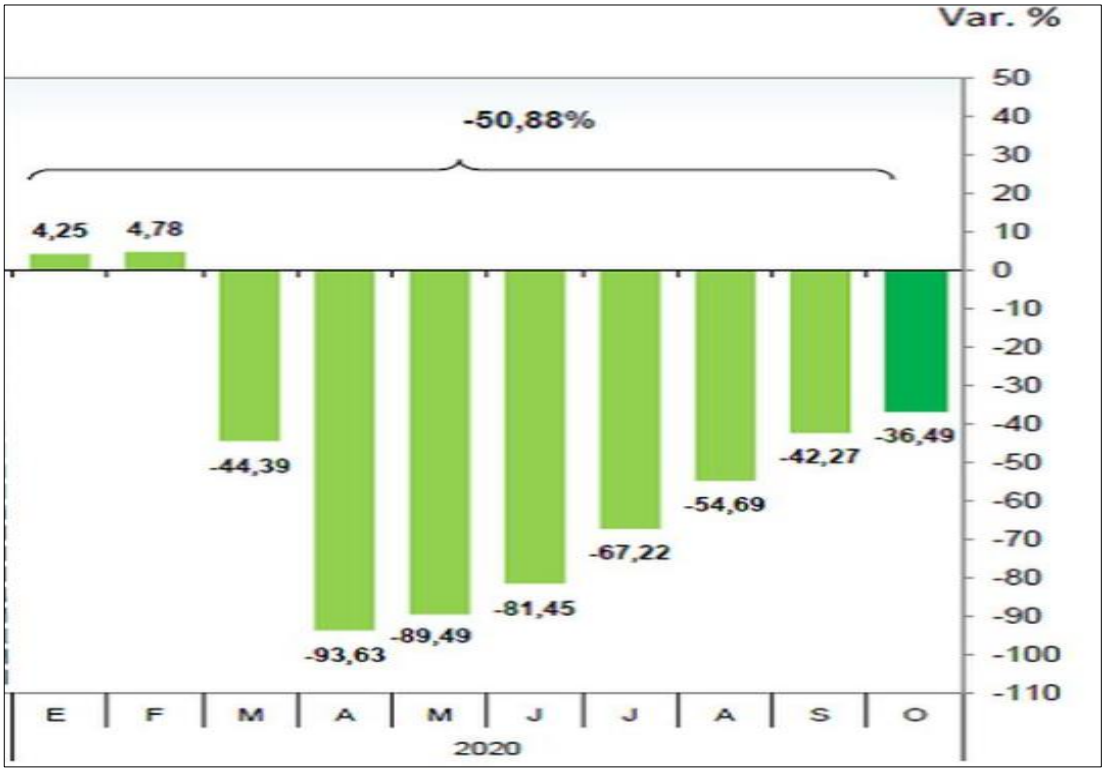
De acuerdo a las medidas de confinamiento y protección adoptadas por el gobierno central desde marzo del 2020, ha obligado a los restaurantes al cierre temporal, hasta que la cantidad de contagiados por la pandemia covid-19 disminuya en nuestro país, se estima la reactivación de la economía a fines del año 2021 y comienzo del 2022.

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2020) indica que prevalece un promedio de 200 mil establecimientos que brindan trabajo a más de 1 millón de personas en todo el territorio peruano. Esta cifra ha sido afectada por los desempleos a causa de la pandemia. Sin embargo, Vega (2021) periodista del diario El Comercio señala que se evidencia cifras negativas que pasaron de –67,22% hasta -36.49% de empresas afectadas con el cierre temporal de negocios a causa de la pandemia. En resumen, se tiene acumulado un resultado negativo de -50.88% solo en el transcurso de los primeros 10 meses. No obstante, el sector de restaurante obtuvo un crecimiento de 9.8%

Estos resultados se pueden apreciar en la figura 1, desde enero a octubre del 2021, los negocios de restaurantes cayeron en -50.88%, se reportó el peor resultado por efectos de la pandemia en el mes de abril -93.63%, según Vega los meses de mayo y junio fueron similares 89.49% y 81.45% respectivamente, mientras que, para el mes de julio, después de que el gobierno levantara la restricción estricta para la atención parcial, las cifras de los restaurantes empezaron a mostrar buenos resultados.

Figura 1

Impacto de la pandemia en los restaurantes



Nota: De Vega (2021).

Ante este escenario, con aforo autorizado en 50% algunos restaurantes de pollerías refieren que sus ventas empezaron a recuperarse; en una entrevista al gerente general de la cadena de pollerías D'Carbón indicó que su sede principal registró una facturación mensual con intervalos de S/. 300,000 y S/. 320,000 cifra relativamente superior a lo que registraba antes de la pandemia.

No obstante, a pesar de la situación de emergencia sanitaria, los ingresos de los restaurantes mejoraron después de registrar -67.22% para séptimo mes del año 2022 a -36.49% en octubre del mismo año. Esto quiere decir, y tiene sentido que, a menor afluencia de clientes a restaurantes, reducción de horarios y el servicio delivery aún incipiente, tiene impacto negativo por el confinamiento social y las medidas de protección sanitarias. Por otra parte, Beltrán y Cueva (2018) indican:

> Con un escenario futuro incierto y con probables restricciones, los restaurantes deben estar preparados para ofrecer comida preparada, donde los comensales vecinos, o quienes estén al paso, puedan recogerla o recibirla a través de un mecanismo de delivery con un protocolo a respetar. (párr. 6)

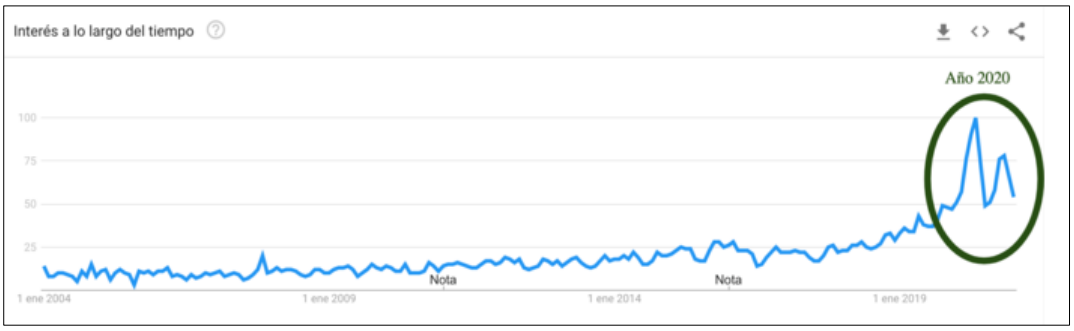
En efecto, el servicio de delivery de comidas es una opción por lo menos durante dure la pandemia, hay que tener cuidado al realizar este servicio porque marca la experiencia y satisfacción de los clientes. Según Coquillat (2021) opinó al respecto:

> Si analizamos las búsquedas de los términos genéricos, encontramos que hay una correlación inversa entre la presencialidad en los restaurantes y la comida a domicilio, lo que demuestra que durante una buena parte del año algunos clientes han sustituido acudir a los restaurantes por el delivery, e incluso clientes que nunca habían tenido experiencias en este servicio, han comenzado a utilizarlo, lógicamente motivado por las limitaciones gubernamentales sobre los primeros. (párr. 9)

Sin duda alguna, existe una gran oportunidad para los restaurantes ofrecer servicios de delivery por la actual coyuntura sanitaria, asi muestra la busqueda de información de restaurantes en crecimiento en el año 2020.

Figura 2

Búsqueda de información sobre restaurantes 2020



Nota: De Coquillat (2021).

El 2021 con la nueva normalidad, es muy importante estudiar el cambio de hábitos de consumo en el sector de los restaurantes motivado por esta pandemia, la figura 2 muestra las busquedas en google referente a las formas de hallar y conectar con los restaurantes.

Por lo tanto, el sector restaurante ha amejorado, y se estima que siga creciendo para finales del 2021, debido a que la mayoría de población se encuentre inmunizada con la vacuna, reactivándose la economía del Perú.

1.1.2. Situación del sector

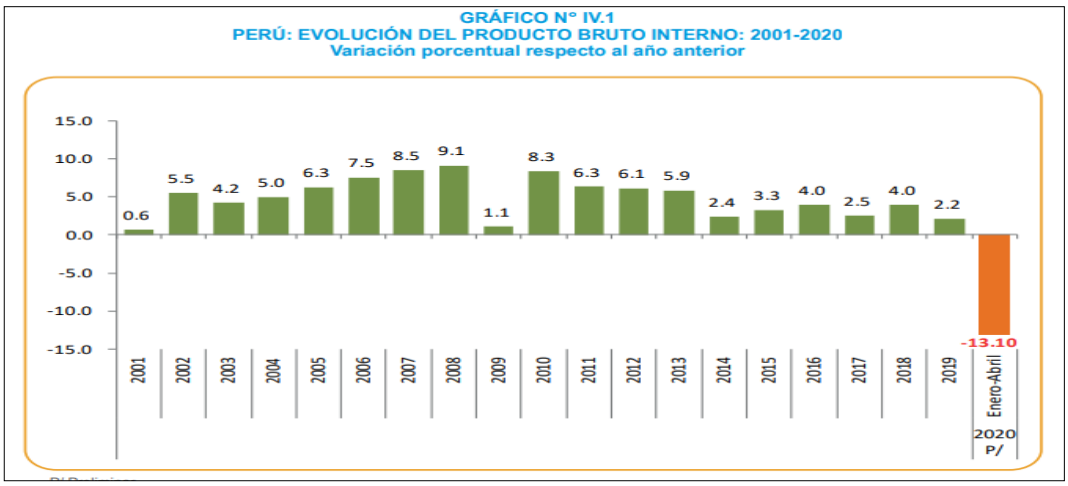
En relación a la situación del sector con indicadores macroeconómicos, es lógico y evidente que el año 2020 ha sido catastrófico por las medidas restrictivas de confinamiento. Entre los indicadores macroeconómicos analizados fueron el Producto Bruto Interno (PBI), índices de precios, inflación y PBI del sector.

1.1.2.1. Producto bruto interno del Perú.

El análisis del PBI es muy importante porque mide la producción de bienes y servicios en nuestro país, la evolución del PBI a través de los años y las posibles contracciones.

Figura 3

Evolución del PBI 2001 - 2020



Nota: De Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020).

La figura 3 muestra que para el año 2016 el PBI creció 4%, tasa mayor al comprar el 3.3% encontrado en el año 2015 impulsado por el crecimiento de los sectores primarios, especialmente por los minerales. El año 2017 creció solo el 2.5%. La actividad económica fue afectada los primeros meses del año 2017 por factores climáticos del fenómeno del niño en mayor medida en sectores del norte y central del país, con la interrupción de principales carreteras y temporal abastecimiento de productos logísticos de transporte, así como fue afectada por la corrupción desatada por la empresa brasileña Odebrecht. El PBI para el año 2018 asciende 4.0% y el resultado del PBI 2019 se convierte en la tasa de crecimiento más baja de los últimos 10 años antes de la pandemia. Asimismo, del mes de enero hasta abril con la pandemia covid-19 el PBI se contrajo en -13.10% por el confinamiento de emergencia sanitaria.

Tabla 1

Evolución del PBI 2020

Oferta y demanda global	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
PBI	**2.5**	**1.3**	**3.2**	**1.9**	**2.2**	**-3.7**	**-30**	**-9.0**	**-1.7**	**-11.1**
Extractivas	0.4	-2.1	0.6	1.8	0.1	-3.1	-20.4	-7.3	-1.8	-8.5
Transformación	0.1	-2.6	3.8	-2.6	-0.5	-10.8	-44.8	-6.7	6.9	-13.6
Servicios	3.8	3.9	3.9	3.8	3.8	-1.2	-28.0	-9.7	-4.9	-11.0
Importaciones	1.0	1.5	3.5	0.8	1.7	-4.5	-31.3	-20.1	-3.5	-14.9
Oferta y demanda	**2.2**	**1.3**	**3.3**	**1.7**	**2.1**	**-3.8**	**-30.2**	**-11.4**	**-2.0**	**-12.0**
Demanda Interna	**2.8**	**2.5**	**4.6**	**1.5**	**2.8**	**-3.4**	**-28.0**	**-9.4**	**0.8**	**-10.1**
Consumo final privado	3.6	2.9	3.4	3.1	3.2	-1.7	-22.1	-9.1	-1.5	-8.8
Consumo de gobierno	1.5	3.7	7	2.3	3.6	7.1	-3.1	3.9	22.8	8.2
Formación bruta de capital	1.4	0.8	6.6	-2.9	1.3	-13.5	-57.2	-17.5	-5.5	-23.4
Formación bruta de capital fijo	1.4	5.6	5.3	-0.6	2.8	-9.7	-56.3	-9.7	11.3	-15.6
Público	-7.9	6.2	0.7	-3.3	-0.6	13.3	-68.9	-23.1	9.9	-21.3
Privado	3.7	5.4	6.6	0.2	3.8	-14.8	-51.7	-6.3	11.7	-14.0
Exportaciones	**-0.3**	**-3.0**	**-1.2**	**2.4**	**-0.5**	**-5.4**	**-38.8**	**-18.8**	**-12.4**	**-19.0**

Nota: De Informe Técnico N° 1, 2021.

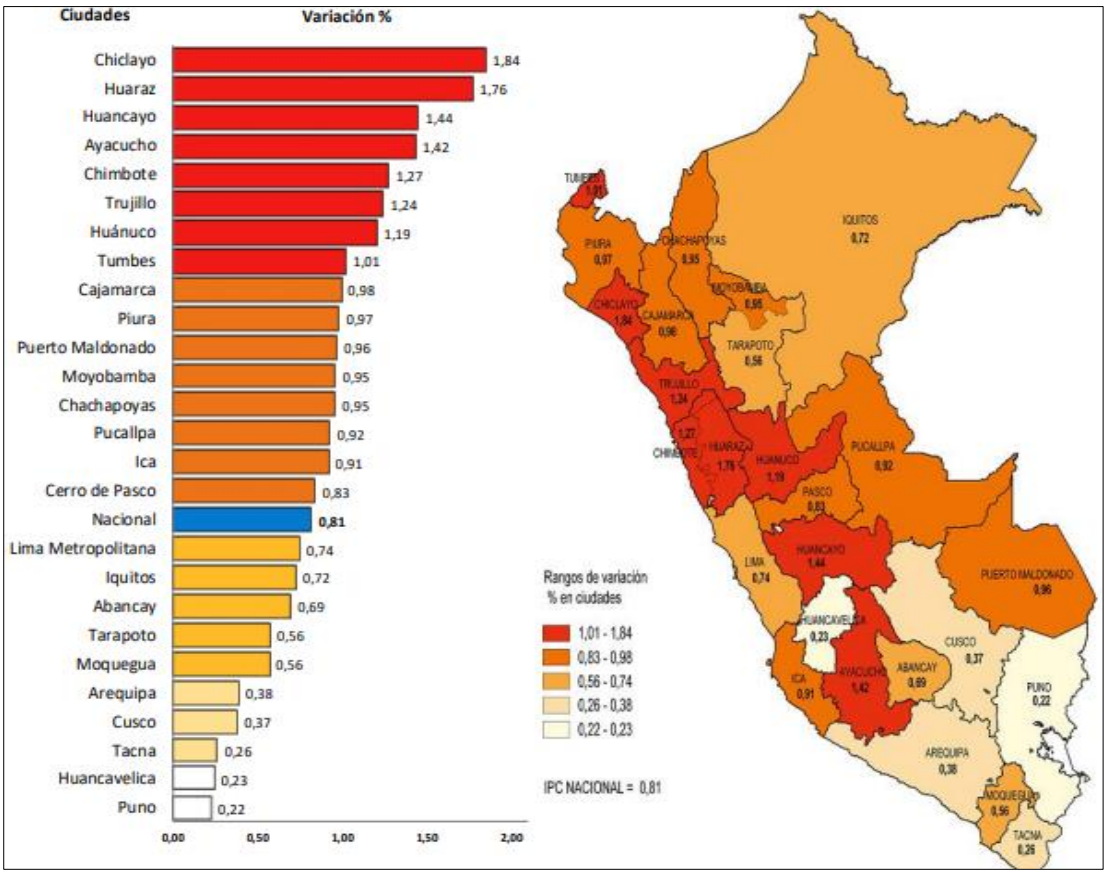
Como se aprecia en la tabla 1 el Informe Técnico N°1 (IT-1) el PBI en el año 2020 se contrajo en -11,1%, luego de tener una contracción de -30% para el segundo trimestre, -9% en el trimestre tercero y -1.7% para el último y cuarto trimestre, esto a raíz de una reducción de la demanda interna hasta en -10,1%, por la disminución del consumo que fue -8,8% y la formación bruta de capital fijo que se contrajo en -15,6%.

Entre las medidas, principalmente por nuestros socios comerciales como EE.UU. y China, para detener el virus covid-19, repercutieron en la demanda.

1.1.2.2. Índices de precios al consumidor.

Figura 4

Variación % del IPC 2021



Nota: De Informe Técnico N° 2 (2021).

Con relación a los índices de precios al consumidor (IPC), según el Informe Técnico N° 2 (IT-2) con datos del mes de enero del 2021, fueron observadas dos ciudades situadas en el sur del país que presentan variaciones entre 0.56% y 0.74%

las ciudades de Abancay 0,69% y Moquegua 0,56%. Es preciso señalara que Moquegua se encuentra entre las ciudades con menor variación del IPC.

1.1.2.3. Inflación.

Figura 5

Variación de inflación últimos 12 meses

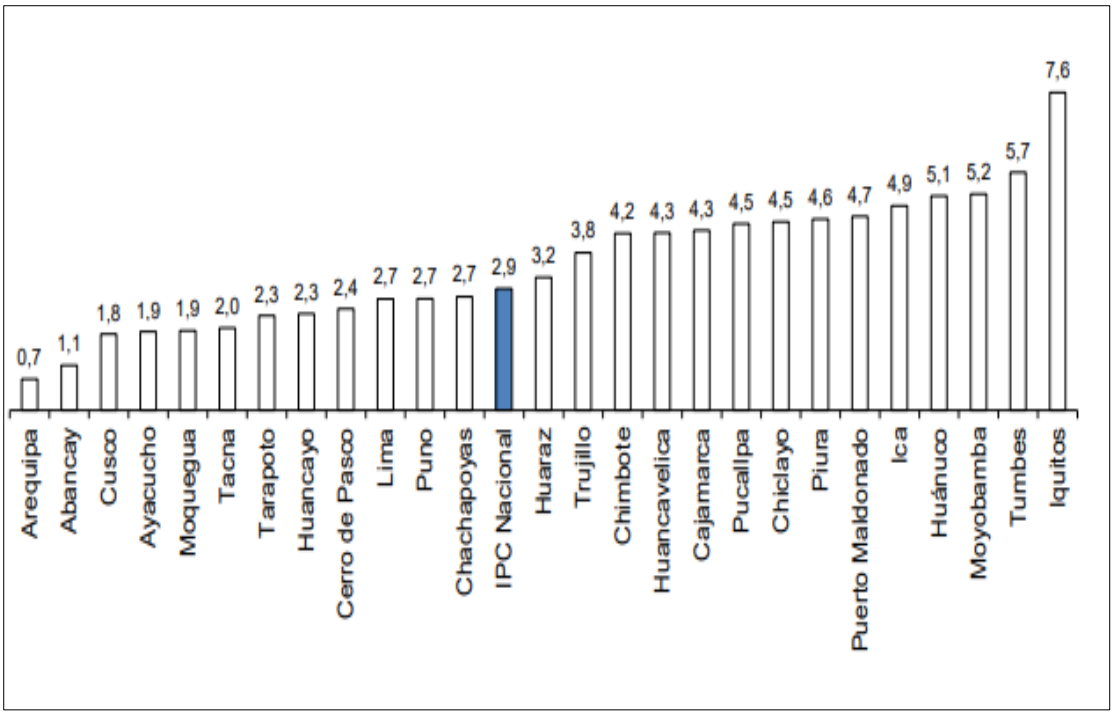
Nota: De BCRP (2021).

Según El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021) indicó una inflación mensual de 0,74% a principios del año y 0,05% a finales del año en Lima Metropolitana, asimismo, se registra una inflación interanual que asciende en 2.68% para el año 2021 y 1,97% para el 2020 como se muestra en la figura 5.

Además, se aprecia que la inflación para el año 2019 asciende a 1.90% incrementándose para los próximos dos años en 1.97% y 2.68% para los años 2020 y 2021 respectivamente.

Figura 6

Inflación por ciudades – Enero 2021



Nota: De BCRP (2021).

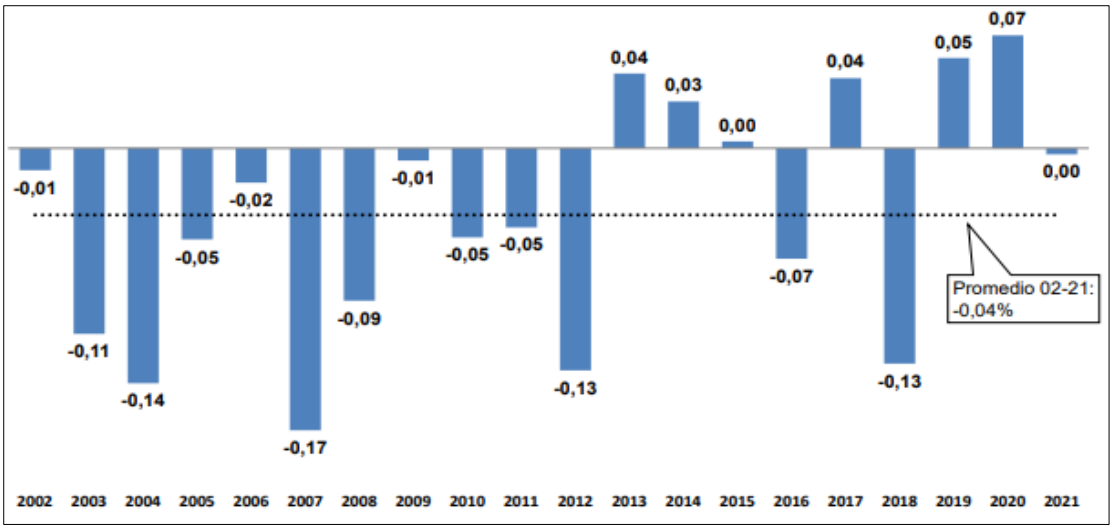
Asimismo, como se aprecia en la figura 6 la inflación del mes de enero del año 2021 que corresponde a Moquegua fue 1.9% de nivel no tan significativo como otras ciudades de Iquitos 7.6% y Tumbes 5.7%, en efecto, se puede decir que la inflación se encuentra dentro de los niveles bajos y moderados.

Según el BCRP (2021) indica que la inflación mensual corresponde a una elevación de precios de la carne de pollo 10% y papas 3.8% correspondiente al mes de enero del año 2021 en comparación con el año anterior que registra -6.2% de inflación de carne de pollo en el mismo mes, y -0.7% para el consumo de papa indispensable para preparar el pollo a la brasa.

Ahora bien, la figura 6 muestra la inflación de carne de pollo para el mes de enero 10%, esto debido a la carencia de pollos y la poca oferta en el mercado.

Figura 7

Variación porcentual de inflación - enero sin alimento y energía



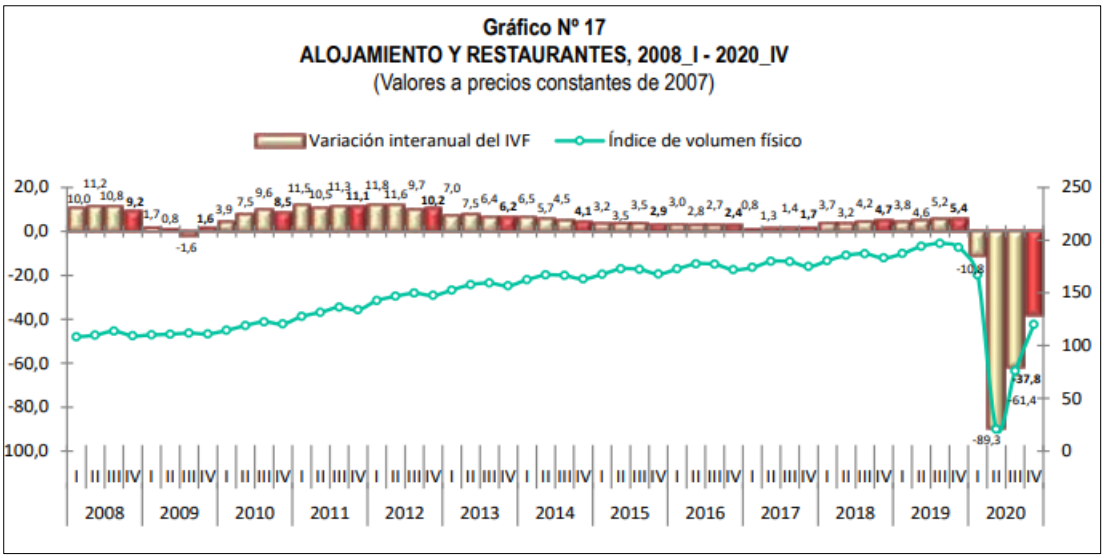
Nota: De BCRP (2021).

Según el BCRP (2021) indica que la inflación de enero sin alimentos y energía correspondientes al año 2021 fue 0.00 al igual que el año 2015, es decir, básicamente la inflación es de los productos de primera necesidad como la carne de pollo, pescado, entre otros.

1.1.2.2. Producto bruto Interno del sector alojamiento y restaurantes.

Figura 8

PBI alojamiento y restaurantes



Nota: De Informe Técnico N° 1 (2021).

De acuerdo a la figura 8 el PBI del sector alojamiento y restaurantes para el año 2020 se contrajo para el segundo trimestre en -89.13% por efectos del confinamiento a partir de marzo, a partir del segundo trimestre con las aperturas de establecimientos con capacidad restringida disminuyó a -61.4%; finalmente, el último trimestre del mismo año siguió disminuyendo alcanzando un PBI de -37.8% mejorando paulatinamente con las aperturas de restaurantes y hospedajes.

Tabla 2

PBI del sector alojamiento y restaurantes 2019 – 2020

Actividad	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Alojamiento y restaurantes	**3.8**	**4.6**	**5.2**	**5.4**	**4.8**	**-10.8**	**-89.3**	**-61.4**	**-37.8**	**-50.2**
Alojamiento	1.9	3	3.6	5.4	3.4	-10.4	-98.2	-92	-89.3	-72.6
Restaurantes	4.2	5	5.6	5.4	5	-10.9	-87.6	-54.7	-28.1	-45.7

Nota: De INEI, 2020.

Según el INEI (2020) en lo que corresponde a los 3 primeros meses del año 2020, se ha registrado una baja con precios constantes del 2007 en el sector de restaurantes hasta en -50.2%, esto como consecuencia de la mala gestión en alojamientos (-72.6%) y restaurantes (-45.7%).

No obstante, el subsector restaurantes registró una contracción en el primer trimestre del 2020 en -10.9% para el segundo trimestre -87.6% menor al subsector de alojamiento -98.2%, ahora bien, para el tercer trimestre la contracción fue -54.7% para restaurantes cifra bastante dispersa con relación al alojamiento -92.0% y para el cuarto trimestre se obtuvo una contracción de -28.1% significativamente inferior al alojamiento -89.3%.

Esta información emitida por las instituciones competentes, indican la recuperación de los ingresos por venta del subsector restaurantes, y se explica por ser fuente de primera necesidad para los clientes.

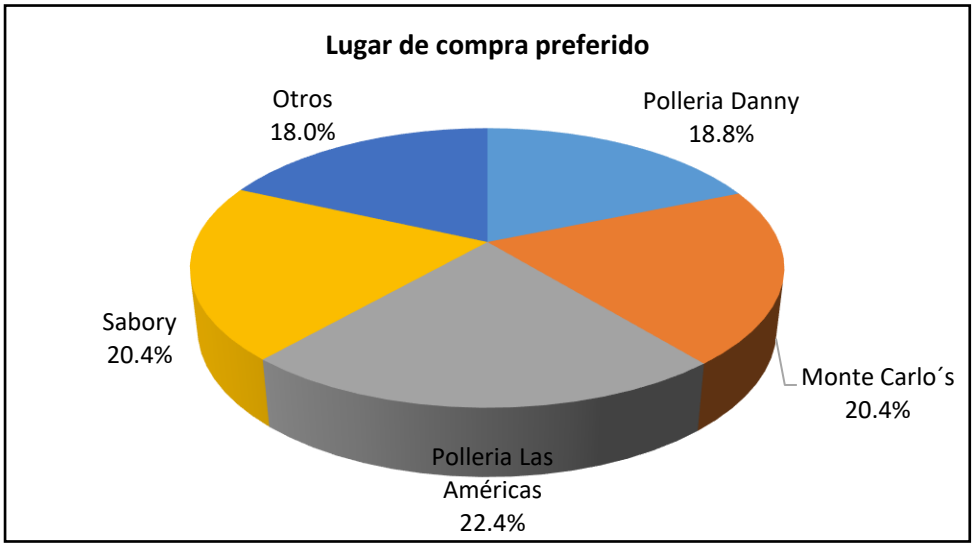
1.1.3. Análisis de la competencia

Los competidores importantes se ubican en el cercado, siendo factores claves que están en el área de influencia de dicho rubro, lo cual los vuelve rivales directo a la hora de competir constantemente y los ofrecen sus servicios en diferentes puntos de la ciudad de Moquegua, para identificar a los competidores directos se realizó la pregunta de la encuesta

¿Dónde acostumbra a consumir pollo a la brasa?

Figura 9

Lugar preferido de compra de los clientes



La figura 9 muestra el lugar preferido que asiste los clientes en Moquegua, del total de 245 encuestados el 22.4% prefiere pollería La Américas, con porcentaje iguales de 20.4% prefiere a la pollería Sabory y Monte Carlo´s, asimismo, un 18.8% indica que prefiere pollería Danny y el 18.0% prefiere otras pollerías como La buena sazón, El epicentro, Margarita y Riko riko.

1.1.3.1. Pollería Las Américas.

La pollería las Américas se encuentra ubicado en Calle Moquegua N° 145 - Cercado de Moquegua. Se difunde en las redes sociales y afirman “Somos pollería Las Américas la mejor de Moquegua, la cual brindamos los mejores pollos a la brasa, filetes de pollo, broaster y comida criolla.

Figura 10

Competencia pollería Las Américas

Nota: De Pollería Las Américas (2020).

La figura 10 evidencia el local de atención de la pollería las Américas con sus colaboradores, la empresa realiza sorteos de pollo y parrilla simple por fechas exclusivas como: día de la mujer, día de la madre, fiestas patrias, aniversario de Moquegua, además, los días lunes y jueves tienen promociones de pollos al brasa y parrilla de cerdo S/. 10.00 estas promociones se encuentran activo a partir de marzo del presente año y se utiliza como estrategia para mejorar los ingresos perdidos por el confinamiento social.

La hora de atención es de lunes a domingos de 12:00 pm a 8:00 pm (en su propio local), y de 12:00 pm a 9:30 pm por servicio delivery, para ello, cuentan con tres números centrales para su atención por este medio.

Figura 11

Instalaciones de pollería Las Américas

Nota: De Pollería Las Américas (2020).

Figura 12

Precios de la pollería Las Américas

Nota: De Pollería Las Américas (2020).

Como se aprecia en la figura 12 el precio de ¼ de pollo a la brasa es S/. 14.00 (incluye papas, ensalada y cremas), la presentación de ½ pollo a la brasa S/. 27.00 (incluye papas, ensalada y cremas), y el precio de 1 pollo a la brasa S/. 50.00 (incluye papa familiar, ensalada familiar y cremas). Asimismo, se realiza oferta de 1 pollo a la brasa más ¼ adicional y gaseosa de 2 litros y el complemento de papas, ensalada y cremas a S/. 64.00.

1.1.3.2. Pollería Monte Carlo´s.

Figura 13

Competencia pollería Monte Carlo´s

Nota: De Pollería Monte Carlo´s (2019).

La Pollería Monte Carlo´s se encuentra ubicada en calle Lambayeque 132 Moquegua, Perú, al frente de la Plaza de la Alameda o al costado del auditorio Amauta.

El horario de atención de la pollería Monte Carlo´s es todos los días desde las 11 am hasta 7 pm y tienen dos números de teléfono para realizar el servicio delivery que, por el confinamiento solo realiza este servicio, se autodefine como los mejores pollos a la brasa, parrilladas, platos criollos en un solo lugar Monte Carlo´s. Pollería Monte Carlo´s ofrece además nuevos platos criollos a la carta, parrilladas, anticuchos, entre otros.

Figura 14

Precios de la pollería Monte Carlo´s

Nota: De Pollería Monte Carlo´s (2019).

Con respecto a los precios, la pollería Monte Carlo´s ofrece el ¼ de pollo a la brasa en S/. 14.00 igual a la pollería Las Américas, la presentación de ½ pollo a la brasa en S/. 26.00, es decir, 1 sol menos que la pollería Las Américas, y la presentación de 1 pollo a la brasa en S/. 48.00 en este caso, 2 soles menos que Las

Américas. No obstante, ofrece una oferta de 1 pollo a la brasa más ¼ de pollo de pollo y gaseosa de 2 litros, incluido papas y ensalada al precio de S/ 65.00, es decir 1 sol más que la pollería Las Américas.

Figura 15

Opinión de clientes de pollería Monte Carlo´s

Nota: De Muñoz (2019).

De acuerdo a la figura 15 evidencia la opinión de algunos clientes respecto al servicio delivery, en el primer caso tiene una opinión favorable donde indica que el servicio es muy rápido en la entrega y buen servicio. Sin embargo, se encontró opinión desfavorable para la imagen de la empresa; el cliente Muñoz (2019) escribió: “Hoy fuimos a comer pollo a la brasa, asqueroso, era guardado, encima me dijo el que atiende, porque no le avisé para que lo cambie, mala atención”. Definitivamente, este tipo de comentarios no es una buena imagen para la construcción de marca.

1.1.3.3. Pollería Sabory.

La pollería Sabory está ubicada en San Antonio López Albujar manzana O, Lote 04, a media cuadra de Gremo y la avenida principal. Todos los días atiende de 4:30 p.m. a 11 p.m. Sin embargo, por la emergencia sanitaria el horario de atención actual es desde las 12:00 pm hasta las 7:50 p.m., en su local comercial, atendiendo también con el servicio delivery hasta las 10 p.m.

Figura 16

Competencia pollería Sabory

Nota: De Pollería Sabory (2020).

Como se puede ver en la figura 16 la pollería Sabory, el presente año 2021 ha regresado nuevamente su estrategia para incrementar sus ingresos y clientes, por la compra de su pollo a la brasa el aguadito es de cortesía, esta promoción fue lanzada a partir del mes de febrero. Pollería Sabory cuenta con una de las fortalezas importante la de experiencia en el rubro, la misma que cuenta con más de 20 años en el mercado Moqueguano.

Pollería Sabory está comprometido socialmente con la comunidad, dado que, en fiestas de año nuevo último, realizó algunos presentes a sus distinguidos clientes fieles. La opinión de los clientes indica que el pollo es crocante, con un exquisito rocoto y diferentes ensaladas que uno puede servirse al gusto.

Los precios son según su presentación, el precio de 1/4 de pollo a la brasa es S/. 13.00, del mismo modo, la presentación de 1/2 pollo a la brasa es S/. 26.00 y la presentación de 1 pollo a la brasa incluyendo papas y ensaladas asciende a S/. 50.00.

Es preciso señalar que los precios de pollerías Sabory es a valor de mercado, es decir, a precios iguales o similares al de la competencia directa en función de otras pollerías de la zona.

1.1.3.4. Pollería Danny.

La pollería Danny se ubica en la calle Moquegua 239 Moquegua, Perú, y cuenta con un servicio complementario de hospedaje denominado “Hostal Danny”, el primer piso se encuentra las instalaciones de la pollería y del segundo al cuarto piso el hospedaje dos estrellas.

Figura 17

Competencia pollería Danny

Nota: De Pollería Danny (2018).

Como se muestra en la figura 17 la ubicación de la pollería Danny y en los siguientes niveles el hospedaje, donde se realiza atención delivery en las propias habitaciones. El compromiso de pollerías Danny es la atención en un tiempo máximo de 30 minutos; el precio de 1 pollo a la brasa con papas, ensalada y aguadito de cortesía es S/. 44.00, costo menor a los demás competidores, con la diferencia que se ofrece el aguadito como cortesía. Es preciso señalar que se ofrece 2 tipos de servicio a la vez, por un lado, la pollería en sí y por otro lado, el servicio de hospedaje.

Figura 18

Instalaciones de pollería Danny

Nota: De Pollería Danny (2018).

Las instalaciones de la pollería Danny en realidad es bastante reducido, ahora con los protocolos de seguridad y distanciamiento permitido y reducción de aforo en 50% por la pandemia covid-19, la pollería ha implementado el servicio delivery contratando taxis que realizan reparto a varios clientes, sin embargo, la opinión no es la más favorable para la imagen que ha venido ganando durante años, las quejas y reclamos de la demora en el servicio y que el pollo a la brasa llega frio es una debilidad que actualmente tiene la pollería.

1.1.4. Participación del mercado

Tabla 3

Participación de mercado de la competencia

Descripción	fi	%
Pollería Danny	46	18.8%
Monte Carlo´s	50	20.4%
Pollería Las Américas	55	22.4%
Sabory	50	20.4%
Otros	44	18.0%
Total	245	100.0%

De acuerdo a la tabla 3 la pollería con mejor participación de mercado es Las Américas con 22.4% luego con similar participación la pollería Sabory y Monte Carlo´s con 20.4% para ambos, asimismo, la pollería Danny tiene una participación de 18.8%, finalmente, otras pollerías no menos importantes participan con el 18.0% del mercado de Moquegua.

El presente plan de negocios pretende ingresar al mercado con una participación de la marca menos conocida 18% (otros), dado que seremos incipientes en una primera etapa.

1.1.5. Ventaja competitiva

De acuerdo con Michael Porter (2008) define lo siguiente:

> Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. (párr. 2)

En efecto, siguiendo la estrategia de una ventaja competitiva diferencial, el presente plan de negocio es una pollería denominado “Gordo brasa car” y presenta como ventaja competitiva en ser una pollería móvil que ofrece sus productos en diferentes puntos estratégicos de Moquegua, es decir, que no cuenta con un local fijo de atención de pollos a la brasa, sino más bien, un vehículo totalmente adaptado para la producción y comercialización de pollos a la brasa, de tal manera, los clientes puedan deleitar el producto con cualidad única, la estrategia utilizada como ventaja competitiva es la diferenciación por su cualidad.

“Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.” (Porter, 2008, párr. 10).

Por lo tanto, se pretende ofrecer este tipo de servicio de pollería móvil con tres diferenciales: bueno (producto exquisito), barato (económico en el mercado) e innovador, dado que en la ciudad de Moquegua hasta la fecha no existe este tipo de servicios. No obstante, se cumple con las características de ventaja competitiva diferencial del autor Porter, que es el diseño (vehículo adaptado), atributo (buena apariencia de una pollería móvil), atención al cliente (cordialidad) y rapidez de entrega (cerca de su domicilio). De esta manera la pollería Gordo brasa car soluciona los siguientes problemas encontrados de los consumidores de pollos rostizados:

- Satisfacción por consumir comida caliente en su propio domicilio sin pagar costos de envíos.
- Las papas no llegan re cocinadas como sucede en el servicio delivery.
- No esperar por más de 1 hora para consumir pollo a la brasa.
- Pagar un precio justo y económico en comparación con la competencia.
- Satisfacción de consumir pollo a la brasa grande (gordo) y exquisito porque será preparado por un chef debidamente capacitado.

1.1.6. Productos y servicios sustitutos

Entre productos y servicios sustitutos se mencionan aquellos comercios que tienen sus propias instalaciones en Moquegua y que ofrecen parrillas, pizzas, anticuchos, caja china, entre otros; se ha identificado como productos sustitutos a las siguientes empresas: El Tablón, La Casona del parrillero, Náutica grill bar y Bristo.

1.1.6.1. El Tablón.

Es un local citado como Food Center, con el pasar de los años se ha convertido en una de las más importantes marcas y franquicias del Perú, sus inicios se dieron en Arequipa, tiene una nutrida carta de platos, entre los cuales destacan: el pollo a la leña, pizzas, parrilladas, hamburguesas, menús y platos ejecutivos, con precios comparativamente bajos, una de sus cualidades es su atractivo local, donde los asiduos clientes, mencionan que es por la comodidad y atención del servicio, se ubica en el centro comercial Plaza Vea, teniendo una alta asistencia de clientes, en una área de 2 pisos, con buen ambiente moderno y cómodo.

El Tablón ha logrado un posicionamiento relativamente alto en el rubro de negocios en comida rápida. De acuerdo a la información y al estudio realizado, sin embargo, se evidencia la alta rotación del personal lo que registra una debilidad para el negocio, sobre todo cuando se incrementa los clientes, mostrándose una incomodidad por ingresar a una mesa y el pago por adelantado del servicio. Los precios y ofertas son las siguientes:

Figura 19

Oferta combo clásico de pollo a la leña - El Tablón

Nota: De El Tablón (2021).

La oferta 1 del combo clásico es: 1 Pollo a la leña entero + 1/4 de Pollo a la leña + Porción familiar de papas fritas + 4 hot dogs + porción familiar de arroz chaufa + ensalada + 1 litro de chicha morada natural + cremas, a solo S/ 66.90.

Figura 20

Oferta combo clásico ¼ de pollo - El Tablón

Nota: De El Tablón (2021).

La oferta 2 del combo clásico es: 1/4 de pollo a la leña + porción de papas fritas + 2 hot dogs + porción de arroz chaufa + ensalada + gaseosa de 300 ml + cremas, a solo S/ 18.90.

1.1.6.2. La Casona del parrillero.

Este negocio tiene bastante segmento ganado por la opción e inclinación de gente que gusta de parrillas a base de carne vacuno, porcino y ave, que se evidencia por la acogida y captación de más consumidores, particularmente en celebraciones de onomásticos y eventos de trabajo de oficina, que exigen calidad en la atención y presentación del plato, debemos indicar que no se han realizado creaciones entre su carta de presentación, habiendo la especialidad en carnes a la parrilla, siendo las más recomendadas mixtas de cerdo, pollo, res y de cordero con un buen sabor, en cuanto al local, es una área muy reducida con capacidad de atención de 20 personas, y no

cuenta con parqueo vehicular para los clientes, esta es una debilidad si cotejamos con similares negocios.

La atención se realiza en su único local sin sucursales, ubicándose frente a la comisaria de Moquegua, y pocos metros de la plaza de armas, en el centro de la calle Ayacucho 821, por lo cual se puede referir como una amenaza indirecta, los buenos comentarios se reconoce la especialidad en carnes y parrilladas, se puede afirmar que son conocedores del negocio.

Por los datos de investigación, se afirma que tienen un servicio a domicilio muy lento y deficiente, otorgándole una baja puntuación al delivery, recibiendo muchas críticas por los plazos de espera y tiempo de retrasos en los pedidos, se evidencia molestia de clientes que solicitan el pedido en su domicilio, por ello, carece de capacidad de respuesta ante estas dificultades.

Figura 21

La Casona del Parrillero

Nota: De La Casona del Parrillero (2020).

Como se aprecia en la figura 21 un producto sustituto del pollo a la brasa son las parrillas de carne en diferentes presentaciones, además, se ofrece filete de pollo a la parrilla a un precio de S/. 18.00, esta empresa es una opción o sustituto al consumo de pollos a la brasa del mercado de Moquegua.

1.1.6.3. Náutica Seafood Grill Bar.

Situada en la zona céntrica de la localidad a pocos metros del local y de la plaza de armas, por las mañanas atiende con la especialidad en ceviches, leches de tigre y comidas a base de pescados y mariscos, por la noche cambia el giro del negocio en presentar todo a la brasa y parrillas: anticuchos, wantán, arroz chaufa, carnes, bifes, con la preparación de bebidas y cocteles, en pisco sour, tragos, wisky, cerveza entre otros, teniendo su público bien ganado y que prefiere la comodidad del local por el conocimiento de las presentaciones, en algunas oportunidades presenta el happy hour, que consiste en promociones en tragos 2 x 1, en ocasiones cuando se juegan partidos en vivo o alentando a la selección de futbol nacional.

En esa línea, cuenta con una vida nocturna que lo hace sustituto al pollo a la brasa y sobre todo por sus presentaciones y la correcta atención, son fortalezas que ha sabido aplicar el propietario, está orientado hacia el segmento más joven y por profesionales con ingresos económicos altos que es su público objetivo, quienes acuden a este importante local en compañía de pareja o grupos de amigos.

Esta empresa brinda comida marina, parrillas, entre otros, y debemos tener en cuenta de su proyección en pollos a la brasa en la zona, pues puede convertirse en una competencia directa.

Figura 22

Restaurante Náutica Seafood Grill Bar

Nota: De Náutica Seafood Grill Bar (2021).

1.1.3.64. Bristo.

Reconocido por ser un local nocturno donde se preparan bebidas y carnes en una casona colonial muy distinguida y apreciada por los clientes, en su mayoría son empresarios que agendan reuniones de trabajo y compromisos dónde se presta el local para este tipo de reuniones. Tienen un respaldo de un chef con mucha trayectoria profesional del norte del país que conoce la preparación de estos potajes, siendo el deleite de los clientes que son atendidos por la noche, sobre todo por la ubicación y grado de valoración entre sus asistentes.

Bristo se considera una alternativa de producto sustituto de las familiar que quieren consumir pollo a la brasa, por lo tanto, es importante estar a la vanguardia de creatividad e innovación que realiza como empresa competente.

Figura 23

Restaurante Bristo

Nota: De Bristo (2019).

Restaurante Bristo es otro negocio de producto sustituto donde se ofrece parrilla clásica de pollo, res y cerdo al precio de S/. 15.99 como platos del día, más entrada, refresco y postre, los platos cambian todos los días.

Bristo se encuentra ubicado en la calle Ayacucho 540 – plaza de armas de Moquegua, y como se ha comentado anteriormente representa una de las más importantes empresas que ofrece exquisita comida variada y alterna, por los consumidores de pollo a la brasa, que en este caso son las parrillas.

Se menciona esta negocio por las alternativas que brinda a los comensales en la elección de platos alternativos, como pollo a la parrilla, espagueti, entre otros.

1.1.7. Criterio de evaluación de proveedores

Tabla 4

Evaluación de proveedores

Criterio de evaluación	Prov. A	Prov. B	Prov. C
Calidad fresca	3	4	2
Puntualidad	4	2	4
Descuentos	2	4	3
Precios	3	4	3
Promociones	2	4	4
Limpieza	3	4	3
Reputación	4	5	3
Responsabilidad	5	4	5
Variedad	4	3	3
Facilidades de pago	5	5	2
Garantías	2	2	2
Servicios adicionales	4	4	4
Puntajes	41	45	38

Con relación a la evaluación de los proveedores seleccionados para el abastecimiento de materiales directos e indirectos, se procede a evaluar a través de una escala de Likert de 5 categorías, donde 1 significa muy malo y 5 significa muy bueno, se ha seleccionado 12 cualidades de evaluación para tener el poder de negociación con los proveedores y se garantice la calidad de productos como parte integral de la cadena de suministros de la pollería Gordo brasa car.

1.2. Concepto de negocio. Misión y visión

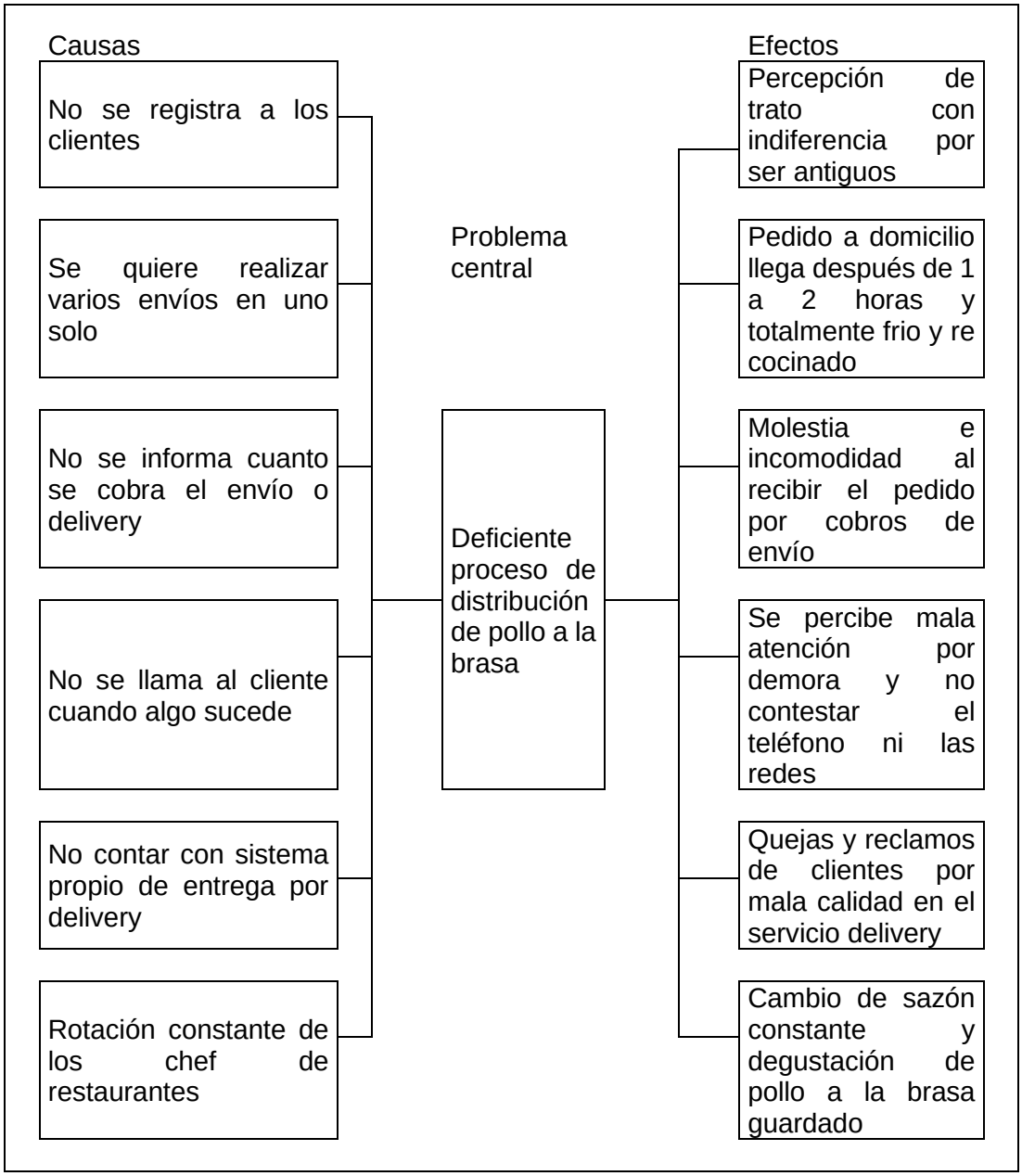
1.2.1. Definición del negocio

La idea de negocio para el comienzo de la pollería Gordo Brasa car, surgió de observar un mercado un tanto insatisfecho por la oferta ya existente, con servicios y la atención al cliente de baja calidad, las formas de preparación de los productos, los productos utilizados y hasta presentación de los platillos. Para aceptar los supuestos

que incentivaron la idea de negocio, se realizó una investigación viendo el contexto actual en el que vivimos, conforme a la moda o estilos de vida marcados por el tiempo. El problema radica en el decadente proceso de distribución de pollos a la brasa; se ha elaborado un árbol de problemas.

Figura 24

Árbol de problemas



La figura 24 se elaboró un árbol de problemas donde se identifica que la causa principal fue que no se registra en una data a los clientes, y no se personaliza a

clientes fieles percibiendo una marca indiferente; al realizar envíos se utiliza un delivery híbrido, es decir, se utiliza un vehículo o taxi que lleva más de un pedido en diferentes zonas de Moquegua, esto genera retrasos en los tiempos de entrega entre 1 y 2 horas aproximadamente; además, no se informa el costo de este delivery, causando molestias e incomodidad al negociar el pago con los taxistas, esto es porque no cuenta con un sistema interno para realizar el delivery lo que incrementa las quejas y reclamos por el servicio delivery, además, las empresas no se facultan a llamar a los clientes por cualquier eventualidad de demora ni tampoco recepciona a tiempo los call center por las llamadas percibiendo una pésima o mala atención al consumidor, a esto se suma que la rotación de los chef es constante cambiando el gusto y sazón del producto.

Propuesta de valor.

Gordo Brasa Car es una nueva propuesta de pollería con distinto atributo, somos una empresa que ofrece exquisitos pollos a la brasa del carbón a la mesa, con accesibilidad, comodidad y al precio justo, el vehículo móvil permite abastecer en diferentes puntos de la ciudad con rapidez de entrega del pollo a la brasa grande y económico en la puerta de tu hogar.

1.2.2. Visión

Para diciembre del 2023 Gordo Brasa Car proyecta ser la primera pollería líder e innovadora de ofrecer sus productos y servicios en la comodidad de su hogar a través de vehículo móvil en la ciudad de Moquegua y Samegua.

1.2.3. Misión

Somos una pollería que permite que sus clientes deleiten de un pollo a la brasa económico y robusto a precio justo, hasta los sitios más distantes de la ciudad, de forma directa y rápida a la mesa del hogar.

1.2.4. Valores

Los valores que caracterizan a la empresa Gordo Brasa Bar son 4: compromiso con los clientes, responsabilidad con los socios de la organización, respeto entre compañeros y humildad con los que nos rodean.

1.2.5. FODA – Análisis del macro entorno

1.2.5.1. Factor político.

Con una tasa de crecimiento promedio del 5,9% en los últimos diez años y una inflación que sigue siendo baja, Perú es una de las economías de más rápido crecimiento de América del Sur. La inversión extranjera, las políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales en varios sectores han creado un entorno favorable.

Al día de hoy nuestro país no cuenta con un partido político sólido e institucionalizado, lo cual es una amenaza para nuestro entorno, pero tiene una política favorable al desarrollo de la región Moquegua.

1.2.5.2. Factor social.

El Instituto Nacional de Información Estadística (INEI, 2020), realizó un convenio de cooperación interinstitucional con el Ministerio de la Producción (Produce), realizando una encuesta en todo el territorio peruano a las empresas, organismo de análisis y evaluación de información importante sobre productividad.

Según la última encuesta del INEI, la industria restaurantera creció 1,85% en enero de 2017 con respecto a 2016, a pesar de una caída de 3,08% en la oferta de alimentos a la carta.

Esto se debe a que en enero de 2017 la actividad de los restaurantes food service aumentó un 1,25%. Esta mejora, se debe a una mayor aceptación por parte

de los consumidores de las cenas promocionales, las estrategias de marketing y la apertura de nuevas tiendas.

Según el Ministerio de Agricultura (2010) a través de la Resolución Ministerial Nº 0441-2010-AG, de fecha 26 de junio de 2010, se declara al tercer domingo de Julio de cada año como “El día del pollo a la brasa”. La ciudad de Moquegua como todos los años tradicionales festeja esta fecha con efecto creciente en la demanda.

De la mano de Franz Ulrich, experto en el diseño de parrillas giratorias, Schuler creó su primer restaurante de pollo asado tras experimentar con diferentes mecanismos, y finalmente se quedó con el modelo utilizado. Desde entonces, Schuler ha crecido a nivel nacional y en todas las regiones del Perú, con un entusiasmo aún mayor por Moquegua.

1.2.5.3. Factor tecnológico.

En el sector avícola, las empresas confían en los avances en genética para mejorar las tasas de reproducción de los pollos y reducir la mortalidad de los pollos, al tiempo que adoptan sistemas de producción, instalaciones de almacenamiento e instalaciones de molienda. Además, se proporciona equipo especializado y de alta calidad (máquina de beber, máquina de alimentación, incubadora, etc.) y se proporciona el desarrollo de la producción de alimentos balanceado.

Estos números muestran esta mejora porque hace 5 años tomaba 72 días criar un pollo de 1,8 kg y ahora toma 48 días criar un pollo de 2,2 kg.

Una de las grandes inversiones en los restaurantes está relacionada con el software, pero con las nuevas tecnologías y un mundo más digital, se tiende a invertir para mejorar la experiencia del cliente y la rapidez, como el servicio. iPad, por ejemplo, las ventas de café del restaurante Chilis aumentaron. Incremento de ventas del 50% y 20%, en el caso de Mc Donald's, algunos restaurantes ya cuentan con

pantallas móviles para su pedido y personalización, y en el caso de Pizza Hut - una mesa interactiva. No hay duda de que hay una serie de implementaciones de tecnologías relacionadas con la próxima generación, especialmente para los millennials o la generación Y, incluidas las que surgieron entre 1982 y 2001.

En Perú se implementó en muy pocos restaurantes. Por ejemplo, la cadena Pardos invirtió recientemente en una máquina de pedidos digital en cada una de sus mesas, y muchos pudieron ver un mejor servicio basado en las necesidades, la comodidad y la conveniencia de los clientes.

1.2.5.4. Factor ecológico.

En Perú, con su favorable geografía y clima, las costas, montañas y selvas se caracterizan por una gran diversidad, brindando una amplia variedad de alimentos que contribuyen a la gastronomía.

Hay varios órganos de gobierno, incluidos los responsables de mantener la biodiversidad en los recursos marinos y hacer cumplir los tiempos de cierre. Además, existe la asociación de consumidores y usuarios del Perú que regula los productos naturales. El análisis ecológico contribuye al resultado final de la empresa, dado que podemos confiar en productos naturales del Perú.

1.2.5.5. Factor legal.

Según el Mincetur (2004) a través del Decreto Supremo Nº 025-2004-MINCETUR que pertenece al reglamento de restaurantes dónde indica la categorización, calificación, función y supervisión del sector de restaurantes. Asimismo, entre otras leyes asociadas al sector de restaurantes tenemos los siguientes:

- Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial Nº 363-2005-Minsa).

- Disposiciones sobre establecimientos que expenden comidas y bebidas (Resolución Ministerial Nº 081-94-ITINCI/DM).

1.2.5.6. Evaluación de los factores externos - matriz EFE.

El análisis de la matriz EFE de identificación de las oportunidades y amenazas, se les asigna una ponderación entre 0 (no importante) hasta 0.09 (muy importante). Que indica la importancia de cada factor para ser exitoso en la industria. Del mismo modo, se considera la importancia de cada variable: 4 (muy bien) hasta 1(malo). Para determinar la clasificación ponderada se procede a la multiplicación de ambos pesos. La tabla 5 muestra el desarrollo de la puntuación ponderada.

Es importante la evaluación de los factores externos y ponderarlos para identificar la oportunidades y amenazas que tienen un impacto directo en nuestra idea de negocio. Por esta razón, se ha visto la necesidad de identificar dichos factores externos para su análisis y evaluación; asimismo, representa claridad y objetividad antes de la implementación de la empresa.

De acuerdo a la tabla 5 se presenta la matriz EFE de evaluación de los factores externos que presentan oportunidades y amenazas para el negocio, se muestra un puntaje de ponderación de 2.56 lo que significa que el negocio es mayor al promedio, es decir, que las estrategias utilizadas aprovechan las oportunidades y se trata de minimizar las amenazas.

De forma detallada y específica, se presenta la siguiente tabla para comprender la ponderación, puntuación y valor ponderado utilizado en el presente plan de negocios.

Tabla 5

Matriz EFE de pollería Gordo brasa car

Ítem	Factores claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Mercado potencial NSE C	0.09	3	0.27
O2	Mercado objetivo responde de manera positiva a la innovación y nuevas propuestas	0.08	3	0.24
O3	No hay competencia con valor agregado	0.06	4	0.24
O4	Cambio de estilo de vida y prácticas de consumo en los clientes.	0.06	3	0.18
O5	Crecimiento poblacional de la ciudad de Moquegua.	0.08	3	0.24
O6	Producto consumido por todos los estratos sociales.	0.06	3	0.18
O7	Arribo de trabajadores del sector minero y construcción.	0.07	3	0.21
O8	Posicionamiento del pollo a la brasa en la mente de los peruanos con amplia demanda por satisfacer.	0.08	3	0.24
Amenazas				
A1	Ingreso de nueva competencia al mercado.	0.06	2	0.12
A2	Inspecciones Municipales.	0.07	2	0.14
A3	Alta competencia en productos sustitutos.	0.05	2	0.1
A4	Publicidad intensiva de los grandes competidores.	0.05	3	0.15
A5	Inflación constante de precios de productos de primera necesidad.	0.06	2	0.12
A6	Pandemia.	0.13	1	0.13
	Totales	1		2.56

Tabla 6

Análisis del macro entorno

Factores	Situación	Impacto
Geográfico y demográfico	Proyección del crecimiento poblacional	F
	Crecimiento de niveles socioeconómicos B, C.	F
	Sector de restaurantes va en aumento	F
Socio cultural	Instituto Nacional de la Cultura: Día del Pollo a la Brasa (Tercer Domingo de Julio)	F
	Crecimiento de comer en casa con familia	F
	Crecimiento del Turismo	F
Factor económico	Alta cantidad de productos sustitutos	D
	Precio de venta del platillo "Pollo a la brasa" del mercado	F
Factor legal	Normas sanitarias para restaurantes	F
	Normativa Apdayc	D
	Legislación laboral	D
Factor tecnológico	Menor tiempo en la crianza del pollo	F
	Sistemas integrados de atención	F
Favorable	10	76.9%
Desfavorable	3	23.1%
Total	13	100.0%

Como se muestra en la tabla 6 el análisis del macro entorno de cinco factores: geográfico-demográfico, socio cultural, económico, legal y tecnológico, se evidencia un total de 13 características de la situación donde “F” es favorable y “D” desfavorable, obteniendo que el 73.9% indica que el mercado es favorable y el 23.1% en condición desfavorable.

Por otro lado, se ha realizado el modelo de negocio de la pollería Gordo brasa car, a través de la herramienta Business Model Canvas, donde se describe la propuesta de valor y sus 8 componentes principales: socio clave, actividades claves, recursos claves, relación con clientes, segmento, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos.

1.2.6. Modelo Canvas de la idea del negocio

Figura 25

Business Model Canvas – Propuesta de valor

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos del mercado
- **Alianza estratégica** Bancos Proveedores de aves Proveedores de papas picadas Municipalidad de Moquegua Amigos expertos en ciencias de la comunicación	- Mantener vehículo móvil en óptimas condiciones - Chef de excelente reputación - Publirreportaje de la innovación de la pollería Gordo brasa car **Recursos claves** - Experto en comunicación digital - Vehículo móvil - Capital y financiamiento bancario	Gordo brasa car es una nueva propuesta de pollería con distinto atributo, somos una empresa que ofrece exquisitos pollos a la brasa del carbón a la mesa, con accesibilidad, comodidad y al precio justo, el móvil car, permite la rapidez y sin cobros de envío para satisfacer un pollo a la brasa grande y económico en la puerta de tu hogar.	- Cercana y directa a través del carro móvil - Publicidad visual en plataformas digitales - Mantener al cliente satisfecho brindando calidad del producto a precio justo **Canales** - Página web - Redes sociales Facebook Instagram WhatsApp	**Demográfica:** Hombres y mujeres entre los 25 y 54 años, que pertenecen a los niveles socio económicos B y C. **Geográfica:** clientes y potenciales clientes que viven y trabajan en el distrito de Moquegua y Samegua de la provincia Mariscal Nieto, región Moquegua. **Psicográfica:** Trabajadores que gustan compartir eventos especiales o almuerzos en familia y también amigos, del plato tradicional de nuestro país, el pollo a la brasa.

Estructura de costos	**Modelos y fuente de ingresos**
Costos totales desagregado en costos fijos y totales	La venta será pollos a la brasa y los canales de cobro: Depósito en cuenta, transferencia bancaria, tarjeta de crédito y débito, yape, PayPal.

1.3. Posición competitiva de la empresa

La posición competitiva del negocio está basada en las 5 fuerzas de Michael Porter: rivalidad entre competidores (la competencia directa), poder de negociación de los clientes (satisfacción de necesidad y fidelización), poder de negociación con los proveedores (logística), amenaza de productos sustitutos (control de sustitutos) y amenaza de los nuevos competidores (creación de barreras de ingreso).

1.3.1. Rivalidad entre competidores

En 2019, el Perú se posicionó y por tercer año consecutivo, como el mayor consumidor de pollo per cápita en toda América Latina al registrar un promedio anual de más de 51 kilos por persona, según la Asociación Peruana de Avicultura (APA, 2019). Por ello, el INEI presenta datos sobre este importante mercado, cuyas ventas anuales ya superan los S$ 3.500 millones (Gestión, 2016).

Al respecto, el INEI, citado por el diario Gestión (2016) informó: “(…) cada hogar peruano consume un promedio de 16 pollos a la brasa al año” (párr. 2). Es decir, comprende 16 números de porciones de ¼ de pollo a la brasa para una familia de 4 individuos en promedio.

El segmento de pollerías en Moquegua, se ha convertido en los últimos años muy competitivos, sobre todo por el mayor número de franquicias que vienen de ciudades de Lima, Arequipa y Tacna, los cuales por el manejo de sus costos y el reconocimiento de la marca, tienen un fuerte marketing y alto movimiento en sus locales, ellos han optado por una estrategia de diferenciación y están dirigidos hacia el mercado de nivel socioeconómico A y B, olvidándose del NSE C, los cuales compiten intensamente, los mayores ingresos de la población en Moquegua han mejorado, por tanto, los gustos y las exigencias del mercado también, es por ello que podemos ver el aumento de locales de comida rápida, pizzerías, bares y restaurantes,

que inician con nuevas aperturas de establecimientos, esto ha hecho que los empresarios salgan en una carrera por competir, la gran mayoría ofrecen similitud en la carta de productos, en ese sentido se hace necesario que se deba modificar las estrategias y proponer elementos de diferenciación, que estén de acorde de las necesidades de los clientes, lejos de un servicio delivery, la disponibilidad de adquirir un pollo a la brasa en la tranquilidad de su hogar sin demoras, ni costos adicionales de envío, exquisito y económico.

A la fecha, no existe el servicio de una pollería en un móvil, se ha identificado en otros rubros como empanadas, sanguchería, anticuchería, entre otros, debemos indicar que estos servicios están disponibles en la capital de Lima, más no se evidencia por el momento en Moquegua.

Otro tema resaltante es el competidor informal, con locales que no pagan impuestos y no cuentan con las autorizaciones y permisos de la municipalidad, en los últimos años ha proliferado estos negocios que no tienen el registro sanitario por el expendio de productos, siendo muy afectados y no habiendo autoridades que fiscalicen estos puntos de venta. Frente a ello, se tiene centrado algunas estrategias de convenios de autorización municipal para realizar este servicio, presentando los registros sanitarios de los colaboradores involucrados como la norma exige, además, la pollería Gordo brasa car tendrá que pagar el tema de alquiler de local pero en montos mínimos puestos servirán como manera de almacén y temas administrativos esto es una ventaja competitiva frente a nuestros competidores que no tendremos costos fijos de alquiler altos, más que los gastos de mantenimiento y combustible del vehículo móvil, además, de ser una idea totalmente innovadora en el rubro.

1.3.2. Poder de negociación de los clientes

En base a la segmentación del NSE C se ha evidenciado que nuestros clientes potenciales se ubican en los grupos de edad de 25 años a 55 años. De la misma manera, según la APA (2019) declara que mensualmente el país produce 60 millones de pollos en promedio y el 20% de esta producción es destinada a las pollerías.

La negociación con los clientes será cercana y directa a través del carro móvil, es decir, la pollería Gordo brasa car no es un local comercial tradicional, sino más bien, un vehículo adaptado con todos los implementos de una pollería, desde el horno, hasta la cocina para freír las papas y alistar las ensaladas para su despacho, el carro móvil no será de ubicación en un solo lugar, en diferentes días se traslada a otros puntos de Moquegua, con acompañamiento de una música de reconocimiento de llegada, esta melodía será posicionada en la mente de los consumidores a través de las redes sociales y campaña pre lanzamiento.

La publicidad digital en las plataformas digitales, será una estrategia agresiva de la pollería Gordo brasa car para implementar lazos comerciales con los clientes, la creación de marketing de contenido en la actualidad, dado que la mayoría de personas usan este tipo de aplicaciones, será aprovechada con marketing de contenido en facebook. Instagram y tik tok, asociada a la página web y WhatsApp.

Mantener la satisfacción del cliente con la calidad del producto a un precio justo es un reto para pollería Gordo Brasa Car, por tanto, el presente negocio cuenta con normas internas y protocolos de limpieza y salud en el trabajo, tanto en la manipulación de alimentos como de entrega de pedidos y particularmente en la zona de cocina del carro móvil, de esta forma garantizamos la salubridad y aseguramos la calidad en cada uno de los productos que atendemos, es por ello, se tiene desarrollado ventajas comparativas de una pollería móvil frente a los demás

competidores, en el corto plazo traerá el reconocimiento de los clientes, y por ello mayores utilidades al ser un atributo diferente.

1.3.3. Fuerza negociadora de los proveedores

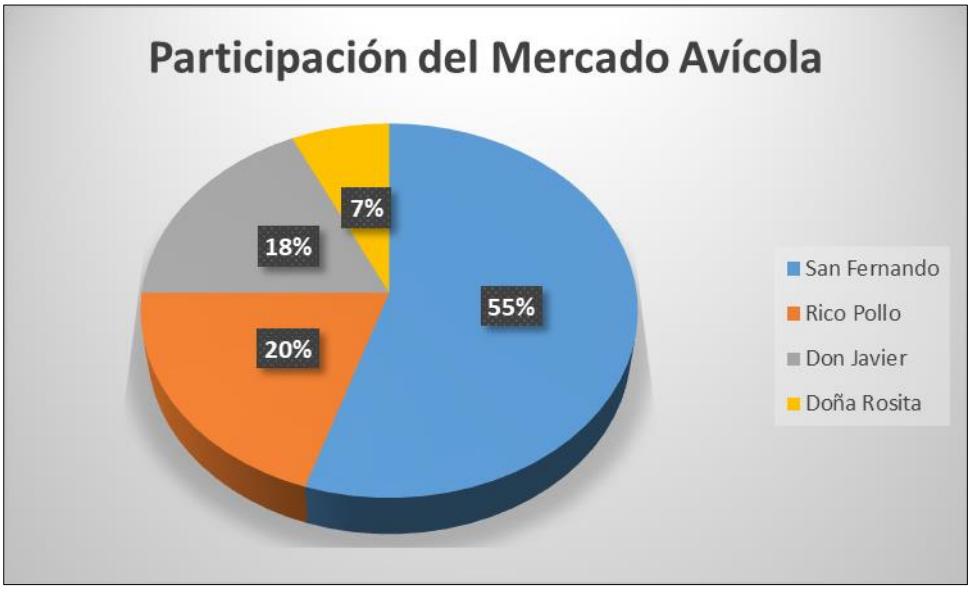
Los proveedores principales esta pollería son las empresas/negocios avícolas, las empresas/negocios de papas y verdulerías en general.

El sector avícola en la ciudad de Moquegua está muy marcado por tres proveedores las cuales son nacionales (San Fernando, Rico Pollo) y en la localidad (Don Javier, Doña Rosita) de las cuales su representación se encuentra de acuerdo a su producción.

Con relación a proveedores de papas y verduras para las ensaladas, hay más de 15 comerciantes mayoristas que las proporcionan, también, una infinidad de comerciantes informales capaces de cubrir la demanda para la materia prima. El presente negocio plantea que los proveedores de papas y aves sean socios estratégicos del negocio, capaces de obtener los insumos con calidad y tiempo oportuno.

Figura 26

Participación de mercado de proveedores



1.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Los consumidores peruanos se le conoce por el “buen diente” dado que Perú posee una gastronomía exquisita, por ello, las personas gastan mensualmente la tercera parte de su salario, en comer en un restaurante.

Según el diario La República (2019) indica que la Universidad Le Cordon Bleu realizó una investigación e informó que el 56% de los consumidores prefiere acudir a pollerías, luego se encuentran las cevicherías en 24% y con un 20% se encuentran los chifas. Esto representaría un 44% de consumo de productos sustitos. En el ámbito local, se encuentra el alto consumo de “cuy frito” ya que se expenden en lugares campestres muy acogedores, además de ser el plato bandera de Moquegua.

Por otro lado, el pollo a la brasa se encuentra en el ranking dentro de los 10 platos más representativos del Perú, junto al ceviche y lomo saltado. Se ha previsto que los restaurantes de la localidad, satisfacen la misma necesidad que la nuestra, puesto que ofrecen alimentos y bebidas. De acuerdo al análisis de mercado realizado, se deriva que el plan de negocios tiene productos sustitutos manifiestamente específicos como la carne y pescado. Pese a ello, se deberá discutir que, al ser un producto alimenticio, este puede tornarse a ser sustituido con mayor facilidad, si nuestro público consumidor no obtiene el grado de satisfacción deseado.

En Moquegua, la preferencia es hacia las comidas tradicionales, que van desde las cuyerías, cevicherías y los chifas, se encuentran alrededor del centro y mayor cantidad el sector informal que venden comidas al paso, en puestos y sin ninguna identificación en áreas del mercado central, atendiendo en espacios muy pequeños y sin calidad en atención, ni las medidas de higiene, al momento de consumir alimentos. Por tanto, en el apartado 2.1.6 se describió las características de

los productos sustitutos de las empresas El Tablón, la Casona del parrillero, Náutica Seafood Grill Bar y Bristo.

1.3.5. Amenaza de los nuevos entrantes

La pollería Gordo brasa car ingresará como nuevo competidor, intentando romper las barreras, satisfaciendo al cliente en cuanto al sabor, precio, atención al cliente y con una presentación de infraestructura totalmente creativa e innovadora.

En cuanto al ingreso de competidores al segmento de restaurantes del mercado, podemos afirmar que es de libre competencia, porque no existen barreras de carácter sanitario o de permiso de licencias de funcionamiento, no siendo rigurosas por parte de las municipalidades locales y autoridades competentes; cuando algún empresario quiere iniciar un negocio, es bastante fácil obtener los permisos correspondientes y más aún si se tiene como socios claves a los funcionarios. Otro punto importante se encuentra los competidores llamados franquicias, que se han instalado por información de los mayores ingresos de la población económicamente activa de Moquegua, siendo atractivo el mercado, podemos apreciar la aparición de más locales trayendo restaurantes de ciudades vecinas como Arequipa, Tacna y Lima, que antes era inimaginable su presencia, teniendo como motivación captar clientes de los consumidores de las empresas mineras que se encuentran ubicadas en Moquegua, y por la gran cantidad de trabajadores y personas de ingresos altos y niveles socioeconómico A, B y C.

Es por ello, que divisamos una gran amenaza que puede inquietar la sostenibilidad del negocio en los siguientes años, en esa circunstancia, la probabilidad de que otra competencia realice la misma estrategia de utilizar un carro móvil para comercializar pollos a la brasa es alta, por lo que debemos aprovechar en los primeros años de operación para posicionar nuestra marca en el mediano y largo plazo.

La amenaza de nuevos entrantes entonces es alta, sin embargo, para ello se requiere de inversiones en vehículos adaptados para la venta de pollos rostizados, y el desarrollo de una sazón exquisita que conquiste a los clientes, no obstante, se estima que si el mercado es atractivo desarrollar otros puntos de venta como el de Tacna.

1.4. Los productos y/o servicios que ofrece

La pollería Gordo Brasa Car ofrece productos de pollo a la brasa en diferentes presentaciones con una nueva propuesta, la infraestructura de la pollería esta adecuado en un vehículo móvil con la finalidad de llegar a los diferentes puntos de la ciudad de Moquegua.

1.4.1. Clasificación

De acuerdo a su presentación el pollo a la brasa de la pollería Gordo Brasa Car se clasifica en lo siguiente:

- Presentación de 1/4 de pollo a la brasa personal (papas + ensalada y cremas).
- Presentación de 1/2 pollo a la brasa doble (papas + ensalada y cremas).
- Presentación de 1 pollo a la brasa familiar (papa familiar + ensalada familiar + cremas).
- Oferta Brasa car 1 pollo a la brasa + 1/4 adicional + papa familiar + ensalada familiar + gaseosa de 2 litros + cremas.

1.4.2. Características

La pollería Gordo brasa car tiene las siguientes características:

- Pollería que llega a diferentes puntos de la ciudad por estar adecuado en un vehículo móvil.
- Práctico.
- Rápido en la entrega.

- Presentación de pollería creativa e innovadora.
- Sazón exquisita.
- Económico.

1.4.3. Propuesta de valor

Gordo Brasa Car es una nueva propuesta de pollería con distinto atributo, somos una empresa que ofrece exquisitos pollos a la brasa del carbón a la mesa, con accesibilidad, comodidad y al precio justo, el vehículo móvil permite abastecer en diferentes puntos de la ciudad con rapidez de entrega del pollo a la brasa grande y económico en la puerta de tu hogar.

1.5. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado

En cuanto a la estrategia de crecimiento de mercado utilizaremos la matriz de Ansoff, y se utilizará la penetración de mercados como estrategia, dado que el aspecto comercial es un mercado existente con un producto tradicional que es el pollo a la brasa.

1.5.1. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con Montolivo (2019) afirma: “(…) La estrategia de crecimiento, también llamada de conducta prospectivo, es la marca de las empresas que de manera continua buscan nuevas oportunidades en el mercado y enfrentan las amenazas emergentes” (p. 65).

En efecto, la pollería Gordo brasa car es una marca que ha identificado nuevas oportunidades en la ciudad de Moquegua, ante la problemática de insatisfacción en la entrega de los productos, por ello, se pretende llenar las expectativas de este mercado insatisfecho y la conquista de mercados existentes alejados a la ciudad.

Como se ha comentado se utilizará como estrategia de crecimiento de Ansoff, desarrollada en una matriz que se muestra en la siguiente figura.

Figura 27

Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Nota: De Montolivo (2019).

De acuerdo a la matriz de crecimiento de Ansoff, presenta 4 estrategias de crecimiento: penetración de mercado (dirigido a mercado tradicional y producto existente), desarrollo de productos (nuevos productos para el mercado tradicional), desarrollo de mercado (productos tradicionales para mercado nuevos) y diversificación (productos nuevos para mercados nuevos). El presente plan de negocios no pretende desarrollar un nuevo producto, tampoco está dirigido a un nuevo mercado, por ello, se utilizará la penetración de mercado, es decir se ofrece el pollo a la brasa para un mercado existente pero insatisfecho.

1.5.2. Estrategia de penetración

La pollería Gordo brasa car tendrá una estrategia de enfoque en los segmentos C (familias trabajadoras), por lo tanto, se va utilizar la estrategia de penetración de mercado. Los precios serán económicos de acuerdo al mercado porque se comercializa productos existentes (pollo a la brasa) a mercados tradicionales (segmento C), pero como ya se mencionó el diferenciador será la presentación e infraestructura de la pollería, la que en este contexto las familias buscan darse un gusto en la comodidad de su hogar y relativamente al alcance de sus bolsillos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente

2.1.1. Quienes son

Se ha seleccionado el perfil del cliente de acuerdo a la investigación de mercados.

Tabla 7

Perfil del cliente

Criterios	Características
Edad	Entre 25 – 55
Ingresos anuales	15,000 - 30,000
Ocupación	Trabajador
Personalidad	Impulsivo, activo
Estilo de Vida	Progresistas y modernos
Expectativas	Alimentación
NSE	B y C
Ciclo de vida	Juventud y madurez
Tasa de compra o uso	Media, alta
Grado de fidelidad de marca	Media, alta
Motivación de compra	Bueno, rápido y económico
Sensibilidad al precio	Alta

La tabla 7 muestra el perfil del cliente seleccionado al cual estamos dirigidos, se pretende llegar a un público trabajador de edad entre 25 a 55 años, progresistas y moderno, y que tenga motivación de compra un producto exquisito (bueno), económico y servicio rápido.

Para ahondar más sobre el perfil de nuestro cliente utilizamos el mapa de empatía, el cual nos sirve para conocer cada detalle del cliente, en cuanto a lo que piensa, dice, ve, escucha, sus frustraciones y motivaciones.

2.1.2. Cuál es el perfil

Figura 28

Mapa de empatía

Nota: De Prim (s.f.).

Para conocer el perfil del cliente, se ha utilizado como técnica la entrevista, y la persona seleccionada fue Julia, los resultados se muestran a continuación:

¿Qué piensa y siente?.

Juila es una persona de clase trabajadora de 45 años de edad, que siempre está en busca de oportunidades laborales como la municipalidad o empresas agrícolas. Piensa que se están agotando los recursos naturales y el cambio de los ecosistemas es irreversible. Cree que los pollos a la brasa son muy ricas y los precios de los mismos fueron incrementados en los últimos meses. Julia es una persona realista y cree que si trabaja mucho también debe darse gustos merecidos, como un buen pollo a la parrilla o a la brasa, siempre y cuando le satisfaga, ya que es de “buen diente”. Siente que el pollo a la brasa es un platillo que, si cumple con sus

expectativas, prefiere estar bien y disfrutar de la vida, además, siente que debería ahorrar dinero y no malgastarla.

¿Qué ve?.

Julia ve que la mayoría de los comercios están cerca de la zona donde labora, también que la mayoría de personas frecuentan la zona, y son trabajadores de la región, municipalidad o trabajadores de la mina. Por otro lado, ve que las Apps se han incorporado a la vida como herramientas que hacen más sencillo las tareas y el trabajo, últimamente ve que las personas están utilizando con mayor frecuencia las compras en restaurantes vía delivery para evitar las aglomeraciones por la pandemia, sin embargo, ha visto muchos problemas de demoras y mala atención de este nuevo servicio.

¿Qué dice y hace?.

Julia dice que la situación del país está bastante difícil, pero aun así alcanza para cubrir sus necesidades básicas y sociales, como pedir comida de parrillas o pollo a la brasa por delivery, Julia argumenta que tirar la comida demuestra ser una persona consumista e irresponsable con el medio ambiente, prefiere llevar los residuos sólidos a un tacho de basura cercano o a su propia casa en vez de ensuciar las calles, indica además que le gusta comer rico y pagar un precio justo, quiere ser tratada y servida como se merece, con respeto y admiración por los que la atienden, por ello compra anticuchos, salchipapa, o pollo frito en la esquina de su casa y que además su vecina tiene buena sazón.

¿Qué oye?.

Julia oye que sus compañeros hablan todo el día de partidos políticos, futbol, la situación económica de la ciudad y el desempleo. Además, escucha que los

residuos son nocivos para el medio ambiente. Siempre está escuchando donde venden ricos pollos a la brasa y se atreve a probarlos.

¿Cuáles son sus miedos, frustraciones y obstáculos?.

Tiene miedo de que un día la despidan del trabajo por la edad que tiene, asimismo, le frustra que su hijo no cumpla sus sueños trazados. No quiere formar parte de un ciclo de consumo desproporcionado y generación de residuos excesivos.

¿Qué lo motiva? (deseos, necesidades, medida del éxito).

A Julia lo motiva que todos sus hijos vayan a la universidad y cumplas sus sueños de ser buenos y excelentes profesionales. Además, lo motiva comprar en un restaurante de pollo a la brasa por delivery para cuidar su seguridad, pero quiere que lleguen de manera rápida y caliente, además que tenga buen sabor, buena atención y pagar lo justo.

Conclusión.

Nuestros clientes son personas trabajadoras de 25 a 54 años de edad, que gusta de comer un buen pollo rostizado y que desean pagar un precio razonable por un rico plato de pollo a la brasa que satisfaga sus expectativas, prefiere comprar por delivery siempre en cuando llegue rápido, caliente y exquisito, pagando lo justo por el producto, además, quisiera un servicio diferente en la atención y comodidad de su hogar para disfrutar en familia.

2.2. Tamaño y tendencia del mercado

Conocer el tamaño del mercado nos ayuda a ver la viabilidad del proyecto y a trazar las estrategias más apropiadas para hacer factible. Es por ello, recurrimos a los datos de Apeim (2020) y Minsa (2018a) para determinar el NSE B y C del departamento de Moquegua, por grupos de edad entre 25 y 54 años, con la finalidad de estimar la tendencia del mercado futuro de los distritos de Moquegua y Samegua.

2.2.1. Tamaño o criterios de segmentación: Marco muestral

2.2.1.1. Población objetivo.

La investigación de mercado se realizó a la ciudad del departamento de Moquegua, se seleccionó como marco muestral específicamente los distritos de Moquegua y Samegua.

Figura 29

Segmentación distrito de Moquegua y Samegua

2.2.1.2. Tipo de segmentación.

Región	: Moquegua.
Provincia	: Mariscal Nieto.
Distritos	: Moquegua y Samegua.
Centros poblados	: San Antonio, Chen, San Francisco, Los Ángeles, Nueva Samegua.
NSE	: B y C.
Edad	: 25 a 54 años

Tabla 8

NSE del departamento de Moquegua

Departamento	Total	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Lambayeque	100%	9.7%	34.3%	35.0%	21.0%	1,064	3.0%
Lima	100%	25.6%	41.6%	25.9%	6.9%	4,010	1.5%
Loreto	100%	6.7%	29.8%	26.3%	37.2%	865	3.3%
Madre de Dios	100%	5.6%	31.0%	44.0%	19.4%	406	4.9%
Moquegua	100%	15.3%	41.3%	27.4%	16.0%	749	3.6%
Pasco	100%	2.3%	16.2%	31.2%	50.3%	513	4.3%
Piura	100%	5.9%	31.0%	37.1%	25.9%	1,157	2.9%
Puno	100%	3.8%	14.8%	35.9%	45.5%	433	4.7%
San Martín	100%	6.2%	28.8%	34.2%	30.8%	784	3.5%
Tacna	100%	14.7%	39.6%	36.8%	8.9%	1,044	3.0%
Tumbes	100%	5.8%	33.1%	37.7%	23.5%	678	3.8%
Ucayali	100%	5.9%	20.3%	38.1%	35.6%	810	3.4%

Nota: De Apeim (2020).

De acuerdo a la tabla 8 según Apeim (2020) indica que el departamento de Moquegua el 15.3% pertenece al NSE B, también, con mayor porcentaje el 41.3% pertenece al NSE C, por tanto, estos indicadores la utilizaremos para determinar la muestra desagregada por distritos y el mercado potencial.

2.2.1.3. Tipo de investigación.

Por su naturaleza, el plan de negocios fue de tipo descriptivo, al respecto, el autor Valderrama y Jaimes (2019) refieren que el tipo de investigación descriptiva puntualiza las características de la población que se está estudiando.

El enfoque fue cuantitativo, porque se realiza evaluaciones numéricas de la viabilidad del proyecto, tal como lo manifiesta Hernández y Mendoza (2018) los enfoques cuantitativos hacen uso de las ciencias matemáticas y estadísticas para su evaluación y comprobación.

2.2.1.4. Muestra de la investigación.

El plan de negocio presenta un tipo de muestreo probabilístico estratificado simple para una población infinita, para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Figura 30

Muestra con población infinita

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} =$$

Dónde:

Z2	: 94%	1.96
p	: 50%	0.50
q	: 50%	0.50
E2	: 6%	0.06
n	: muestra	

$$n = \frac{1.88 \quad x \quad 0.50 \quad x \quad 0.50}{0.06}$$

$$n = \frac{3.5344 \quad x \quad 0.50 \quad x \quad 0.50}{0.0036}$$

$$n = \frac{0.8836}{0.0036} = 245 \text{ encuestas}$$

Por lo tanto, la muestra del proyecto de investigación asciende a 245 encuestados, con una confianza de 94%, un margen de error 6%, probabilidad de éxito 50% y probabilidad de fracaso de 50%.

2.2.1.5. Técnica e instrumento de investigación.

La técnica utilizada en el plan de negocios fue la encuesta y como instrumento se utilizó la entrevista y el cuestionario de preguntas aplicado a la muestra determinada de 245 personas del distrito de Moquegua y Samegua.

De acuerdo con el autor Carrasco (2007) indica que la encuesta es una técnica de investigación utilizado para la exploración e indagación, con preguntas formuladas directas e indirectas a la unidad de análisis. Asimismo, refiere que la entrevista es un instrumento que consiste en un diálogo entre ambas partes el entrevistador y el entrevistado; y el cuestionario es un instrumento de recolección de datos que permite una respuesta directa mediante una hoja de preguntas dirigida a la muestra establecida.

2.2.2. Tendencias del mercado

Tabla 9

Población por distritos de la región Moquegua

Año	Moquegua	Samegua
2010	52,153	6,874
2011	53,844	6,607
2012	54,693	6,581
2013	55,546	6,553
2014	56,397	6,525
2015	57,243	6,496
2016	57,831	6,563
2017	58,797	6,516
2018	62,325	6,581
2019	66,064	6,647

Nota: Adaptado de (Minsa, 2018a).

Según la información del Minsa (2018a) se ha tomado la población registrada de los distritos de Moquegua y Samegua desde el 2010 hasta el 2019, para estimar la población futura a través de la regresión lineal.

Regresión lineal para la población estimada 2021 – 2024 de Moquegua.

Tabla 10

Matriz de sumatorias X y distrito de Moquegua

Ítem	Año	X	Y	X Y	X²	Y²
1	2010	-4.5	52,153	-234,689	20.25	2,719,935,409.00
2	2011	-3.5	53,844	-188,454	12.25	2,899,176,336.00
3	2012	-2.5	54,693	-136,733	6.25	2,991,324,249.00
4	2013	-1.5	55,546	-83,319	2.25	3,085,358,116.00
5	2014	-0.5	56,397	-28,199	0.25	3,180,621,609.00
6	2015	0.5	57,243	28,622	0.25	3,276,761,049.00
7	2016	1.5	57,831	86,747	2.25	3,344,424,561.00
8	2017	2.5	58,797	146,993	6.25	3,457,087,209.00
9	2018	3.5	62,325	218,137	12.25	3,884,383,188.03
10	2019	4.5	66,064	297,289	20.25	4,364,492,950.07
	SUMA	0	574,893	106,394	82.50	33,203,564,676.11

Recordemos la función: $y = a + bx$

Hallando: $b = \dfrac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$

$b = \dfrac{10\,(106{,}394) - (0)\,(574{,}893)}{10\,(82.5) - (0)^2}$

$b = 1{,}289.6$

Hallando: $a = \dfrac{\sum y - b \sum x}{n}$

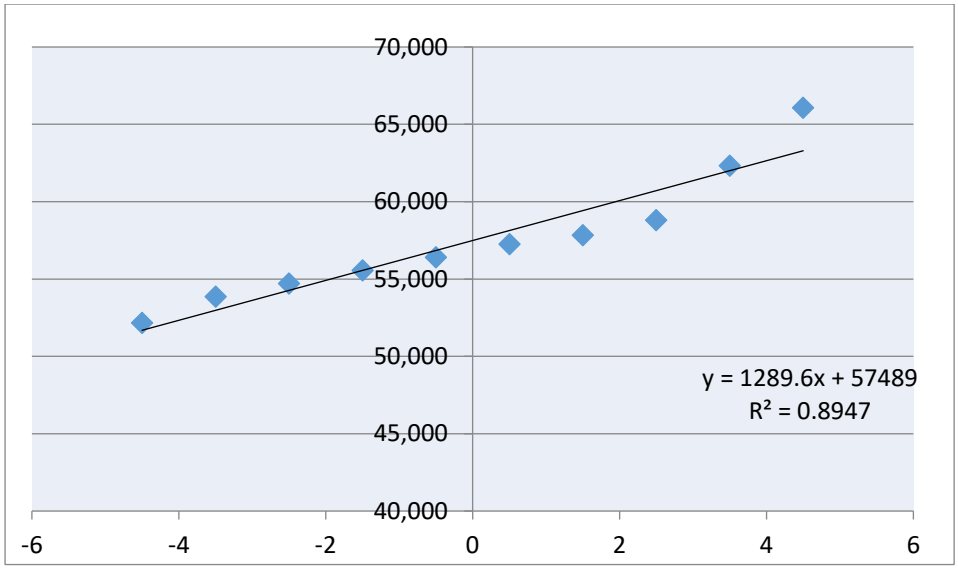
$a = \dfrac{574{,}893 - (1.289.6)\,(0)}{10}$

$a = 57{,}489$

Tenemos la función: $Y = 57{,}489 + 1{,}289.6\,x$

Figura 31

Regresión lineal para población de Moquegua



De acuerdo a la regresión lineal simple aplicado a la población del distrito de Moquegua se proyectó la población para el año 2020 al 2024, utilizando la función:

$$Y = 57{,}489 + 1{,}289.6\ x$$

Tabla 11

Población estimada de Moquegua 2020 - 2024

Año	X	Población
2020	5.5	64,582
2021	6.5	65,872
2022	7.5	67,162
2023	8.5	68,451
2024	9.5	69,741

La tabla 11 muestra la estimación de la población de Moquegua a través de la regresión lineal, es decir, para el año 2020 cuando “x” tiene valor de 5.5 la población del 2020 estimada asciende a 64,582 personas; asimismo, cuando “x” tiene valor de 6.5 la población estimada asciende a 65,872 personas, con el mismo procedimiento se determinó la población proyectada para los siguientes años 2022, 2023 y 2024.

Regresión lineal para la población estimada 2021 – 2024 de Samegua.

Tabla 12

Matriz de sumatorias X y Y distrito de Samegua

Ítem	Año	X	Y	X Y	X²	Y²
1	2010	-4.5	6,874	-30933.00	20.25	47,251,876.00
2	2011	-3.5	6,607	-23124.50	12.25	43,652,449.00
3	2012	-2.5	6,581	-16452.50	6.25	43,309,561.00
4	2013	-1.5	6,553	-9829.50	2.25	42,941,809.00
5	2014	-0.5	6,525	-3262.50	0.25	42,575,625.00
6	2015	0.5	6,496	3248.00	0.25	42,198,016.00
7	2016	1.5	6,563	9844.50	2.25	43,072,969.00
8	2017	2.5	6,516	16290.00	6.25	42,458,256.00
9	2018	3.5	6,581	23034.06	12.25	43,311,666.95
10	2019	4.5	6,647	29911.37	20.25	44,182,231.45
	SUMA	0	65,943	-1274.07	82.50	434,954,459.40

Recordemos la función: $y = a + bx$

Hallando: $b = \dfrac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$

$b = \dfrac{10\,(-1274.07) - (0)\,(65{,}943)}{10\,(82.5) - (0)^2}$

$b = -15.4$

Hallando: $a = \dfrac{\sum y - b \sum x}{n}$

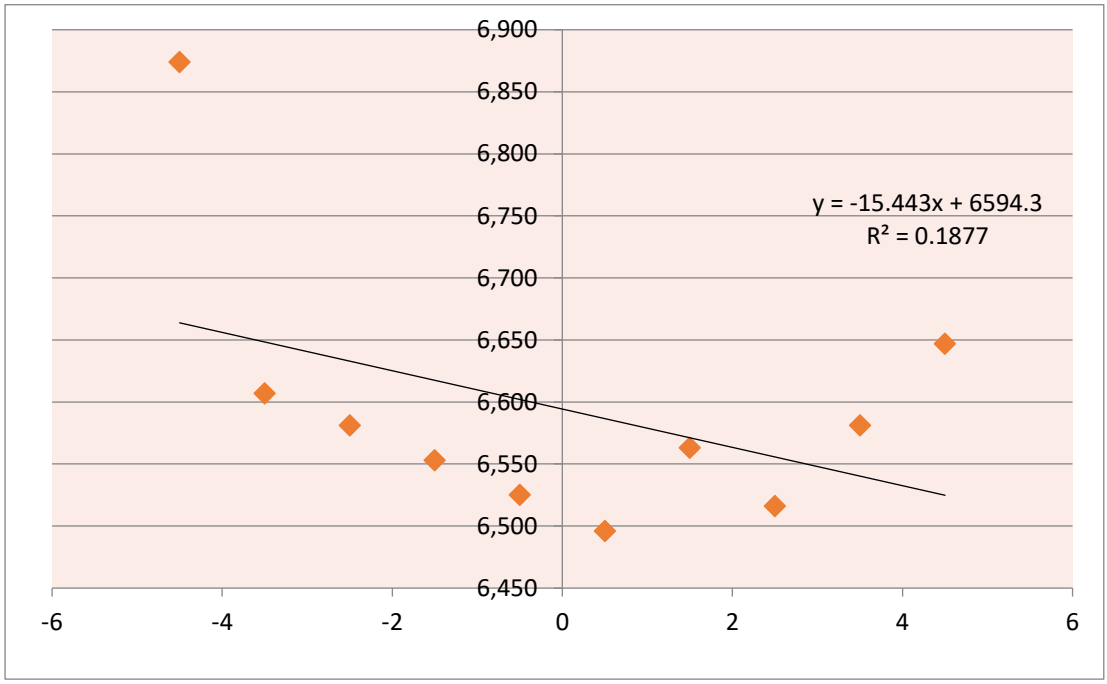
$a = \dfrac{65{,}943 - (-15.4)\,(0)}{10}$

$a = 6{,}594.3$

Tenemos la función: $y = 6{,}594.3 - 15.443\,x$

Figura 32

Regresión lineal para población de Samegua



Como muestra la figura 32 la función de regresión lineal para el distrito de Samegua fue negativa, es decir, la población tiene una tendencia descendente, por lo tanto, de acuerdo al INEI se debe utilizar la tasa inter censal de 1% para el crecimiento estimado, este criterio fue utilizado para el distrito de Samegua en particular y se proyectó la población para los próximos años.

Tabla 13

Población estimada de Samegua 2020 - 2024

Año	X	Población
2020	5.5	6,713
2021	6.5	6,781
2022	7.5	6,848
2023	8.5	6,917
2024	9.5	6,986

La tabla 13 muestra la estimación de la población de Samegua a través de la tasa inter censal de 1% de crecimiento anual.

2.2.2.1. Estimación del mercado potencial.

Tabla 14

Proyección de población por distritos

Distritos	2021	2022	2023	2024
Moquegua	65,872	67,162	68,451	69,741
Samegua	6,781	6,848	6,917	6,986
Total	72,653	74,010	75,368	76,727

Tabla 15

Muestra desagregada por distritos Moquegua y Samegua

Distrito	Población 2021	B	C	Factor NSE	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	Factor edad	Mercado potencial	% de cuota	Cuota distrib.	NSE B	NSE C
Moquegua	65,872	15.3%	41.3%	56.6%	7.8%	8.1%	8.7%	8.3%	6.9%	5.6%	45.4%	16,923	91%	223	60	163
Samegua	6,781	15.3%	41.3%	56.6%	8.4%	7.9%	7.2%	7.2%	6.9%	6.0%	43.7%	1,675	9%	22	6	16
Totales	72,653											18,599	100%	245	66	179

De acuerdo a la tabla 14 se puede apreciar la proyección de población por distritos Moquegua y Samegua para los años 2021 al 2024, asimismo la tabla 15 muestra el mercado potencial 2021 y se determinó multiplicando la población proyectada, el factor NSE (Apeim, 2020), y el factor edad (Ministerio de Salud, 2018a). La muestra fue 245 personas, la que se aplicó 60 individuos del NSE B y 163 individuos del NSE C del distrito de Moquegua.

Tabla 16

Estimación del mercado potencial por distritos

Distritos	2022	2023	2024
Moquegua	17,255	17,586	17,917
Samegua	1,692	1,709	1,726
Total	18,947	19,295	19,643

Como se ha determinado el mercado potencial por distritos para el año base 2021 en la tabla 15, se procedió a estimar para los años continuos 2022 al 2024 como se presenta en la tabla 16.

2.2.2.2. Estimación del mercado disponible.

Tabla 17

Clientes que compran pollo a la brasa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	244	99.6%
No	1	0.4%
Total	245	100.0%

El mercado disponible se determinado a través de la pregunta ¿Consume usted pollo a la brasa? Los resultados muestran que, del total de 245 encuestados, el 99.6% indican que, si consumen pollo a la brasa, sin embargo, 1 persona que representa 0.4% manifestó que no consume.

Tabla 18

Estimación del mercado disponible por distritos

Distritos	2022	2023	2024
Moquegua	17,184	17,514	17,844
Samegua	1,685	1,702	1,719
Total	18,870	19,216	19,563

Ahora bien, la estimación del mercado disponible de Moquegua y Samegua se multiplicó el mercado potencial por el factor 99.6%.

2.2.2.3. Estimación del mercado efectivo.

Tabla 19

Disposición de compra de pollo a la brasa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Peso	Ponderación
Definitivamente compraría	106	43%	100%	43.3%
Probablemente compraría	71	29%	50%	14.5%
Podría comprar	63	26%	-	-
Probablemente no compraría	5	2%	-	-
Definitivamente no compraría	0	0%	-	-
Total	245	100%		57.8%

Para determinar el mercado efectivo se realizó la siguiente pregunta en la encuesta ¿Después de revisar las cualidades de la pollería Gordo brasa car, usted compraría? La tabla 19 muestra los resultados donde el 43% indica que definitivamente compraría, el peso fue de 100% porque se asume que todos comprarían, asimismo, el 29% refiere que probablemente compraría, por tanto, se asignó un peso de 50% que compraría pollo a la brasa, se obtuvo un factor de 57.8%.

Tabla 20

Estimación del mercado efectivo general

Distritos	2022	2023	2024
Moquegua	9,925	10,115	10,306
Samegua	973	983	993
Total	10,898	11,098	11,299

Se estimó el mercado efectivo general por distritos de Moquegua y Samegua de forma sencilla multiplicando la estimación del mercado disponible por distritos y el factor o ponderación 57.8%, obteniendo, así como resultados lo dispuesto en la tabla 20 la estimación del mercado efectivo general proyectado.

2.2.2.4. Estimación del mercado efectivo por presentaciones.

Tabla 21

Tipo de presentación del pollo a la brasa

Presentación	Frecuencia	Porcentaje	Redistribución
1/4 de pollo a la brasa	61	25%	26%
1/2 de pollo a la brasa	21	9%	9%
1 pollo a la brasa	64	26%	28%
Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.	86	35%	37%
Combo II: 1 pollo + 1 chaufa + gaseosa 2 lt.	7	3%	
Combo III: 1 pollo + 1/4 de pollo + chaufa + gaseosa 2 lt.	6	2%	
Total	245	100%	100%

Con relación a la presentación de plato de mayor preferencia se realizó la siguiente pregunta ¿Cuál es el tipo de presentación de platos que prefiere? los resultados indican que del total de 245 encuestados, el 35% prefiere el combo I, asimismo, un 26% prefiere 1 pollo a la brasa, el 25% prefiere la presentación de 1/4 y el 9% la presentación de 1/2 pollo, estas cuatro presentaciones de mayor preferencias son los productos de Gordo brasa car, descartando los de menor preferencia el combo II y III con 3% y 2% respectivamente.

Tabla 22

Precio que está dispuesto a pagar por 1/4 y 1/2 pollo a la brasa

1/4 de pollo a la brasa				1/2 de pollo a la brasa			
Precio S/.	f_i	%	Factor	Precio S/.	f_i	%	Factor
14.9	8	3.3%	3.3%	27.8	15	6.1%	6.1%
13.9	12	4.9%	4.9%	25.8	35	14.3%	14.3%
12.9	26	10.6%	10.6%	23.8	46	18.8%	18.8%
11.9	128	52.2%	52.2%	21.8	84	34.3%	
10.9	71	29.0%		19.8	65	26.5%	
Total	245	100%	71.0%	Total	245	100%	39.2%

Para determinar el factor precio se realizó la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro "pollo a la brasa" de acuerdo a su presentación? Los resultados muestran un factor de 71% que está dispuesto a pagar por la presentación de 1/4 de pollo a la brasa el precio de S/. 11.90 y por la presentación de 1/2 pollo a la brasa el precio de S/. 23.80, considerando un factor para este último de 39.2%.

Tabla 23

Precio que está dispuesto a pagar por 1 pollo a la brasa y combo I

1 pollo a la brasa				Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.			
Precio S/.	f_i	%	Factor	Precio S/.	f_i	%	Factor
48.9	21	8.6%	8.6%	66.9	13	5.3%	5.3%
46.9	37	15.1%	15.1%	64.9	16	6.5%	6.5%
44.9	22	9.0%	9.0%	62.9	19	7.8%	7.8%
42.9	84	34.3%		60.9	103	42.0%	42.0%
40.9	81	33.1%		58.9	94	38.4%	
Total	245	100%	32.7%	Total	245	100%	61.6%

En ese mismo orden de ideas, la tabla 23 muestra el precio que está dispuestos a pagar por la presentación de 1 pollo a la brasa entero y el combo I (1 pollo entero + 1/4 de pollo a la brasa + papa familiar, ensalada familiar y gaseosa de 2 lt.), se evidencia que el factor precio de la presentación de 1 pollo a la brasa asciende a 32.7% y está dispuesto a pagar S/. 44.9, por otro lado, el factor precio de la presentación del combo I asciende a 61.6% y está dispuesto a pagar S/. 60.9.

Ahora bien, con la información de la tabla 22 y 23 se puede estimar el mercado efectivo por presentaciones de los distritos Moquegua y Samegua, es decir, el mercado efectivo para la presentación de 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa, 1 pollo a la brasa y el combo I que consta de 1 pollo a la brasa más 1/4 adicional y la gaseosa de 2 lt.

Tabla 24

Estimación de mercado efectivo por presentaciones

Distritos	2022	2023	2024
Moquegua	1,853	1,889	1,924
Samegua	182	184	185
Total mercado efectivo de 1/4 de pollo a la brasa	2,035	2,072	2,110
Moquegua	352	359	366
Samegua	35	35	35
Total mercado efectivo de 1/2 de pollo a la brasa	387	394	401
Moquegua	894	911	928
Samegua	88	89	89
Total mercado efectivo de 1 pollo a la brasa	982	1,000	1,018
Moquegua	2,267	2,311	2,355
Samegua	222	225	227
Total mercado efectivo de 1 1/4 de pollo a la brasa, gaseosa 2lt.	2,490	2,536	2,581
Total mercado efectivo por presentación	5,893	6,001	6,110

2.2.2.5. Estimación del mercado objetivo.

Tabla 25

Tasa de crecimiento poblacional

Descripción	2022	2023	2024
Mercado potencial	18,947	19,295	19,643
Crecimiento poblacional		1.8371%	1.8062%

Para estimar el mercado objetivo, primero se determina la tasa de crecimiento poblacional, es decir, el crecimiento para el año 2023 fue de 1.84% respecto al año 2022, y para el año 2024 creció en 1.81%.

Tabla 26

Marca menos conocida

Descripción	fi	%
Pollería Danny	46	18.8%
Monte Carlo´s	50	20.4%
Pollería Las Américas	55	22.4%
Sabory	50	20.4%
Otros	44	18.0%
Total	245	100.0%

Como seremos nuevos en el mercado, la marca en los primeros meses no es conocida, a base de ello, se pretende obtener ventas del 45% de la marca con menor reconocimiento, la tabla 26 muestra que la marca menos conocida es otros con 18.0% y representa 44 encuestados en total.

Tabla 27

Factor de tasa de crecimiento

Descripción	%	Participación	Crecimiento
Marca menos conocida	18.0%	48%	8.6204%
Crecimiento poblacional promedio			1.8217%
Tasa de crecimiento aritmético mercado objetivo			30.0%
Crecimiento del mercado objetivo			0.5465%

De acuerdo a la tabla 27 se muestra que participaremos con el 48% de la marca menos conocida 18.0% obteniendo una participación o ventas de 8.6204% de resultado, además, el promedio de crecimiento poblacional es 1.8217%, se proyecta

una tasa de crecimiento aritmético moderado del mercado objetivo de 30%, obteniendo el crecimiento del mercado objetivo de 0.5465%.

Como se determinó el crecimiento del mercado objetivo de 0.5465% este porcentaje se adiciona para cada año proyectado, empezando el primer año de operación con 8.6204% determinando la tasa de crecimiento del mercado objetivo.

Tabla 28

Tasa de crecimiento del mercado objetivo

Descripción	2022	2023	2024
Crecimiento mercado objetivo	8.6204%	9.1669%	9.7134%

La tabla 28 muestra la tasa de crecimiento del mercado objetivo para los 3 años de proyección 2022, 2023 y 2024 con un valor de 8.6204%, 9.1669% 9.7134% respectivamente para cada año.

Tabla 29

Estimación del mercado objetivo

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	175	190	205
1/2 de pollo a la brasa	33	36	39
1 pollo a la brasa	85	92	99
Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.	215	232	251
Total	508	550	593

Finalmente, con los resultados obtenidos de la tasa de crecimiento del mercado objetivo, se ha estimado el mercado objetivo por presentaciones y años proyectados.

Ahora bien, para estimar la demanda disponible por año o cantidad de ventas en unidades por presentación, se realiza la frecuencia de consumo de platillos de pollos a la brasa en el año, además, de la cantidad de platos que consume en total,

es decir, cuando el cliente realiza el pedido, cuantos platos normalmente solicita, por ejemplo la presentación de 1/4 de pollo la brasa, o la presentación de 1/2 pollo a la brasa, 1 pollo a la brasa o cuántos pollos a la brasa del combo I solicita por cada pedido.

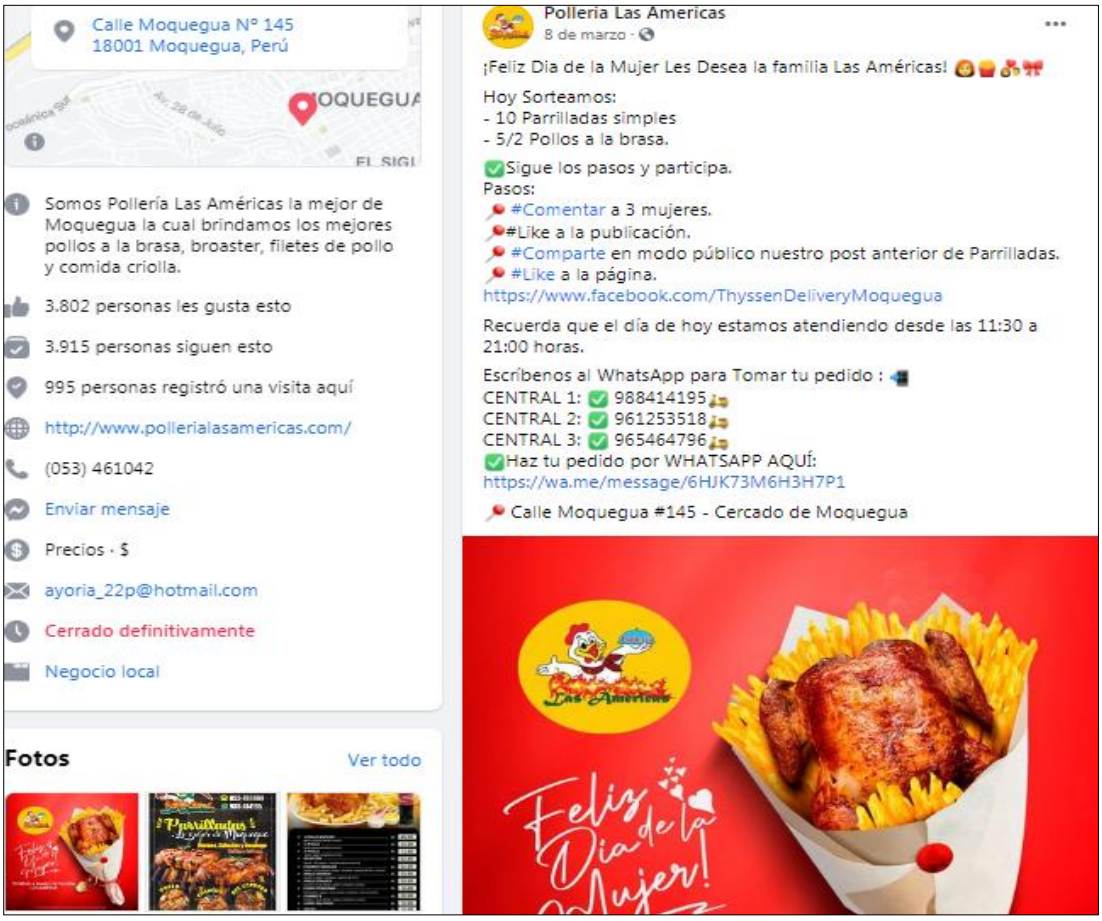
2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual

Con respecto a la estrategia utilizada por los competidores actuales, se basa a recojo en su propio local, delivery y promociones. De acuerdo al estudio de mercado se analizó y evaluó las siguientes estrategias.

2.3.1. Estrategias de pollería Las Américas

Figura 33

Estrategia de marketing de pollería Las Américas



Nota: De Pollería Las Américas (2020).

La pollería Las Américas realiza sorteos de pollo y parrilla simple por fechas especiales (figura 33), adicionalmente, realizan promociones de platos de pollos a la brasa y parrilla de cerdo al precio de S/. 10.00 dichas promociones se encuentran activo a partir de marzo del año 2021, además, se utiliza como estrategia para mejorar los ingresos perdidos por el confinamiento social.

Figura 34

Opinión desfavorable del delivery de pollería Las Américas

Nota: De Velasquez (2019).

Según la opinión de Velasquez (2019) indica: “El pollo es muy rico, los felicito por eso, pero su servicio delivery es una completa desgracia (por no decir otra cosa), espero puedan mejorarlo, dándole prioridad por que llegó después de 2 horas y el pollo totalmente frio” (párr. 1).

Asimismo, Carpio (2019) no recomienda a la pollería, lo cual dejó registrada su opinión: “Su delivery es un asco llevo esperando más de una hora y no llega, y para colmo llamo para saber y ni si quiera se dignan a responder el teléfono” (párr. 2).

Como se evidencia la pollería Las Américas muestra insatisfacción a los clientes de la entrega de pollos a la brasa en delivery y mala atención.

2.3.2. Estrategias de pollería Monte Carlo´s

Figura 35

Estrategia promocional de pollería Monte Carlo´s

Nota: De Pollería Monte Carlo´s (2019).

Pollería Monte Carlo´s ofrece promociones por fechas especiales como en febrero, el mes del amor ofrece 1/4 de pollo a la brasa más una gaseosa personal al precio de S/. 14.00 por servicio delivery. Se evidencia que no es cotidiano las promociones en la mencionada pollería.

Sin embargo, algunas opiniones no fueron las mejores para la imagen de la pollería, según la cliente Muñoz (2021) opinó: “Hoy fuimos a comer pollo a la brasa, asqueroso, era guardado, encima me dijo el que atiende, porque no le avisé para que lo cambie, mala atención” (párr. 2). El comentario confirma la problemática de los comensales que compran pollo a la brasa, resumiéndose en mala sazón y mal servicio, por tanto, insatisfacción en comer pollos a la brasa.

2.3.3. Estrategias de pollería Sabory

Figura 36

Estrategia promocional de pollería Sabory

Nota: De Pollería Sabory (2020).

Pollería Sabory utiliza estrategias de lanzar promociones vía redes sociales, por ejemplo, a partir del mes de febrero 2021 comunica el regreso por la compra de un pollo a la brasa, el aguadito es de cortesía, además el servicio es por delivery.

Por otro lado, la opinión de un cliente Escobar (2019) indica “Excelente la atención en la pollería Sabory y muy sabroso su pollo te la recomiendo” (párr. 1). Otra clienta Chicalla (2019) opina: “Pollo crocante, con su rico rocotito y diferentes ensaladas que uno puede servirse al gusto” (párr. 2). La pollería Sabory tiene excelentes opiniones en las redes sociales, y ayudan a consolidar su imagen.

2.3.4. Estrategias de pollería Danny

Según el análisis de la pollería Danny, dejó de utilizar las redes sociales para promocionar sus productos a partir del enero del 2019, con la apertura del rubro hostal Danny ubicado en las mismas instalaciones del segundo al cuarto piso. Se ha observado que la estrategia es el servicio delivery la cual no ha tenido mucho éxito.

Figura 37

Opiniones sobre la pollería Danny

Nota: De Pollería Danny (2018).

La figura 37 evidencia la opinión de los comensales respecto al servicio recibido, donde se argumentan que el pollo a la brasa es muy agradable, no obstante, respecto al servicio delivery se ha tenido diferentes calificativos como incumplimiento con el delivery, llegan tarde (más de 1 hora) o en el peor de los casos nunca llegan, a esto se agrega el pésimo servicio de los colaboradores en la atención por teléfono, donde se registra que le cuelgan el teléfono.

Por tanto, se identificó que pollerías Danny carece de estrategias para mediar y mantener satisfechos a sus clientes, y algo más importante actualmente es que no utiliza las redes sociales como ventas en línea.

2.4. Porción del mercado y ventas

2.4.1. Frecuencias y consumo de pollo a la brasa

Tabla 30

Frecuencia de consumir pollos a la brasa en el año

Asistencia	Frecuencia	Porcentaje	Veces al año	Ponderado
Quincenal	10	4%	24	0.98
Mensual	114	47%	12	5.58
Bimestral	65	27%	6	1.59
Trimestral	49	20%	4	0.80
Semestral	7	3%	2	0.06
Anual	0	0%	1	0.00
Total	245	100%		9.01

Se ha determinado la frecuencia de consumo anual con la pregunta ¿Con qué frecuencia come usted pollo a la brasa?, los resultados indican que el 47% consumen de forma mensual, dado que el año tiene 12 meses, el ponderado es 5.58, asimismo, el 27% indica que consume cada 2 meses, y son 6 bimestres, el ponderado es 1.59, se ha estimado el factor 9.01 como frecuencia de consumo anual.

Tabla 31

Cantidad de consumo de 1/4 de pollo a la brasa

Consumo 1/4 pollo	Frecuencia	Porcentaje	N° porciones	Ponderado
Una porción	0	0%	1	0.00
Dos porciones	17	7%	2	0.14
Tres porciones	49	20%	3	0.60
Cuatro porciones	108	44%	4	1.76
Cinco o más porciones	71	29%	5	1.45
Total	245	100%		3.95

Asimismo, la tabla 31 indica el número de consumo por la presentación de 1/4 de pollo a la brasa, el factor calculado es 3.95 y se interpreta como el número de platos que consume por ocasión.

Tabla 32

Cantidad de consumo de 1/2 pollo a la brasa

Consumo 1/2 pollo	Frecuencia	Porcentaje	N° porciones	Ponderado
Una porción	158	64%	1	0.64
Dos porciones	65	27%	2	0.53
Tres porciones	22	9%	3	0.27
Cuatro porciones	0	0%	4	0.00
Cinco o más porciones	0	0%	5	0.00
Total	245	100%		1.44

De acuerdo a la tabla 32 indica el número de consumos por presentación de 1/2 pollo a la brasa, en este caso el 64% consume 1 porción, el 27% consume 2 porciones y el 9% consume 3 porciones, por tanto, el factor calculado es 1.44 y se interpreta como el número de platos que consume por cada ocasión de compra.

Tabla 33

Cantidad de consumo de 1 pollo a la brasa

Consumo 1 pollo entero	Frecuencia	Porcentaje	N° porciones	Ponderado
Un pollo a la brasa	38	16%	1	0.16
Dos pollos a la brasa	175	71%	2	1.43
Tres pollos a la brasa	24	10%	3	0.29
Cuatro pollos a la brasa	8	3%	4	0.13
Cinco o más pollos a la brasa	0	0%	5	0.00
Total	245	100%		2.01

Según la tabla 33 muestra el número de consumos por presentación de 1 pollo a la brasa, en este caso el 71% consume 2 pollos a la brasa, el 16% tiene una preferencia en consumir 1 pollo a la brasa y el 10% consume 3 pollos a la brasa, por

tanto, el factor calculado es 2.01 y se interpreta como el número de pollos a la brasa entero, que consume por cada ocasión de compra.

Tabla 34

Cantidad de consumo de combo I: 1 + 1/4 de pollo a la brasa

Consumo combo I	Frecuencia	Porcentaje	N° porciones	Ponderado
Un combo	13	5%	1	0.05
Dos combos	136	57%	2	1.14
Tres combos	87	36%	3	1.09
Cuatro combos	3	1%	4	0.05
Cinco o más combos	0	0%	5	0.00
Total	239	100%		2.33

Según la tabla 34 muestra el número de consumos por presentación del combo I: 1 pollo a la brasa más 1/4 incluida gaseosa de 2 lt. Para este caso el 57% indica que el consumo es de 2 combos, el 36% consume 3 combos, y el 5% consume 1 combo, por tanto, el factor calculado es 2.33 y se interpreta como el número de combos que consume por ocasión.

2.4.2. Cuantificación anual de la demanda

Tabla 35

Cuantificación de la demanda proyectada por años y presentación

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	6,247	6,765	7,297
1/2 de pollo a la brasa	434	470	507
1 pollo a la brasa	1,532	1,659	1,789
Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.	4,516	4,891	5,276
Total	12,728	13,784	14,869

Se proyecta vender 6,247 unidades con presentación de 1/4 de pollo a la brasa para el año 2022, también, se estima vender 434 unidades con presentación de 1/2 de pollo a la brasa, 1,532 unidades con presentación de 1 pollo a la brasa entero, y

4,516 unidades de ventas del combo I. Se estimó la cuantificación de la demanda con la multiplicación del mercado objetivo, el factor de frecuencia de consumo y el factor de la cantidad de consumo por presentación.

Tabla 36

Equivalencia de 1 pollo a la brasa entero

Descripción	Unidades por cada pollo entero
1/4 de pollo a la brasa	4
1/2 de pollo a la brasa	2
1 pollo a la brasa	1
Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.	1.25

Ahora bien, se deduce que 1 pollo a la brasa equivale a 4 presentaciones de 1/4, o 2 presentaciones de 1/2, también se deduce que el combo I, tiene una equivalencia de 1.25 de pollo a la brasa, porque es 1 pollo más 1/4 adicional, con esta información estimamos la cantidad de número de pollos enteros por años.

Tabla 37

Cuantificación de números de pollos enteros

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	1,562	1,691	1,824
1/2 de pollo a la brasa	217	235	253
1 pollo a la brasa	1,532	1,659	1,789
Combo I: 1 pollo + 1/4 de pollo a la brasa + gaseosa 2 lt.	5,645	6,113	6,595
Total	8,955	9,698	10,462

Teniendo la cuantificación de la demanda proyectada por años y presentación, además la equivalencia por cada pollo a la brasa entero, se proyecta la cantidad de pollos enteros requeridos para satisfacer a la demanda, la tabla 37 indica que para el año 2022 se estima vender 8,955 pollos a la brasa enteros, asimismo, para el año

2023 se proyecta incrementar la venta de pollos enteros a 9,698, finalmente, para el año 2023 se estima la venta de 10,462 pollos a la brasa enteros.

2.4.2.1. Estacionalidad.

Tabla 38

Consumo de pollo a la brasa por estación

Estación	Frecuencia	Porcentaje	Distribución del año	Total estacionalidad
Verano	21	8.57%	11.02%	19.59%
Otoño	46	18.78%	11.02%	29.80%
Invierno	32	13.06%	11.02%	24.08%
Primavera	38	15.51%	11.02%	26.53%
Todo el año	108	44.08%		
Total	245	100.00%		100.00%

De acuerdo a la encuesta realizada, el consumo por estación de pollos a la brasa en los distritos de Moquegua y Samegua tiene una mayor tendencia de 18.78% en otoño, luego en primavera el 15.51% y verano 8.57%, sin embargo, el 44.08% indica que consume toda la época del año.

Tabla 39

Castigo por inicio de actividades de 30% y 15%

Año	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Total
2022	13.71%	25.33%	24.08%	36.88%	100%
2023	19.59%	29.80%	24.08%	26.53%	100%
2024	19.59%	29.80%	24.08%	26.53%	100%

Se ha tomado el criterio de castigar por inicio de operaciones, dado que no seremos conocidos en el mercado, para el primer año 2022, en verano se castiga 30%, y para el siguiente trimestre 15%. Ahora bien, se estima la estacionalidad por meses para el año 2022 según la tabla 40, y para el año 2023 y 2024 presentados en

la tabla 41, se ha considerado la curva de aprendizaje, actividades del distrito como aniversario del distrito y fechas festivas como el día del pollo a la brasa.

Tabla 40

Estacionalidad para el año 2022

Meses	Temporada	Estacionalidad 2022	Estrategias según marketing mix
Ene		3.57%	Curva de aprendizaje
Feb	Verano	4.57%	Virgen de la candelaria
Mar		5.57%	
Abr		8.44%	Activaciones de universidades
May	Otoño	9.44%	Día del trabajo y campaña día de la madre
Jun		7.44%	
Jul		9.03%	Día del pollo a la brasa y fiestas patrias
Ago	Invierno	8.03%	
Sep		7.03%	
Oct		11.29%	
Nov	Primavera	12.29%	Aniversario de Moquegua (25 de noviembre)
Dic		13.29%	Fiestas navideñas y fin de año
Total		100.00%	

Tabla 41

Estacionalidad para el año 2023 y 2024

Meses	Temporada	Estacionalidad 2023-2024	Estrategias según marketing mix
Ene		7.53%	Año nuevo.
Feb	Verano	6.53%	Virgen de la candelaria.
Mar		5.53%	
Abr		9.93%	Activaciones de universidades.
May	Otoño	10.93%	Día del trabajo y campaña día de la madre.
Jun		8.93%	
Jul		9.03%	Día del pollo a la brasa y fiestas patrias.
Ago	Invierno	8.03%	
Sep		7.03%	
Oct		7.84%	
Nov	Primavera	8.84%	Aniversario de Moquegua (25 de noviembre).
Dic		9.84%	Fiestas navideñas y fin de año.
Total		100.00%	

2.4.3. Programa de ingresos del primer año, en porcentaje, unidades físicas y desagregadas en forma mensual

El presente plan de negocios presenta los ingresos estimados para el primer año de operación, la estimación se realizó con la cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa, correspondientes al año 2022. Es preciso señalar que, se considera la estacionalidad como un factor netamente importante para la proyección, no solo del primer año, sino también, de los siguientes años estimados.

Tabla 42

Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2022

Meses	Estacionalidad 2022	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total	%
Ene	3.57%	223	15	55	161	455	3.6%
Feb	4.57%	286	20	70	206	582	4.6%
Mar	5.57%	348	24	85	252	709	5.6%
Abr	8.44%	527	37	129	381	1,075	8.4%
May	9.44%	590	41	145	426	1,202	9.4%
Jun	7.44%	465	32	114	336	947	7.4%
Jul	9.03%	564	39	138	408	1,149	9.0%
Ago	8.03%	501	35	123	363	1,022	8.0%
Sep	7.03%	439	30	108	317	894	7.0%
Oct	11.29%	705	49	173	510	1,437	11.3%
Nov	12.29%	768	53	188	555	1,565	12.3%
Dic	13.29%	830	58	204	600	1,692	13.3%
Total	100.00%	6,247	434	1,532	4,516	12,728	100.0%
%		49%	3%	12%	35%	100%	

De acuerdo a la tabla 42 se presenta el programa de ventas en unidades de pollos rostizados por meses del año 2022, es decir, el resultado de la multiplicación de la cuantificación de la demanda proyectada por años y la estacionalidad por cada mes.

Tabla 43

Precio por presentación de pollos a la brasa

Descripción	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo
Año 2022	11.9	23.8	44.9	60.9
Año 2023	12.1	24.3	45.8	62.1
Año 2024	12.4	24.8	46.7	63.4

Los precios fueron determinados en función a lo que el cliente está presto a pagar del segmento B y C, del distrito de Moquegua y Samegua, con un incremento del 2% para cada año proyectado. Con esta información ya podemos proyectar el programa de ingresos de pollos a la brasa para el año 2022.

Tabla 44

Programa de ingresos de pollos a la brasa 2022

Meses	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total
Ene	2,655	369	2,456	9,823	15,302
Feb	3,398	472	3,144	12,573	19,587
Mar	4,142	575	3,831	15,323	23,871
Abr	6,275	872	5,805	23,219	36,172
May	7,019	975	6,493	25,969	40,456
Jun	5,532	769	5,118	20,469	31,887
Jul	6,710	932	6,208	24,828	38,678
Ago	5,967	829	5,520	22,078	34,394
Sep	5,224	726	4,832	19,327	30,109
Oct	8,394	1,166	7,765	31,058	48,384
Nov	9,138	1,269	8,453	33,809	52,669
Dic	9,881	1,373	9,141	36,559	56,953
Total	74,335	10,327	68,766	275,034	428,462

En ese sentido, los ingresos proyectados se presentan en la tabla 44, es decir, la cantidad de ventas por presentación por el precio de venta por producto. La suma de los ingresos estimados para el año 2022 de las 4 presentaciones asciende a S/. 428,462. Asimismo, la tabla 41 muestra los ingresos estimados por cada mes y por tipo de presentación del plan de negocios. Ahora bien, se realiza el programa de ventas en unidades y la proyección de ingresos para los siguientes años 2023 y 2024.

2.4.4. Programa de ingresos del segundo al tercer año, en porcentaje y unidades físicas

Tabla 45

Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2023

Meses	Estacionalidad 2023	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total	%
Ene	7.53%	509	35	125	368	1,038	8.2%
Feb	6.53%	442	31	108	319	900	7.1%
Mar	5.53%	374	26	92	270	762	6.0%
Abr	9.93%	672	47	165	486	1,369	10.8%
May	10.93%	740	51	181	535	1,507	11.8%
Jun	8.93%	604	42	148	437	1,231	9.7%
Jul	9.03%	611	42	150	441	1,244	9.8%
Ago	8.03%	543	38	133	393	1,106	8.7%
Sep	7.03%	475	33	117	344	969	7.6%
Oct	7.84%	531	37	130	384	1,081	8.5%
Nov	8.84%	598	42	147	433	1,219	9.6%
Dic	9.84%	666	46	163	481	1,357	10.7%
Total	100.00%	6,765	470	1,659	4,891	13,784	108.3%
%		49%	3%	12%	35%	100%	

De acuerdo a la tabla 45 se presenta el programa de ventas en unidades de pollo a la brasa por meses del año 2023, es decir, se realizó la operación de la multiplicación de la cuantificación de la demanda proyectada por años y la estacionalidad estimada por cada mes, se estima la venta de 6,765 con presentación de 1/4 de pollo a la brasa, y la venta de 4,891 combos de 1 pollo más 1/4 adicional.

Tabla 46

Programa de ingresos de pollos a la brasa 2023

Meses	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total
Ene	6,183	859	5,720	22,878	35,641
Feb	5,362	745	4,961	19,840	30,908
Mar	4,541	631	4,201	16,802	26,175
Abr	8,155	1,133	7,544	30,173	47,006
May	8,976	1,247	8,304	33,211	51,738
Jun	7,334	1,019	6,785	27,135	42,273
Jul	7,412	1,030	6,857	27,425	42,724
Ago	6,591	916	6,097	24,387	37,991
Sep	5,770	802	5,338	21,349	33,258
Oct	6,440	895	5,958	23,829	37,122
Nov	7,261	1,009	6,717	26,867	41,854
Dic	8,083	1,123	7,477	29,905	46,587
Total	82,110	11,407	75,958	303,800	473,275

Para el segundo año de operación, se estima ingresos por la venta de 1/4 de pollo la brasa en S/. 82,110; por su parte, ingresos por la venta de 1/2 de pollo la brasa en S/. 11,407 este producto es de menor demanda, también, ingresos por la venta de 1 pollo a la brasa entero en S/. 75,958; finalmente ingresos por la venta del combo I en S/. 303,800; este producto estrella es la de mayor demanda.

El ingreso proyectado de los cuatro productos a ofertar para el año 2023 asciende a S/. 473,275. Esta estimación es la meta para el año 2023 de la pollería Gordo brasa car, utilizando como estrategia la nueva oferta en un carro móvil.

Tabla 47

Cuantificación de ventas en unidades de pollo a la brasa 2024

Meses	Estacionalidad 2024	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total	%
Ene	7.53%	550	38	135	397	1,120	8.8%
Feb	6.53%	477	33	117	345	971	7.6%
Mar	5.53%	404	28	99	292	822	6.5%
Abr	9.93%	725	50	178	524	1,477	11.6%
May	10.93%	798	55	196	577	1,626	12.8%
Jun	8.93%	652	45	160	471	1,328	10.4%
Jul	9.03%	659	46	162	476	1,342	10.5%
Ago	8.03%	586	41	144	424	1,194	9.4%
Sep	7.03%	513	36	126	371	1,045	8.2%
Oct	7.84%	572	40	140	414	1,166	9.2%
Nov	8.84%	645	45	158	467	1,315	10.3%
Dic	9.84%	718	50	176	519	1,464	11.5%
Total	100.000%	7,297	507	1,789	5,276	14,869	116.8%
%		49%	3%	12%	35%	100%	

De igual manera, para el tercer año de trabajo se cuantificó las ventas de pollo a la brasa por presentaciones, como muestra la tabla 47.

Tabla 48

Programa de ingresos de pollos a la brasa 2024

Meses	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total
Ene	6,804	945	6,294	25,173	39,216
Feb	5,900	820	5,458	21,831	34,009
Mar	4,997	694	4,622	18,488	28,801
Abr	8,973	1,247	8,301	33,201	51,722
May	9,877	1,372	9,137	36,544	56,929
Jun	8,070	1,121	7,465	29,858	46,514
Jul	8,156	1,133	7,545	30,176	47,010
Ago	7,252	1,008	6,709	26,833	41,802
Sep	6,349	882	5,873	23,491	36,595
Oct	7,086	984	6,556	26,219	40,846
Nov	7,990	1,110	7,391	29,562	46,054
Dic	8,893	1,235	8,227	32,905	51,261
Total	90,348	12,551	83,579	334,281	520,759

Se estimó los ingresos para el tercer año de operación, la misma que asciende un ingreso total de los 4 productos en diferentes presentaciones en S/. 520,759.

2.5. Evaluación de la estrategia propuesta

Sin más preámbulos, se analiza y evalúa las estrategias propuestas por Gordo brasa car, con respecto a la estrategia de precio, estrategia de producto y servicio, estrategia de distribución y estrategia de comunicación.

2.5.1. Estrategia de precio

El precio de vender al público, tomando como referencia la investigación del mercado consumidor de cuánto está dispuesto a pagar por cada presentación, para alcanzar la proyección de ventas, el presente plan de negocios determina el precio con la estrategia de buen valor, es decir, precio bajo con calidad media.

- Pollo la brasa de 1/4S/. 11.90
- Pollo a la brasa de 1/2 S/. 23.80
- Pollo a la brasa de 1S/. 44.90
- Pollo a la brasa de 1 1/4 S/. 60.90

Figura 38

Estrategia de precio

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de alto valor	Estrategia de supervalor
	Medio	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	Bajo	Estrategia de robo	Estrategia de falsa economía	Estrategia de economía

Nota: De Kotler y Armstrong (2017).

De acuerdo con nuestra investigación, se ha determinado que el precio es competitivo con los precios promedio de nuestra competencia, es decir, los precios son inferiores, y además se ofrece una calidad media para satisfacer a nuestro mercado objetivo y cumplir con las ventas.

2.5.2. Estrategia de producto o servicio

La estrategia de producto se encuentra alineada por el concepto del plato bandera “pollo a la brasa” cuyo sabor especial deriva de la calidad de la fórmula de preparación del chef, debidamente capacitado en instituciones gastronómicas peruanas, además con experiencia por más de 10 años en reconocidos restaurantes prestigiosos.

Asimismo, como estrategia de diferenciación el pollo a la brasa es elaborado con carbón y leña para darle el toque especial, independientemente de la calidad de los condimentos del chef, finalmente, el factor calidad/precio es valorado por el cliente. Se define conceptualmente el producto esperado y el producto aumentado con las características diferenciales como parte del valor para el cliente.

3.5.2.1. Producto esperado.

El producto esperado del cliente es solicitar el pedido de un pollo a la brasa, naturalmente, lo esperado sería el buen gusto para disfrutarlo en compañía de familiares o amigos, desde luego, el acompañamiento perfecto sería con papas, ensalada y cremas al gusto.

3.5.2.2. Producto aumentado o incrementado.

Gordo brasa car ofrece pollos a la brasa de forma accesible en su hogar o trabajo como la marca lo caracteriza, el pollo a la brasa es en promedio 1.8 kilogramos, por lo tanto, es de mayor kilo que el de la competencia (1.5 kg.). En ese sentido, es un producto que el cliente no está acostumbrado a consumir en cualquier pollería; lo que se agrega el sabor original del chef y la combinación de carbón y leña.

En cuanto al servicio se ofrece brindar la mejor experiencia durante el proceso, de forma rápida, cordial, amable y disposición de gusto por servir al cliente. Entre los productos y servicios incrementados se tiene:

- Pollos a la brasa gordo con único sabor.
- Servicio de calidad diferenciada en la atención
- Atención rápida en su propio trabajo y hogar.
- Producto caliente que llega a los lugares más alejados.
- Pollos a la brasa con papas crocantes del carbón a la mesa.

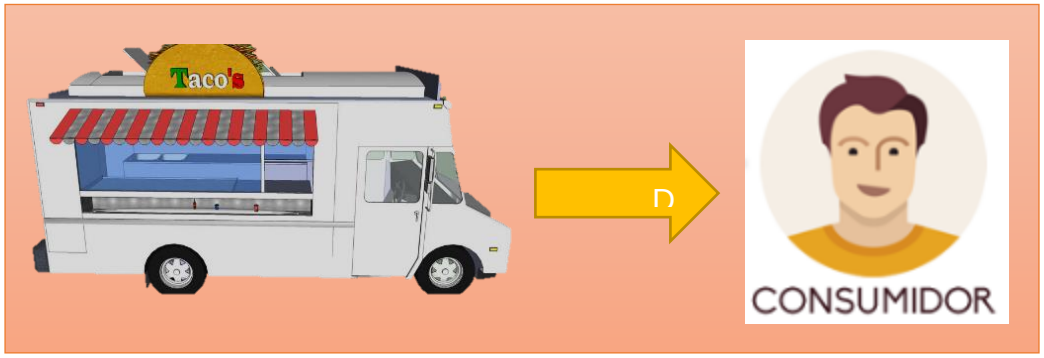
2.5.3. Estrategia de distribución

Con relación a la estrategia de distribución, por ser un emprendimiento se ha decidido utilizar el marketing directo o canal de nivel cero, es decir, el negocio produce y distribuye directamente al consumidor a través del móvil car (vehículo móvil con infraestructura de pollería).

Al respecto, los autores Kotler y Armstrong (2017) afirman: “A través de canales directos, una compañía vende sus productos y/o servicios directamente a los consumidores” (p. 303).

Figura 39

Marketing directo o canal de nivel 0



La figura 39 muestra la estrategia de distribución, donde se establece que se utiliza el marketing directo parar llegar a nuestro segmento de mercado, en otras palabras, directamente a los consumidores a través de nuestro car móvil, una nueva propuesta en el servicio de pollerías en Moquegua y Samegua. Posteriormente se

proyecta implementar más unidades car para otros puntos alejados, sin embargo, se puede utilizar para otras regiones en el futuro a través de franquicias.

2.5.4. Estrategia de comunicación

En cuanto a la estrategia de comunicación, se plantea utilizar para la pollería Gordo Brasa Car, la estrategia de marketing de contenido en redes sociales como facebook, twitter y tik tok.

Respecto al marketing de contenidos, está dirigido al segmento B, con información en blog creando opiniones de temas específicos, también, los vídeos de entrevistas sobre la experiencia testimonial referente a la marca de nuestra empresa.

Con relación al marketing en redes sociales, está basado en diferentes tipos de comunicación, como nuestro mercado objetivo es el NSE B y C, el facebook tiene contenido de experiencias y anécdotas, twitter para consolidación de la marca, tik tok presenta comunicación de entretenimiento y diversión para nuestros clientes, finalmente, instagram se utilizará contenido de fotos e imágenes de experiencias de nuestros clientes.

En definitiva, el mensaje que se desea transmitir con la estrategia de comunicación de Gordo Brasa Car es “orgullo por siempre”.

CAPÍTULO III: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS

3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

Gordo brasa car es una pollería que cuenta con una infraestructura móvil, en un vehículo totalmente adaptado para ofrecer pollos a la brasa en el trabajo y hogar en diferentes lugares, el producto es el pollo a la brasa en sus 4 presentaciones: 1/4 pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa, 1 pollo la brasa familiar y combo de 1 + 1/4 de pollo a la brasa familiar más una gaseosa de 2 litros.

3.1.1. Presentación 1/4 de pollo a la brasa

Figura 40

Presentación 1/4 pollo a la brasa

	FICHA TÉCNICA 1/4 DE POLLO A LA BRASA
Ingredientes	1/4 de pollo, 250 gramos de papas fritas, ensalada y cremas.
Presentación	Servido en un plato de tecnopor, acompañado de un platillo de ensalada y cremas.
Precio del plato	Tiene un precio de S/. 11.90

Como se aprecia en la figura 40 la ficha técnica de la presentación de 1/4 pollo a la brasa, que consta de 1/4 de pollo a la brasa, 250 gramos de papas crocantes, porción de ensalada y cremas al gusto (mayonesa, mostaza, ketchup). De acuerdo a la investigación, y para incrementar la participación de mercado, el precio estimado es S/. 11.90. La presentación del empaque es en tecnopor con tapa y bolsa de plástico blanco para llevar.

3.1.2. Presentación 1/2 pollo a la brasa

Figura 41

Presentación 1/2 pollo a la brasa

	FICHA TÉCNICA
	1/2 POLLO A LA BRASA
Ingredientes	1/2 de pollo, 500 gramos de papas fritas, ensalada y cremas.
Presentación	Servido en un plato de tecnopor, acompañado de un platillo de ensalada y cremas.
Precio del plato	Tiene un precio de S/. 23.80

Como se aprecia en la figura 41 la ficha técnica de la presentación de 1/2 pollo a la brasa, que consta de 1/2 pollo a la brasa, 500 gramos de papas crocantes, porción de ensalada y cremas al gusto (mayonesa, mostaza, ketchup). De acuerdo a la investigación, para incrementar la participación de mercado, el precio estimado es S/. 23.80. La presentación del empaque es en tecnopor con tapa y bolsa de plástico blanco para llevar.

3.1.3. Presentación 1 pollo a la brasa familiar

Figura 42

Presentación 1 pollo a la brasa

	FICHA TÉCNICA
	1 POLLO A LA BRASA ENTERO
Ingredientes	1 Pollo entero de 1.8 kg., 1 kilo de papas fritas, ensalada familiar y cremas.
Presentación	Servido en plato de tecnopor para el pollo y otro para papas, acompañado de un platillo de ensalada familiar y cremas.
Precio del plato	Tiene un precio de S/. 44.90

Como se aprecia en la figura 42 la ficha técnica de la presentación de 1 pollo a la brasa entero, que consta de 1 pollo a la brasa entero, 1 kilo de papas crocantes, porción de ensalada familiar y cremas al gusto (mayonesa, mostaza, ketchup). Para incrementar la participación de mercado, el precio estimado es S/. 44.90. La presentación del empaque es en 3 tecnopor con tapa y bolsa de plástico blanco para llevar.

3.1.4. Presentación 1 + 1/4 de pollo a la brasa familiar

Figura 43

Presentación 1 + 1/4 pollo a la brasa

	FICHA TÉCNICA COMBO: 1 + 1/4 POLLO A LA BRASA
Ingredientes	1 Pollo entero de 1.8 kg. + 1/4 pollo, 1 kilo de papas fritas, 1 gaseosa de 2 lt., ensalada familiar y cremas.
Presentación	Servido en plato de tecnopor para el pollo y otro para papas, acompañado de un platillo de ensalada familiar y cremas.
Precio del plato	Tiene un precio de S/. 60.90

Como se aprecia en la figura 43 la ficha técnica de la presentación del combo I, que contiene 1 de pollo a la brasa entero, 1/4 de pollo a la brasa adicional, 1 kilo de papas fritas crocantes, porción de ensalada familiar, 1 gaseosa de 2 litros y cremas al gusto (mayonesa, mostaza, ketchup). De acuerdo a la investigación, para incrementar la participación de mercado, el precio estimado es S/. 60.90. La presentación del empaque es en 3 tecnopor con tapa y bolsa de plástico blanco para llevar. Es preciso señalar que, nuestro plan de negocios tiene 4 presentaciones descritas al detalle, sin embargo, no se descarta crear otros combos, en función al requerimiento de los potenciales clientes.

3.1.5. Servicio en el food truck

Figura 44

Food truck vista de planta

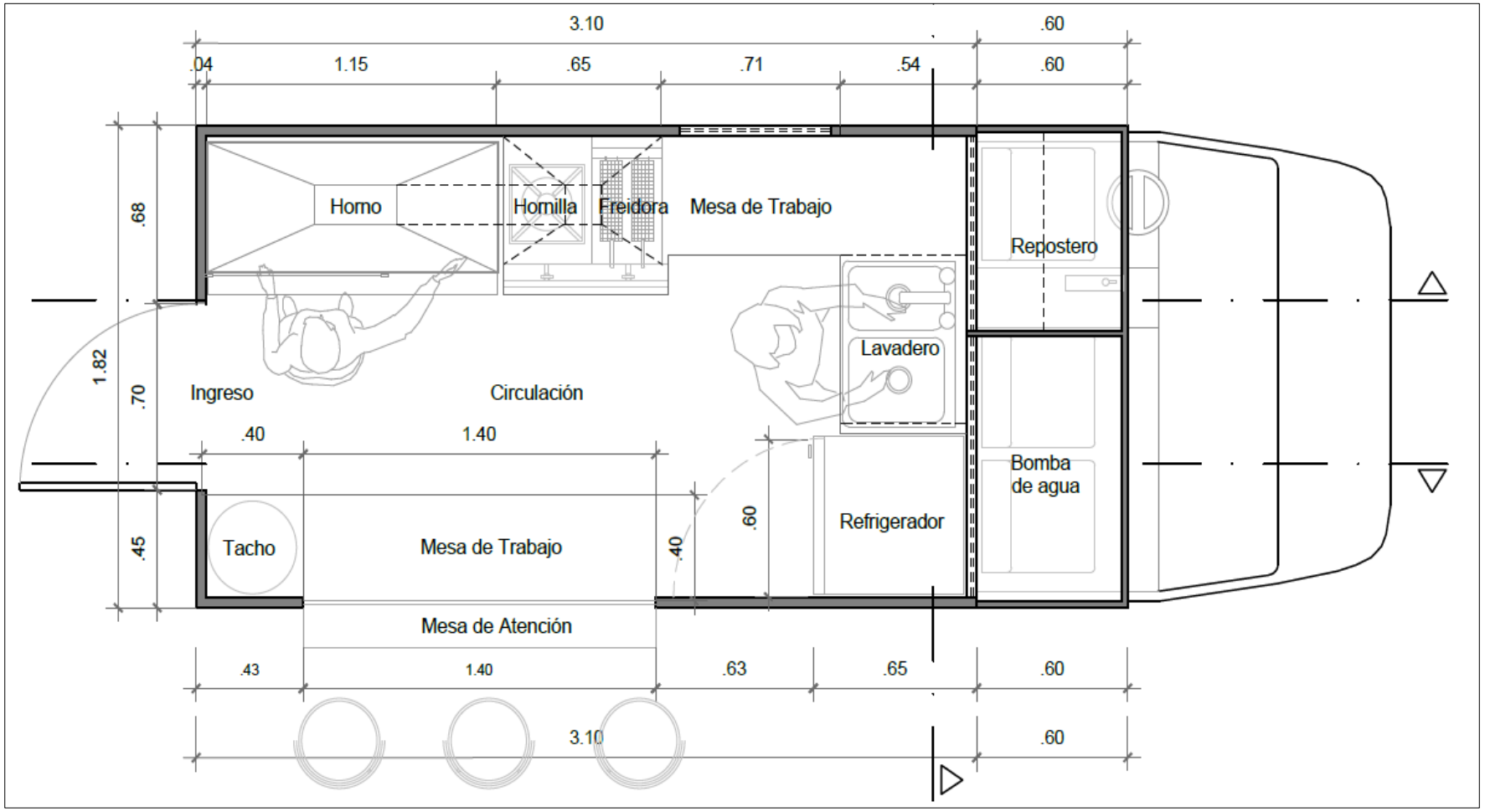


Figura 45

Food truck corte A - A´

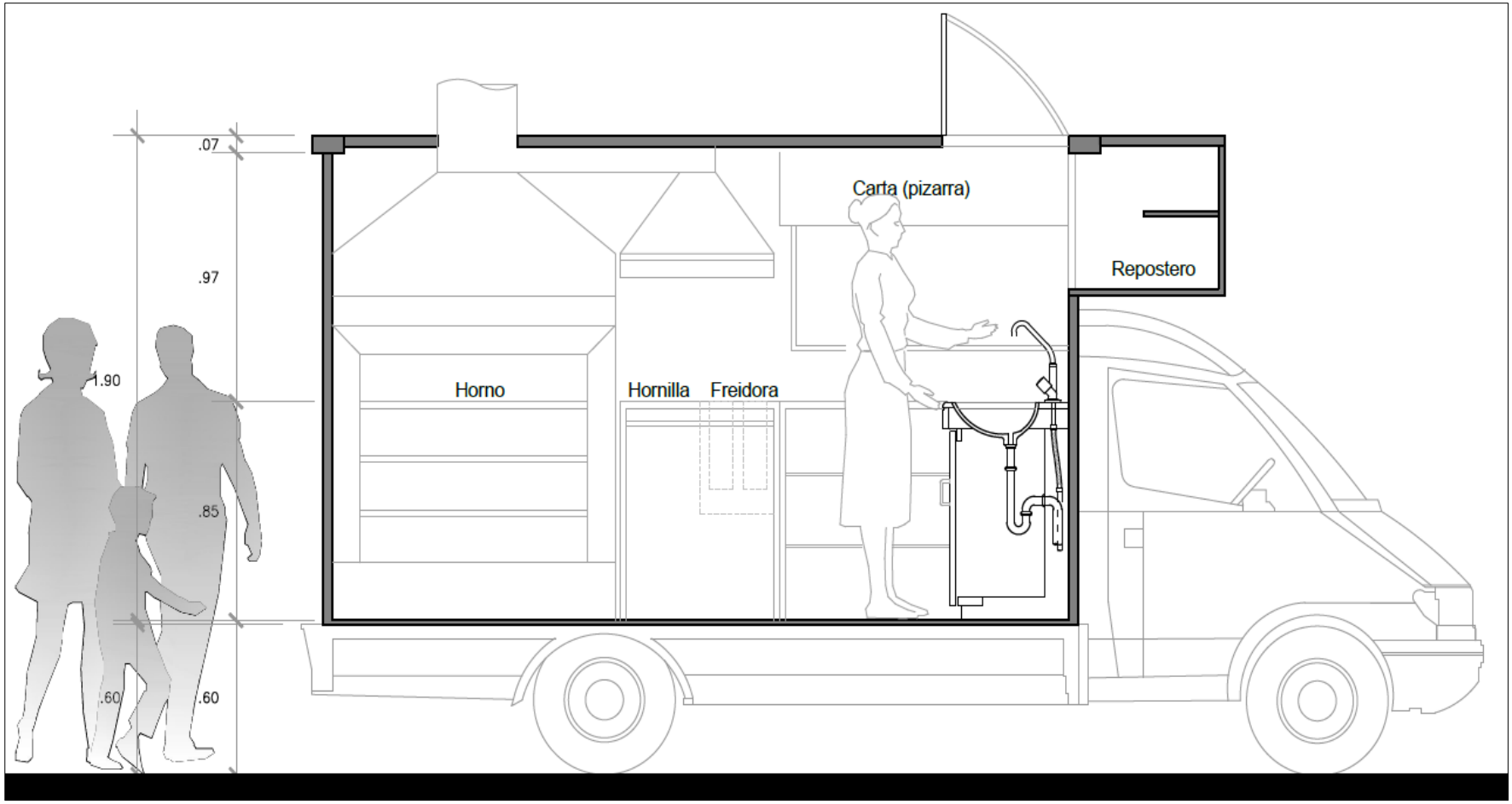


Figura 46

Food truck corte B - B´

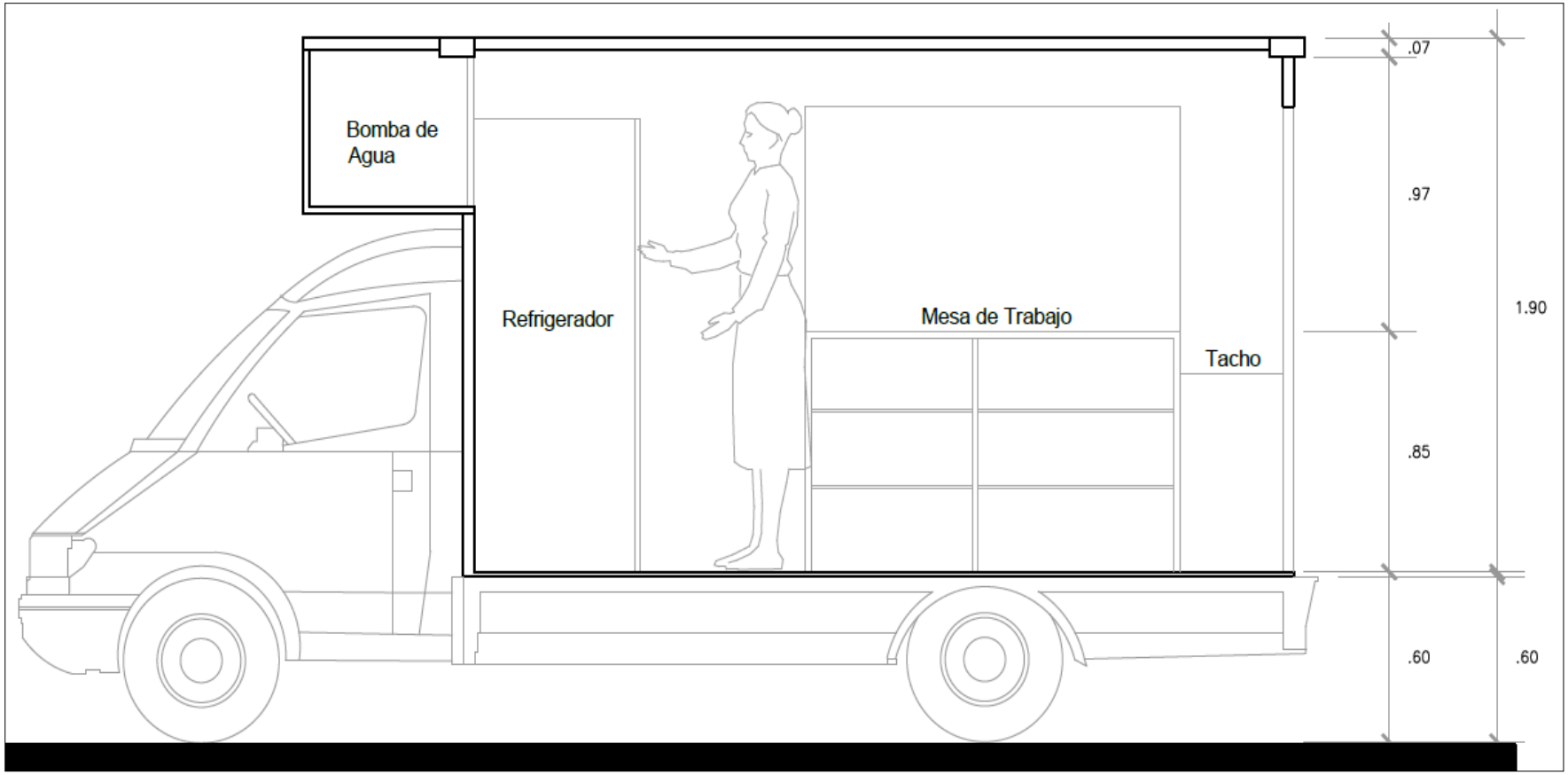
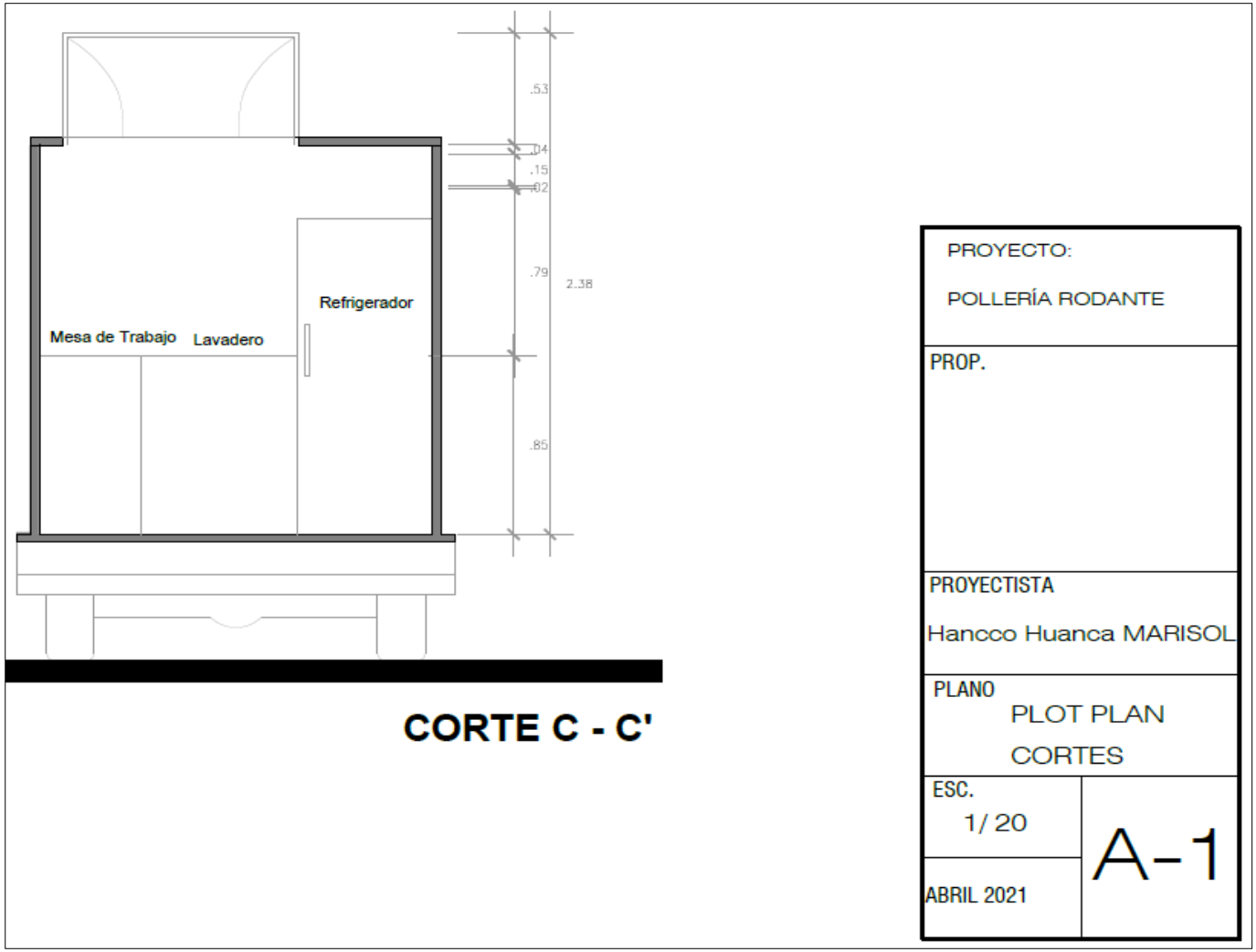


Figura 47

Food truck corte C - C´



Nuestra pollería no tiene una infraestructura fija en una zona o lugar, sino más bien, un food truck adaptado toda la infraestructura de una pollería, desde el horno, freidor de papas, congeladora, compartimientos varios, entre otros.

Esta propuesta es un servicio diferente enfocada a cumplir con las necesidades y requerimientos de la demanda insatisfecha de los NSE B y C de los distritos de Moquegua y Samegua, el propósito es brindar un producto de calidad media a un precio competitivo menor a la competencia, la cual es posible, porque no se tiene que alquilar un local comercial, además el móvil car tiene la ventaja de trasladarse a diferentes puntos de la ciudad y estar cerca de los clientes.

Por tanto, se pretende dar una atención con servicio de calidad al cliente, donde sienta gusto no solamente por el sabor exquisito, sino también, por el gusto por servir, para ello, el personal es debidamente capacitado para brindar una experiencia inolvidable.

3.2. Ingresos y márgenes operativos

3.2.1. Ingresos ordinarios

Según Ramírez (2018) define a los ingresos como:

> El término ingreso se les da a las percepciones que se obtienen por la explotación del negocio, podemos decir que es la recaudación de dinero por la ejecución de las operaciones de venta o servicios que realiza el negocio, es decir, se percibe en forma regular y permanente, y se representa en la cuenta llamada “Ventas”. (p. 31)

En efecto, los ingresos del presente plan de negocios se han proyectado para los 3 años de operación 2022, 2023 y 2024, son productos de la operación ordinaria, es decir, la venta de pollos a la brasa por presentaciones por el precio estimado para cada uno, los ingresos proyectados por años y meses se presentan a continuación:

Tabla 49

Ingresos proyectados por años y meses

Descripción	2022	2023	2024
Ene	15,302	35,641	39,216
Feb	19,587	30,908	34,009
Mar	23,871	26,175	28,801
Abr	36,172	47,006	51,722
May	40,456	51,738	56,929
Jun	31,887	42,273	46,514
Jul	38,678	42,724	47,010
Ago	34,394	37,991	41,802
Sep	30,109	33,258	36,595
Oct	48,384	37,122	40,846
Nov	52,669	41,854	46,054
Dic	56,953	46,587	51,261
Total	428,462	473,275	520,759

Los ingresos estimados para el año 2022 asciende a S/. 428,462, para el año 2023 con importe de S/. 473,275; y para el año 2024 el monto de S/. 520,759. Los mismos resultados se presentan por presentación.

Tabla 50

Ingresos proyectados por años y presentación

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	74,335	82,110	90,348
1/2 de pollo a la brasa	10,327	11,407	12,551
1 pollo a la brasa	68,766	75,958	83,579
Combo I: 1 1/4 de pollo + gaseosa 2 lt.	275,034	303,800	334,281
Total	428,462	473,275	520,759

3.2.2. Otros ingresos extraordinarios

Se ha estimado otros ingresos, también llamados ingresos extraordinarios, y se generan por actividades distintas al rubro de negocio. Se identificó como ingresos extraordinarios el alquiler del horno, es muy utilizado para fiestas festivas, como el servicio de hornear pavos, lechón, entre otros.

Tabla 51

Ingresos extraordinarios

Descripción	2022	2023	2024
Alquiler de horno	1,000	1,000	1,000
Total	1,000	1,000	1,000

Se ha estimado como ingresos extraordinarios por no estar alineado a la actividad principal del negocio, se estimó los ingresos extraordinarios en S/. 1,000 cada año de operación.

3.2.3. Egresos o gastos

Según Ramírez (2018) sostiene:

> Los egresos se entienden como los gastos que el negocio realiza para la ejecución de su actividad económica. Existen clasificaciones específicas de gastos propios del negocio, se conocen como gastos de operación que, a su vez, se dividen en gastos de venta (utilizados para impulsar las ventas), pago de comisionistas y gastos por el mantenimiento de las unidades de transporte. También existen los gastos que no están directamente relacionados con la actividad de venta, se les conoce como gastos de administración (pago de los sueldos del personal que lleva la parte de control y administración del negocio). (p. 31)

Naturalmente, los gastos son erogaciones de dinero que son necesarios para su operatividad del negocio, entre las más importantes se puede señalar la planilla de remuneraciones tanto de administración y de ventas.

Tabla 52

Planilla de remuneración administrativa

	2022		2023		2024	
Descripción	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Administrador general	2,000	24,000	2,500	30,000	3,000	36,000
Gratificación 50%	2,000	2,000	2,500	2,500	3,000	3,000
CTS 50%	1,000	1,000	1,250	1,250	1,500	1,500
Bono ley gratificación 9%	180	180	225	225	270	270
Essalud 9%	180	2,160	225	2,700	270	3,240
Seguro vida ley 1.7%	34	408	43	510	51	612
Total general	5,394	29,748	6,743	37,185	8,091	44,622

Tabla 53

Planilla de remuneración de ventas

	2022		2023		2024	
Descripción	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Ejecutivo de ventas y marketing	1,500	18,000	1,750	21,000	2,000	24,000
Gratificación 50%	3,000	3,000	1,750	1,750	2,000	2,000
CTS 50%	750	750	875	875	1,000	1,000
Bono ley gratificación 9%	135	135	158	158	180	180
Essalud 9%	135	1,620	158	1,890	180	2,160
Seguro vida ley 1.7%	26	306	30	357	34	408
Sub total	5,546	23,811	4,720	26,030	5,394	29,748
RH de mascota	600	7,200	700	8,400	900	10,800
Sub total	600	7,200	700	8,400	900	10,800
Total general	6,146	31,011	5,420	34,430	6,294	40,548

Con relación al equipo de trabajo, el plan de negocio requiere de un administrador general y un ejecutivo de ventas y marketing, inscritos en la planilla de remuneraciones operativas (administración y ventas), con los beneficios de la ley Remype que será comentado en detalle en el capítulo 5 organización y gestión de la empresa. Asimismo, se estima contar con un personaje para humanizar la marca, proporcionando atributos psicológicos y emocionales duraderos, la modalidad es part-time y con recibo por honorarios.

3.2.3.1. Gastos de administración.

Tabla 54

Gastos de administración proyectados

Descripción	Tipo	2022	2023	2024
Administrador general	Fijo	24,000	30,000	36,000
Gratificación 50%	Fijo	2,000	2,500	3,000
CTS 50%	Fijo	1,000	1,250	1,500
Bono ley gratificación 9%	Fijo	180	225	270
Essalud 9%	Fijo	2,160	2,700	3,240
Seguro vida ley 1.7%	Fijo	408	510	612
Sub total planilla		29,748	37,185	44,622
Energía eléctrica	Variable	600	660	726
Agua	Variable	360	396	436
Internet	Fijo	480	528	581
Útiles de oficina	Variable	240	264	290
Útiles de limpieza	Variable	300	330	363
Otros gastos	Fijo	360	396	436
Alquiler de local	Fijo	1,200	1,320	1,452
Telefonía móvil	Fijo	600	660	726
Servicio contable externo	Fijo	3,000	3,300	3,630
Sub total gastos varios		7,140	7,854	8,639
Depreciación	Fijo	7,698	7,698	7,698
Sub total depreciación		7,698	7,698	7,698
Total gastos administrativos		44,586	52,737	60,959

Los gastos administrativos para los años proyectados son S/. 44,586 S/. 52,737 y S/. 60,959 para el 2022, 2023 y 2024 respectivamente; independientemente de la planilla de remuneraciones, los gastos de administración involucran los servicios primordiales como luz, agua, internet, útiles de oficina y gastos de depreciación. El alquiler del local será utilizado para guardar la unidad de transporte, además del uso de oficina de administración y ventas, los gastos de contabilidad serán externos.

3.2.3.2. Gastos de ventas.

Tabla 55

Gastos de ventas proyectados

Descripción	Tipo	2022	2023	2024
Ejecutivo de marketing	Fijo	18,000	21,000	24,000
Gratificación 50%	Fijo	3,000	1,750	2,000
CTS 50%	Fijo	750	875	1,000
Bono ley gratificación 9%	Fijo	135	158	180
Essalud 9%	Fijo	1,620	1,890	2,160
Seguro vida ley 1.7%	Fijo	306	357	408
Sub total		23,811	26,030	29,748
RH de mascota (personaliz.)	Fijo	7,200	8,400	10,800
Sub total		7,200	8,400	10,800
Energía eléctrica	Variable	600	660	726
Agua	Variable	360	396	436
Internet	Fijo	480	528	581
Útiles de oficina	Variable	240	264	290
Útiles de limpieza	Variable	300	330	363
Alquiler de local	Fijo	2,400	2,640	2,904
Telefonía móvil	Fijo	600	660	726
Dominio, hosting	Fijo	180	180	180
Publicidad	Fijo	6,000	5,000	4,000
Promoción de ventas	Fijo	1,000	1,100	1,210
Total gastos varios		12,160	11,758	11,416
Total gastos de ventas		43,171	46,188	51,964

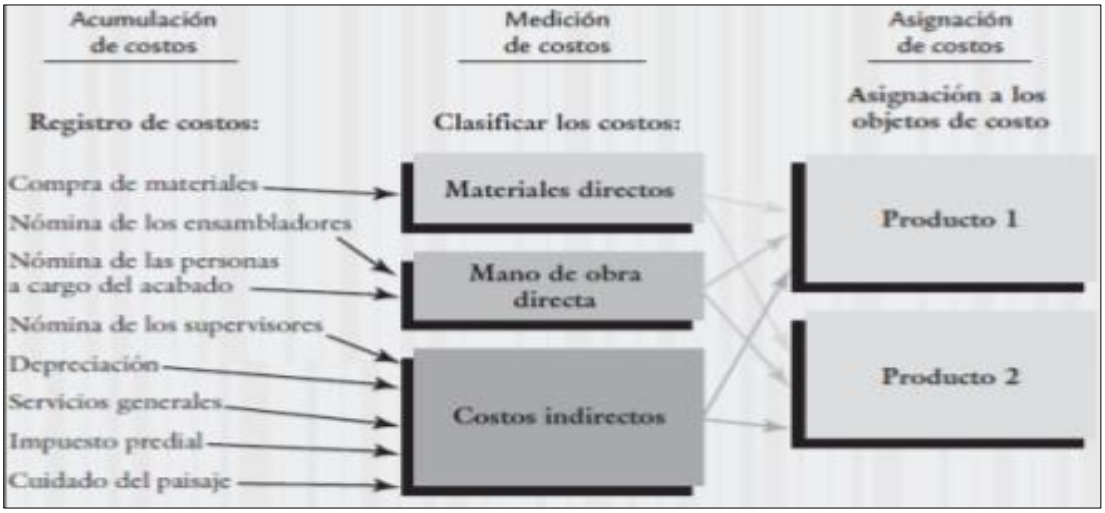
Los gastos de ventas proyectados ascienden a S/. 43,171 S/. 46,188 y S/. 51,964 respectivamente para los años proyectados 2022, 2023 y 2024, de forma similar los gastos administrativos, los gastos de ventas también serán cargados con los servicios básicos, alquiler de local y telefonía móvil, además de aquellos gastos intrínsecos a su naturaleza del negocio como dominio, hosting, publicidad, entre otros gastos.

3.2.3.3. Costo de producción.

De acuerdo con Avolio et al. (2018) afirman: "(…) La medición de costos implica la determinación de los importes monetarios de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos utilizados en producción" (p. 153).

Figura 48

Acumulación de costos



Nota: Adaptado de (Avolio et al., 2018, p. 153).

De acuerdo a lo manifestado por el autor, el costo de producción tiene tres compendios: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, independientemente de los costos que no son de producción como los gastos de administración y ventas. Los costos de pollos a la brasa por presentación se realizan a continuación:

Materia prima directa – MPD.

“Los materiales directos son aquellos que son rastreables al artículo o servicio que se está produciendo. El costo de estos materiales se puede cargar en forma directa a los productos porque se puede utilizar la observación directa para medir” (Avolio et al., 2018, p. 11).

Tabla 56

Costo de MPD unitaria por tipo de presentación

MP	Concepto	Unidad	Proporción	Precio	Costo S/.
MPD	1/4 pollo sin vísceras	kilo	0.450	7.00	3.15
MPD	1/2 pollo sin vísceras	kilo	0.900	7.00	6.30
MPD	1 pollo sin vísceras	kilo	1.800	7.00	12.60
MPD	1 1/4 pollo sin vísceras	kilo	2.250	7.00	15.75

El costo unitario de MPD se presenta en la tabla 56, donde se muestra que para 1/4 de pollo a la brasa se requiere 450 gramos a S/. 7.00 cada kilogramo, el costo es S/. 3.15. Se debe tener en cuenta que el pollo utilizado como MPD no puede ser inferior a 1.800 kilos.

Tabla 57

Resumen de la cuantificación de la demanda por presentación

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	6,247	6,765	7,297
1/2 pollo a la brasa	434	470	507
1 pollo a la brasa	1,532	1,659	1,789
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	4,516	4,891	5,276
Total unidades de ventas	12,728	13,784	14,869

Para determinar el costo de MPD, es necesaria la cantidad de producción por cada producto, así como se muestra la tabla 57 la producción estimada que está en función de la demanda estimada para los 4 productos de Gordo brasa car.

Tabla 58

Costo de MPD total

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	19,677	21,309	22,987
1/2 de pollo a la brasa	2,734	2,960	3,193
1 pollo a la brasa	19,297	20,898	22,544
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	71,130	77,029	83,095
Total MPD	112,837	122,195	131,819

En referencia a la tabla 58 se muestra el costo de la MPD para 3 años de proyección, para el año 2022 la MPD es S/. 112,837 para abastecer la demanda, asimismo, para el año 2023 es S/. 122,195 lo que incrementó en 8.23% respecto al año anterior, por último, el año 2024 la MPD es S/. 131,819 incrementando en 7.88% con relación al año 2023.

Mano de obra directa – MOD.

Según los autores Avolio et al. (2018) sostienen:

> La mano de obra directa es el trabajo que se asigna a los artículos y servicios que se están produciendo. Como sucede con los materiales directos, se puede utilizar la observación física para medir la cantidad de mano de obra empleada para elaborar un producto o servicio. Los empleados que convierten materias primas en un producto o que proporcionan un servicio a los clientes se clasifican como mano de obra directa. (p. 12)

De acuerdo a lo manifestado por el autor la mano de obra directa (MOD) está relacionado directamente con el proceso productivo, es decir, la persona que transforma los materiales directos e indirectos en producto terminado para su comercialización, por tanto, se ha diseñado la planilla de remuneración del cocinero y ayudante clasificados como MOD como se muestra en la tabla 59.

Tabla 59

Planilla de remuneración de la producción

Descripción	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Cocinero	2,000	24,000	2,250	27,000	2,500	30,000
Gratificación 50%	2,000	2,000	2,250	2,250	2,500	2,500
CTS 50%	1,000	1,000	1,125	1,125	1,250	1,250
Bono ley gratificación 9%	180	180	203	203	225	225
Essalud 9%	180	2,160	203	2,430	225	2,700
Seguro vida ley 1.7%	34	408	38	459	43	510
Sub total	5,394	29,748	6,068	33,467	6,743	37,185
Ayudantes de cocina	1,000	12,000	1,250	15,000	1,500	18,000
Gratificación 50%	1,000	1,000	1,250	1,250	1,500	1,500
CTS 50%	500	500	625	625	750	750
Bono ley gratificación 9%	90	90	113	113	135	135
Essalud 9%	90	1,080	113	1,350	135	1,620
Seguro vida ley 1.7%	17	204	21	255	26	306
Sub total	2,697	14,874	3,371	18,593	4,046	22,311
Total general	8,091	44,622	9,440	52,059	10,788	59,496

Ahora bien, el factor de distribución presentado en la tabla 60 se determinó con el resumen de la cuantificación de la demanda por presentación (tabla 57), los factores son para el prorrateo de la MOD total.

Se debe precisar que el negocio ha optado por acogerse a la micro y pequeña empresa, con la finalidad de obtener los beneficios de ley en cuanto a los pagos de beneficios sociales a los colaboradores, en ese sentido, dichos beneficios estamos obligados a cumplir con el 50%% del régimen común tanto de gratificaciones como CTS.

Tabla 60

Factor de distribución

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	49%	49%	49%
1/2 de pollo a la brasa	3%	3%	3%
1 pollo a la brasa	12%	12%	12%
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	35%	35%	35%
Total factor	100%	100%	100%

Tabla 61

Costo de MOD total

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	21,899	25,549	29,199
1/2 de pollo a la brasa	1,521	1,775	2,028
1 pollo a la brasa	5,369	6,264	7,159
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	15,833	18,471	21,110
Total MOD	44,622	52,059	59,496

En resumen, el costo de MOD se presenta en la tabla 61, donde es el total de la planilla de remuneraciones de la producción (cocinero y ayudante) por el factor de distribución por cada año y presentación del producto. El costo de MOD para el año 2022 se estima en S/. 44,622; para el año 2023 S/. 52,059 y para el año 2024 se estima S/. 59,496.

Costo indirecto de fabricación – CIF.

Materia prima indirecta – MPI.

Son todos aquellos costos relacionados indirectamente en el proceso productivo, por ejemplo, para el preparado del pollo a la brasa, la MPI se clasifica en la sal, limón, ajo, cebolla, papa, kión, entre otros; además, los componentes de la ensalada como la lechuga, tomates, zanahoria, pepino y otros; finalmente, la MPI también son las cremas tales como la mayonesa, mostaza, rocoto y kétchups.

Tabla 62

Costo de MPI unitaria de 1/4 de pollo a la brasa

MP	Insumo	Unidad de medida	Proporción	Precio		Costo	
MPD	Pollo sin viseras	kilo	0.450	S/	7.00	S/	3.15
	Especias					S/	0.74
MPI	Romero molido	cucharadas	0.250	S/	0.05	S/	0.01
MPI	Sal de cocina	cucharadas	0.500	S/	0.03	S/	0.02
MPI	Cebolla	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
MPI	Sal de soya	cucharadas	0.500	S/	0.03	S/	0.02
MPI	Comino	cucharadas	0.250	S/	0.05	S/	0.01
MPI	Pimienta molida	cucharadas	0.250	S/	0.05	S/	0.01
MPI	Cerveza negra	taza	0.250	S/	1.50	S/	0.38
MPI	Vino tinto	cucharadas	0.250	S/	0.30	S/	0.08
MPI	Vinagre blanco	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
MPI	Ají panca molido	cucharadas	1.000	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Limón	kilo	0.038	S/	2.00	S/	0.08
MPI	Ajo	cucharadas	0.750	S/	0.05	S/	0.04
MPI	Kion	cucharadas	0.250	S/	0.05	S/	0.01
	Papas					S/	0.33
MPI	Papa blanca	kilo	0.250	S/	1.30	S/	0.33
	Ensalada					S/	0.46
MPI	Lechugas	kilo	0.080	S/	2.00	S/	0.16
MPI	Tomates	kilo	0.050	S/	1.50	S/	0.08
MPI	Pepinillos	kilo	0.080	S/	1.50	S/	0.12
MPI	Zanahoria	kilo	0.080	S/	1.30	S/	0.10
	Cremas					S/	1.00
MPI	Mayonesa	unidad	1	S/	0.30	S/	0.30
MPI	Kétchups	unidad	1	S/	0.20	S/	0.20
MPI	Mostaza	unidad	1	S/	0.20	S/	0.20
MPI	Rocoto	unidad	1	S/	0.30	S/	0.30
	Resumen total						
MPD	Total materia prima directa					S/	3.15
MPI	Total materia prima indirecta					S/	2.53
	Total material directo e indirecto					S/	5.68

El costo de material indirecto para la preparación del pollo a la brasa con presentación de 1/4 asciende a S/. 2.53 y está dividido en 4: especias, papas, ensalada y cremas; se detalla el insumo utilizado, la unidad de medida, proporción y precio.

Tabla 63

Costo de MPI unitaria de 1/2 de pollo a la brasa

MP	Insumo	Unidad de medida	Proporción	Precio		Costo	
MPD	Pollo sin viseras	kilo	0.900	S/	7.00	S/	6.30
	Especias					S/	1.49
MPI	Romero molido	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
MPI	Sal de cocina	cucharadas	1.000	S/	0.03	S/	0.03
MPI	Cebolla	cucharadas	1.000	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Sal de soya	cucharadas	1.000	S/	0.03	S/	0.03
MPI	Comino	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
MPI	Pimienta molida	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
MPI	Cerveza negra	taza	0.500	S/	1.50	S/	0.75
MPI	Vino tinto	cucharadas	0.500	S/	0.30	S/	0.15
MPI	Vinagre blanco	cucharadas	1.000	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Ají panca molido	cucharadas	2.000	S/	0.05	S/	0.10
MPI	Limón	kilo	0.075	S/	2.00	S/	0.15
MPI	Ajo	cucharadas	1.500	S/	0.05	S/	0.08
MPI	Kion	cucharadas	0.500	S/	0.05	S/	0.03
	Papas					S/	0.65
MPI	Papa blanca	kilo	0.500	S/	1.30	S/	0.65
	Ensalada					S/	0.79
MPI	Lechugas	kilo	0.150	S/	2.00	S/	0.30
MPI	Tomates	kilo	0.090	S/	1.50	S/	0.14
MPI	Pepinillos	kilo	0.150	S/	1.50	S/	0.23
MPI	Zanahoria	kilo	0.100	S/	1.30	S/	0.13
	Cremas					S/	2.00
MPI	Mayonesa	unidad	2	S/	0.30	S/	0.60
MPI	Kétchups	unidad	2	S/	0.20	S/	0.40
MPI	Mostaza	unidad	2	S/	0.20	S/	0.40
MPI	Rocoto	unidad	2	S/	0.30	S/	0.60
	Resumen total						
MPD	Total materia prima directa					S/	6.30
MPI	Total materia prima indirecta					S/	4.93
	Total material directo e indirecto					S/	11.23

Con respecto a la MPI para preparar 1/2 pollo a la brasa se presenta en la tabla 63, la misma que tiene un costo de S/. 4.93; asimismo la MPD utilizada que es el pollo tiene un costo de S/. 6.30; ambos materiales directos e indirectos tienen un total de S/. 11.23.

Tabla 64

Costo de MPI unitaria de 1 de pollo a la brasa

MP	Insumo	Unidad de medida	Proporción	Precio		Costo	
MPD	Pollo sin viseras	kilo	1.80	S/	7.00	S/	12.60
	Especias					S/	2.97
MPI	Romero molido	cucharadas	1	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Sal de cocina	cucharadas	2	S/	0.03	S/	0.06
MPI	Cebolla	cucharadas	2	S/	0.05	S/	0.10
MPI	Sal de soya	cucharadas	2	S/	0.03	S/	0.06
MPI	Comino	cucharadas	1	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Pimienta molida	cucharadas	1	S/	0.05	S/	0.05
MPI	Cerveza negra	taza	1	S/	1.50	S/	1.50
MPI	Vino tinto	cucharadas	1	S/	0.30	S/	0.30
MPI	Vinagre blanco	cucharadas	2	S/	0.05	S/	0.10
MPI	Ají panca molido	cucharadas	4	S/	0.05	S/	0.20
MPI	Limón	kilo	0.15	S/	2.00	S/	0.30
MPI	Ajo	cucharadas	3	S/	0.05	S/	0.15
MPI	Kion	cucharadas	1	S/	0.05	S/	0.05
	Papas					S/	1.30
MPI	Papa blanca	kilo	1.0	S/	1.30	S/	1.30
	Ensalada					S/	1.58
MPI	Lechugas	kilo	0.300	S/	2.00	S/	0.60
MPI	Tomates	kilo	0.180	S/	1.50	S/	0.27
MPI	Pepinillos	kilo	0.300	S/	1.50	S/	0.45
MPI	Zanahoria	kilo	0.200	S/	1.30	S/	0.26
	Cremas					S/	4.00
MPI	Mayonesa	unidad	4	S/	0.30	S/	1.20
MPI	Kétchups	unidad	4	S/	0.20	S/	0.80
MPI	Mostaza	unidad	4	S/	0.20	S/	0.80
MPI	Rocoto	unidad	4	S/	0.30	S/	1.20
	Resumen total						
MPD	Total materia prima directa					S/	12.60
MPI	Total materia prima indirecta					S/	9.85
	Total material directo e indirecto					S/	22.45

Con relación al producto con presentación de 1 pollo a la brasa entero, la MPD tiene un costo de S/. 12.60 y la MPI tiene un costo de S/. 9.85; al sumar los materiales directos e indirectos para preparar este plato asciende a S/. 22.45.

Tabla 65

Costo de MPI unitaria de combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa

MP	Insumo	Unidad de medida	Proporción	Precio		Costo	
MPD	Pollo sin viseras	kilo	2.25	S/	7.00	S/	15.75
	Especias					S/	3.71
MPI	Romero molido	cucharadas	1.250	S/	0.05	S/	0.06
MPI	Sal de cocina	cucharadas	2.500	S/	0.03	S/	0.08
MPI	Cebolla	cucharadas	2.500	S/	0.05	S/	0.13
MPI	Sal de soya	cucharadas	2.500	S/	0.03	S/	0.08
MPI	Comino	cucharadas	1.250	S/	0.05	S/	0.06
MPI	Pimienta molida	cucharadas	1.250	S/	0.05	S/	0.06
MPI	Cerveza negra	taza	1.250	S/	1.50	S/	1.88
MPI	Vino tinto	cucharadas	1.250	S/	0.30	S/	0.38
MPI	Vinagre blanco	cucharadas	2.500	S/	0.05	S/	0.13
MPI	Ají panca molido	cucharadas	5.000	S/	0.05	S/	0.25
MPI	Limón	kilo	0.188	S/	2.00	S/	0.38
MPI	Ajo	cucharadas	3.750	S/	0.05	S/	0.19
MPI	Kion	cucharadas	1.250	S/	0.05	S/	0.06
	Papas					S/	1.30
MPI	Papa blanca	kilo	1.0	S/	1.30	S/	1.30
	Ensalada					S/	1.58
MPI	Lechugas	kilo	0.300	S/	2.00	S/	0.60
MPI	Tomates	kilo	0.180	S/	1.50	S/	0.27
MPI	Pepinillos	kilo	0.300	S/	1.50	S/	0.45
MPI	Zanahoria	kilo	0.200	S/	1.30	S/	0.26
	Cremas					S/	9.00
MPI	Mayonesa	unidad	4	S/	0.30	S/	1.20
MPI	Kétchups	unidad	4	S/	0.20	S/	0.80
MPI	Mostaza	unidad	4	S/	0.20	S/	0.80
MPI	Rocoto	unidad	4	S/	0.30	S/	1.20
MPI	Gaseosa 2 lt	Unidad				S/	5.00
	Resumen total						
MPD	Total materia prima directa					S/	15.75
MPI	Total materia prima indirecta					S/	15.59
	Total material directo e indirecto					S/	36.34

Con relación al producto con presentación de combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa y gaseosa incluida de 2 lt., la MPD tiene un costo de S/. 15.75 (1 pollo más 1/4 de pollo) y la MPI tiene un costo de S/. 15.59; al sumar los materiales directos e indirectos para preparar el combo I asciende a S/. 36.34.

Tabla 66

Costo de MPI total

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	15,782	17,091	18,437
1/2 de pollo a la brasa	2,137	2,314	2,496
1 pollo a la brasa	15,086	16,337	17,623
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	70,418	76,258	82,264
Total MPI	103,423	112,000	120,821

A través de la información de los ingredientes unitarios y costos de los mismos, se ha proyectado el costo de la MPI total por presentaciones, es decir, se realizó el producto del costo de MPI unitario y la cantidad proyectada por presentación.

Mano de obra indirecta – MOI.

La mano de obra indirecta (MOI) se relaciona con aquellos costos indirectos a la fabricación del producto como el personal de seguridad, limpieza, mantenimiento, entre otros (Avolio et al., 2018).

De acuerdo a la naturaleza del presente plan de negocios, no se cuenta con mano de obra indirecta, cada personal a cargo será responsable del cuidado de su centro de labores, tanto en el móvil car, como en el local operativo.

En otras palabras, el presente emprendimiento, al ser una idea nueva, con una nueva propuesta de presentar una pollería en un vehículo móvil, puede ubicarse de manera rápida y sencilla en diferentes puntos de los distritos de Moquegua y Samegua, por ello, cada colaborador será debidamente capacitado en identificación de la marca e incrementar la motivación a través de la satisfacción de sus necesidades.

Gastos indirectos de fabricación – GIF.

Tabla 67

Gastos indirectos de fabricación

Descripción	Tipo	2022	2023	2024
Mantenimiento de vehículo	Fijo	1,200	1,200	1,200
Mantenimiento de horno	Variable	1,200	1,200	1,200
Ropa de trabajo	Fijo	1,500	1,500	1,500
Combustible	Variable	10,800	10,800	10,800
Batería	Variable	350	350	350
Carbón	Variable	10,800	10,800	10,800
Mechero	Variable	540	540	540
Ron de quemar	Variable	480	480	480
Fósforo	Variable	120	120	120
Envases	Variable	5,674	6,145	6,629
bolsas	Variable	500	600	700
Total GIF		33,164	33,735	34,319

El tercer elemento de los costos indirectos se presenta en la tabla 67 correspondiente a los GIF, se ha separado por tipo de costo fijo o variable, e incluye aquellos gastos indirectos necesarios para la producción, para nuestro caso son: el mantenimiento del vehículo y horno, el combustible del vehículo y todo lo relacionado al vehículo como centro de producción de pollos a la brasa. Además, se consigna los gastos de envases como el tecnopor para el despacho de pollos a la brasa.

Tabla 68

Costo indirecto de fabricación estimado por años

Descripción	2022	2023	2024
Materia prima indirecta	103,423	112,000	120,821
Mano de obra indirecta	0	0	0
Gasto indirecto de fabricación	33,164	33,735	34,319
Total CIF	136,587	145,735	155,140

Los CIF es la suma de todos los costos indirectos, es decir, la MPI, MOI y GIF. La tabla 68 muestra el CIF proyectado de S/. 136,587 para el año 2022, S/. 145,735 para el 2023, y S/. 155,140 para el 2024.

Tabla 69

Factor de cantidad de pollos enteros

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	17.4%	17.4%	17.4%
1/2 de pollo a la brasa	2.4%	2.4%	2.4%
1 pollo a la brasa	17.1%	17.1%	17.1%
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	63.0%	63.0%	63.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Para realizar la distribución de los CIF por presentaciones, se ha determinado un factor en función a la cantidad de pollos enteros demandados por cada año proyectado, como se detalla en la tabla 66, la distribución del CIF es 17.4% para la presentación de 1/4 de pollo a la brasa.

Tabla 70

CIF distribuido por presentación

Descripción	2022	2023	2024
1/4 de pollo a la brasa	23,819	25,414	27,054
1/2 de pollo a la brasa	3,309	3,531	3,758
1 pollo a la brasa	23,359	24,923	26,532
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	86,101	91,867	97,796
Total CIF	136,587	145,735	155,140

Ahora bien, con el CIF estimado por año y el factor de cantidad de pollos enteros producidos y demandados, se ha distribuido el CIF por cada presentación y por cada año, es decir, el CIF para 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa, 1 pollo a la brasa, y el combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa más una gaseosa de 2 lt.

Finalmente, la tabla 71 muestra los tres elementos del costo MPD, MOD y CIF, es preciso señalar que la suma de la MPD y MOD forman el costo primo, porque son directos, y los CIF son costos indirectos, por tanto, la suma de los costos directos e indirectos es el costo de producción.

Tabla 71

Costo de producción de pollos a la brasa

Detalle	Tipo	2022	2023	2024
Materia prima directa	Variable	112,837	122,195	131,819
Mano de obra directa	Fijo	44,622	52,059	59,496
Costo primo		157,459	174,254	191,315
Materia prima indirecta	Variable	103,423	112,000	120,821
Mano de obra indirecta	Fijo	0	0	0
Gasto indirecto de fabricación	Fijo	2,700	2,700	2,700
Gasto indirecto de fabricación	Variable	30,464	31,035	31,619
Costo indirecto de fabricación		136,587	145,735	155,140
Total costo de producción		294,047	319,989	346,455

3.3. Horizonte de vida del producto

En cuanto al horizonte de vida, la idea de negocio será de 3 años, por la simple razón que hoy por hoy el pronóstico mayor a tres años es de mucha incertidumbre.

Con respecto a la capacidad instalada, según la cuantificación de la demanda para el primer año de trabajo se proyecta preparar 8,955 pollos enteros, esto representa un promedio diario de 25 pollos, para el segundo año se estima preparar 9,698 pollos enteros, representados de forma diaria con 27 pollos, y para el último año se estima preparar 10,462 la cual representa una producción diaria de 29 pollos, es decir, la capacidad instalada de satisfacer diariamente menos de 30 pollos enteros es viable, dado que un horno tiene capacidad para 30 pollos a más.

3.4. Costos fijos y variables

De lo anteriormente expuesto, los costos de producción (MPD, MOD y CIF) y los costos operativos (gastos de administración y gastos de ventas), se clasifican de acuerdo a su comportamiento en costos fijos y costos variables.

3.4.1. Costos fijos

Según Flores (2019) afirma: “Los costos fijos son los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo, los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio” (p. 125).

Tabla 72

Costos fijos totales

Descripción	2022	2023	2024
Costo de venta	47,322	54,759	62,196
Gasto de administración	43,086	43,389	51,446
Gasto de ventas	41,671	44,538	50,149
Gastos financieros	5,070	3,355	1,280
Total costos fijos	137,149	146,041	165,072

Lo más importante es clasificar aquellos costos que se mantienen fijo y estables durante los años proyectados, de forma independiente del volumen de la producción o cambio en las ventas, la tabla 72 evidencia los costos fijos por categorías para los 3 años proyectados.

3.4.2. Costos variables

Según Flores (2019) sostiene: “Los costos variables son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción” (p. 125).

Tabla 73

Costos variables totales

Descripción	2022	2023	2024
Costo de venta	246,725	265,230	284,259
Gasto de administración	1,500	1,650	1,815
Gasto de ventas	1,500	1,650	1,815
Total costos variables	249,725	268,530	287,889

Por lo mismo, los costos variables se clasificaron de acuerdo a la variabilidad de las ventas o de la producción, es decir, ante un escenario optimista de incremento de las ventas los costos variables también incrementan porque están relacionados ambas variables, por el contrario, si las ventas caen por fluctuaciones diversas, los costos variables sufren cambios decrecientes.

3.4.3. Costos totales

Tabla 74

Costos totales

Tipo	2022	2023	2024
Variable total	249,725	268,530	287,889
Fijo total	137,149	153,739	172,770
Total fijo y variable	386,874	422,269	460,658

Con los resultados de los costos fijos y variables determinados y hallados, se ha calculado los costos totales para los 3 años proyectados 2022, 2023 y 2024, tal como se presenta en la tabla 74.

3.5. Indicadores de punto de equilibrio

Según Flores (2019) indica que el punto de equilibrio es el punto en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, y donde la utilidad es cero, es decir, es el punto donde no existe utilidades ni pérdidas para la empresa.

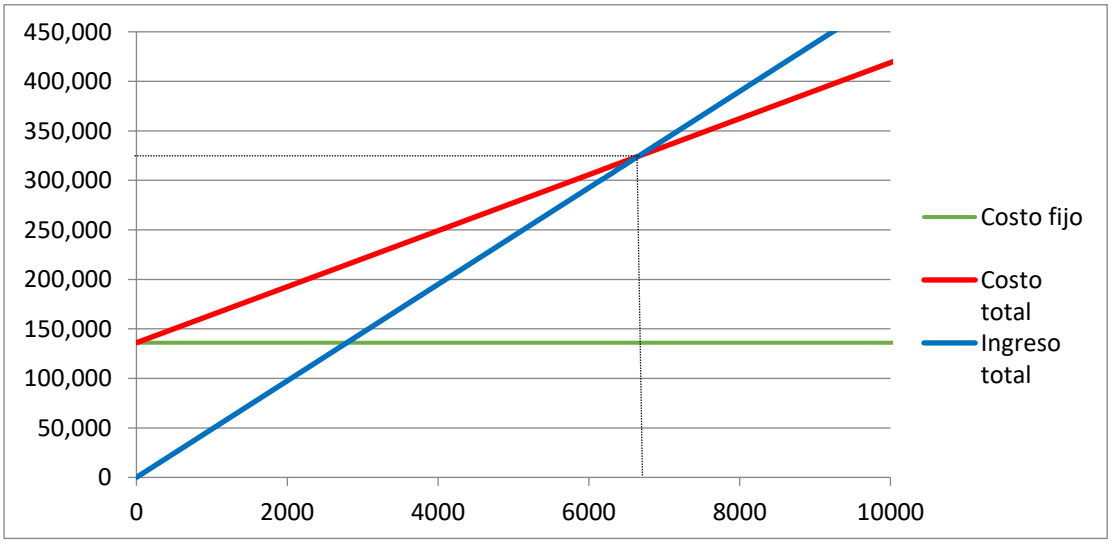
Tabla 75

Punto de equilibrio para multi producto

Descripción	1/4 pollo	1/2 pollo	1 pollo	1 1/4 pollo	Total
Unidades a vender anual	1,562	217	1,532	5,645	8,955
% Participación	17.44%	2.42%	17.10%	63.04%	100.00%
Precio de venta unitario	11.9	23.8	44.9	60.9	
Costo de venta variable unitario	7.0	13.9	27.9	34.9	83.657
Precio promedio ponderado			48.72		
Costo promedio ponderado			28.30		
Costo fijo anual 2022			137,149		
Margen de contribución	5	10	17	26	
MC ponderado			20.42		
Punto de equilibrio en unidades			6,715		
Punto de equilibrio en ingresos			327,146		
PE por producto anual	1,171	163	1,148	4,233	
PE por producto mensual	98	14	96	353	
PE cantidad de pollos	24.5	7	96	441	19 pollos

Figura 49

Gráfico del punto de equilibrio multi producto



De acuerdo a la tabla 75 y figura 49 el punto de equilibrio en unidades es 6,715 y en ingresos S/. 327,146. Para que el negocio no gane y tampoco pierda, en promedio debe venderse 98 unidades de 1/4 de pollo a la brasa, que representa 24.5

pollos enteros, es decir, se debería vender 568 pollos enteros mensuales o 19 pollos enteros diarios.

Tabla 76

Determinación y comparación del punto de equilibrio

Unidades	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Ingreso total
0	0	137,149	137,149	0
6215	175,849	137,149	312,998	302,786
6265	177,264	137,149	314,413	305,222
6315	178,679	137,149	315,828	307,658
6365	180,094	137,149	317,243	310,094
6415	181,508	137,149	318,657	312,530
6465	182,923	137,149	320,072	314,966
6515	184,338	137,149	321,487	317,402
6565	185,753	137,149	322,902	319,838
6615	187,167	137,149	324,316	322,274
6665	188,582	137,149	325,731	324,710
6715	189,997	137,149	327,146	327,146
8715	246,588	137,149	383,737	424,586
10715	303,178	137,149	440,327	522,027
12715	359,769	137,149	496,918	619,467
14715	416,359	137,149	553,508	716,907
16715	472,950	137,149	610,099	814,348
18715	529,540	137,149	666,689	911,788
20715	586,131	137,149	723,280	1,009,228
22715	642,721	137,149	779,870	1,106,669
24715	699,312	137,149	836,461	1,204,109

Se puede ver en la tabla 76 el punto de equilibrio en unidades es 6,715, con un costo variable de S/. 189,997 y los costos fijos que se mantienen permanente en S/. 137,149, obteniendo un costo total de S/. 327, 146 igual al ingreso por ventas de S/. 327,146.

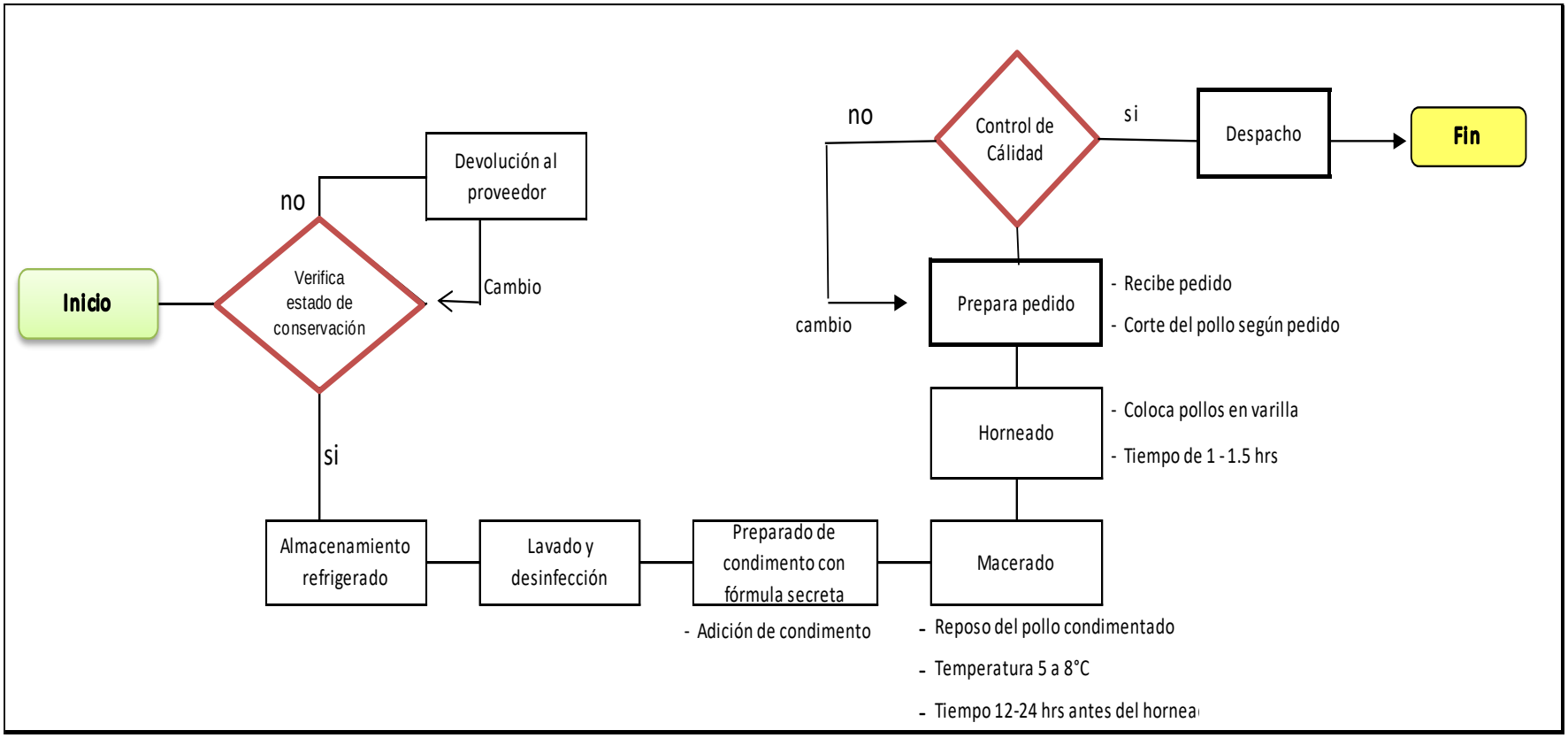
CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Ciclo de operación

4.1.1. Flujograma de preparación de pollo a la brasa

Figura 50

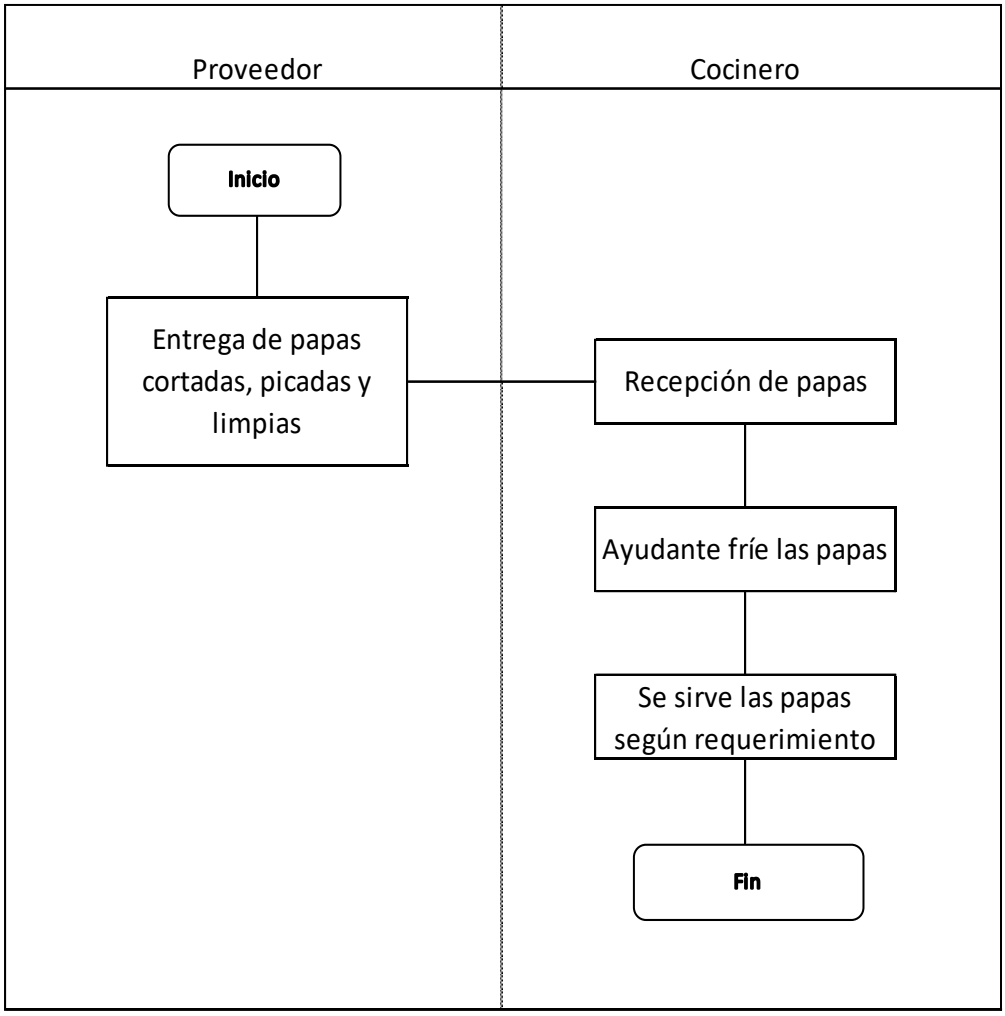
Flujograma de preparación de pollo a la brasa



4.1.2. Flujograma de la preparación de papas fritas

Figura 51

Flujograma del proceso de preparación de papas fritas

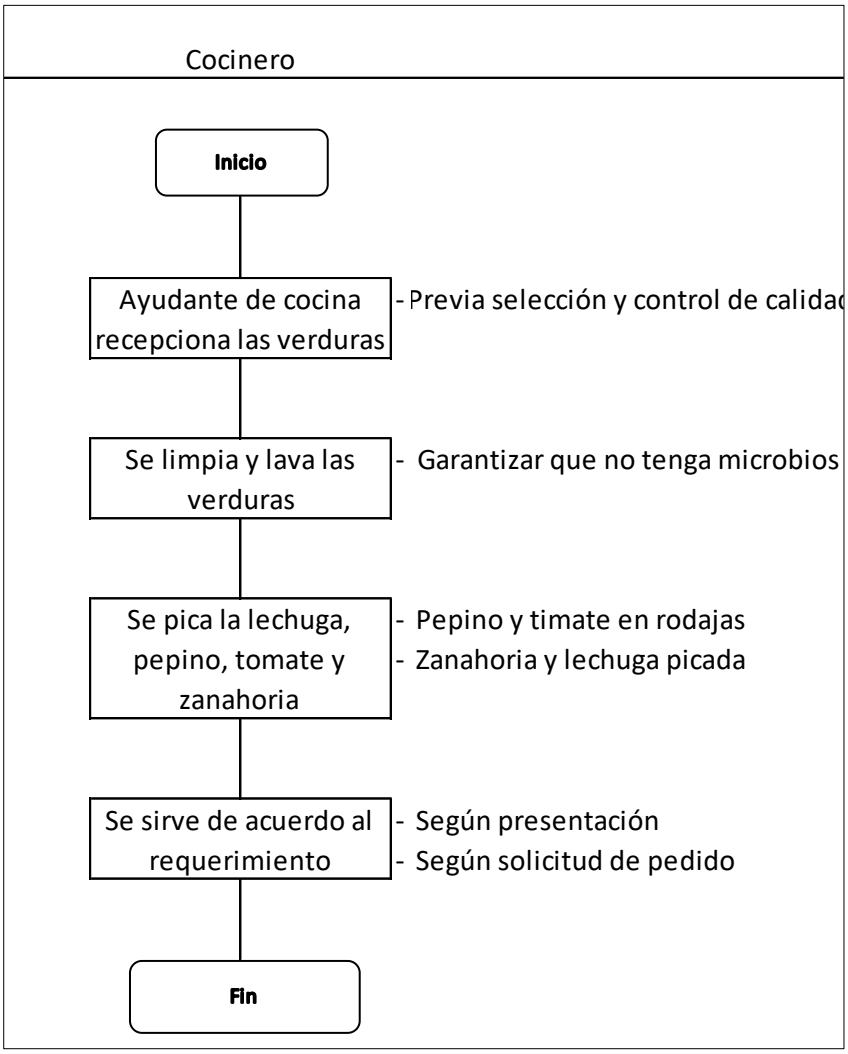


Como se comentó anteriormente, las papas son abastecidas por terceros, es decir, se compra lavada, picada y buen estado de conservación, por ello, la figura 51 muestra el inicio del proceso con la entrega del proveedor de las papas en kg, el cocinero recepciona dichas papas que están listas para freírlas, de acuerdo al requerimiento el ayudante de cocina procede a freír las papas, para luego almacenarlas y/o servir según los pedidos solicitados por los clientes.

4.1.3. Flujograma de la preparación de ensalada

Figura 52

Flujograma de preparación de ensalada

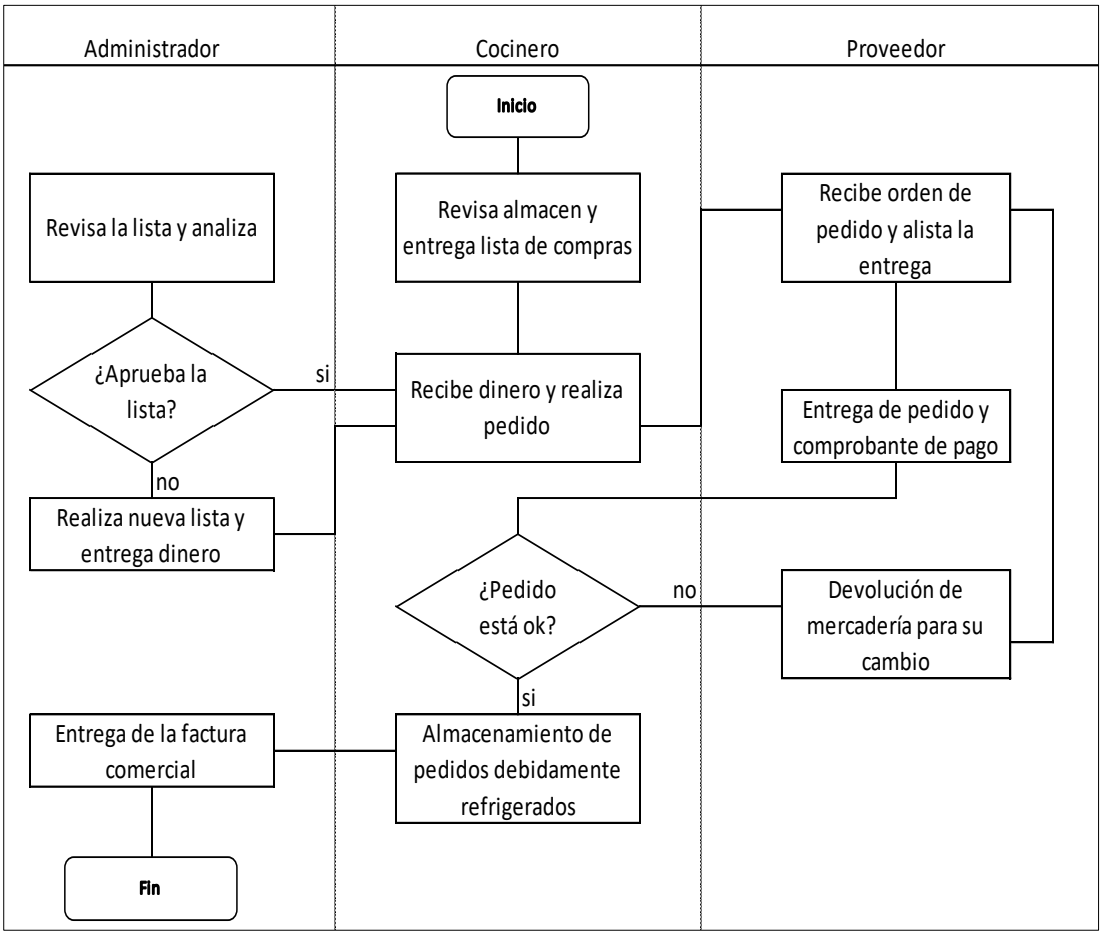


El acompañamiento perfecto del pollo a la brasa es un buen potaje de ensalada, tradicional en el consumo de pollos a la brasa, al igual que las papas, el ayudante de cocina recepciona las verduras recibidas verificando la calidad y estado de conservación adecuado para el consumo, luego se procede a la limpieza y lavado de todas las verduras, se procede con el picado de la lechuga y zanahoria, sin embargo el pepino y tomate se parten en pequeñas rodajas, finalmente, ya están listas para servir la porción de ensalada según los requerimientos.

4.1.4. Flujograma de compra de insumos

Figura 53

Flujograma de compra de insumos

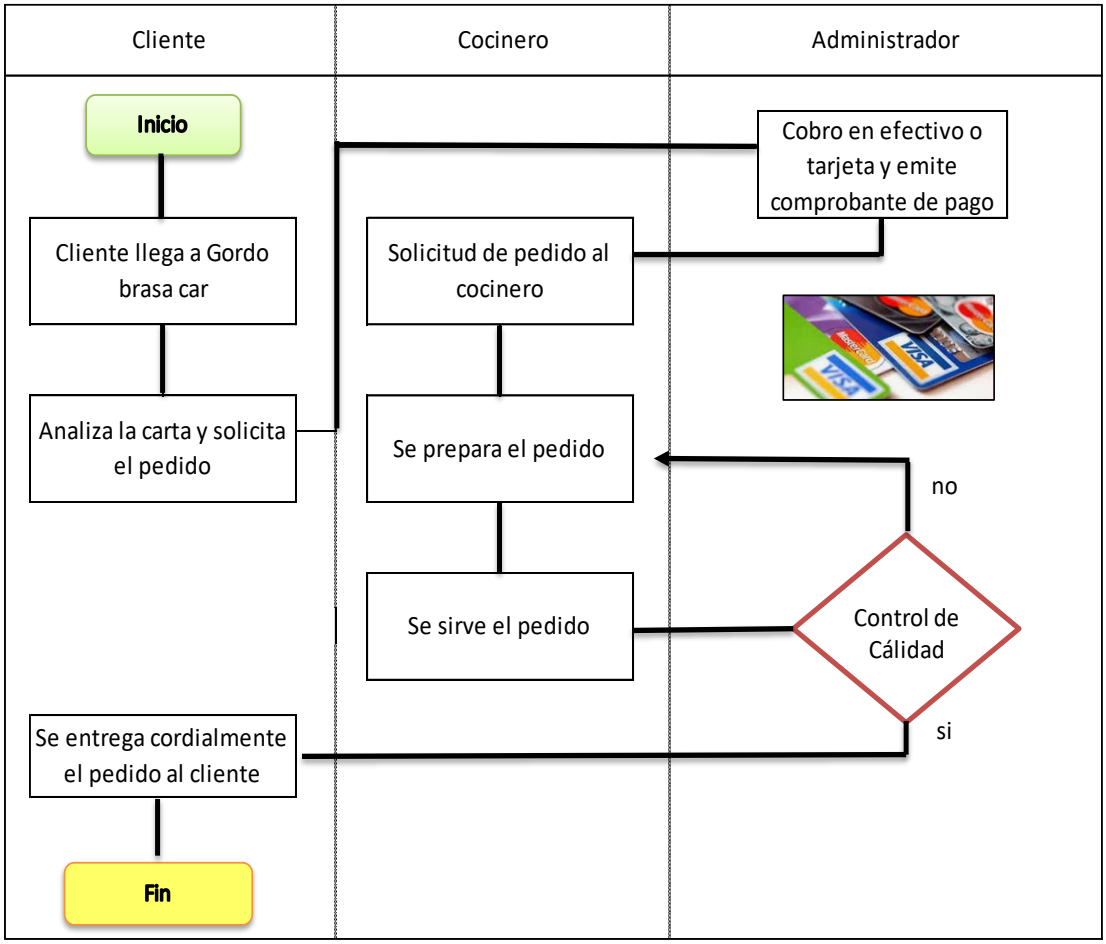


La compra de insumos se realiza en función al consumo diario de pollos a la brasa para evitar exceso de almacén y deterioro del mismo, la revisión del almacén y lista de requerimientos está a cargo del cocinero, quien entrega dicho pedido al administrador para su aprobación y desembolso de efectivo para la compra, el cocinero es la persona encargada de realizar el pedido a los proveedores y a la vez de recepcionar los insumos previa supervisión de la calidad de los materiales directos e indirectos, posteriormente, se procede almacenar adecuadamente de acuerdo al producto específico con refrigeración o sin refrigeración.

4.1.5. Flujograma de atención al cliente

Figura 54

Flujograma de atención al cliente



De acuerdo a la figura 54 se presenta el flujograma de atención al cliente de la pollería Gordo brasa car, el cliente llega al food truck que ofrece pollos a la brasa grandes, económicos y exquisitos, se le entrega la carta de presentaciones de los productos con los precios, después de unos minutos el cliente realiza el pedido al administrador, quien realiza el cobro poder ser en efectivo o con tarjeta de crédito o débito y hace entrega de la boleta o factura uno para el cliente y uno para el cocinero como solicitud de pedido, se prepara el pedido, antes de entregar al cliente se realiza un control de calidad y si este se encuentra conforme se entrega cordialmente el pedido, en caso contrario este será devuelto para un cambio y/o mejora.

4.2. Localización e infraestructura

4.2.1. Macro localización del proyecto

Figura 55

Macro localización del proyecto

Tabla 77

Aspecto técnico de localización

Descripción	Resultados
País	Perú
Departamento	Moquegua
Provincias	Mariscal Nieto, Ilo y General Sánchez Cerro.
Superficie territorial de Moquegua	1 5, 733.97 Km2 (1,2% del Perú)
N° de habitantes del Perú al 2020	32 millones 626 mil habitantes
N° de habitantes de Moquegua al 2020	192 mil 740 personas
Altitud	1,410 m.s.n.m.
Limita por el norte	Arequipa y Puno
Limita por el este	Puno y Tacna
Limita por el sur	Tacna
Limita por el oeste	Océano pacífico y Arequipa

Nota: De Congreso de la República (2019).

De acuerdo a la macro localización, el presente plan de negocios será ubicado al sur de Perú, región de Moquegua, la tabla 77 muestra los aspectos técnicos de macro localización del proyecto y datos técnicos según el Congreso de la República.

4.2.2. Micro localización del proyecto

De acuerdo a la micro localización, el presente proyecto se ubica en la región de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, distritos de Moquegua y Samegua.

Figura 56

Micro localización, distritos e Moquegua y Samegua

El plan de negocios está enfocado a la producción y comercialización pollos a la brasa en un carro móvil, la que podrá trasladarse en diferentes puntos de los distritos de Moquegua y Samegua, sin embargo, se requiere un espacio para ser utilizado como almacenamiento, oficina de administración, ventas y estacionamiento del vehículo. Se ha considerado un local económico alejado del centro del distrito, dado que no estará disponible al público.

4.2.3. Infraestructura del proyecto

4.2.3.1. Disposición general.

Gordo brasa car es una pollería móvil, adaptado a una camioneta modelo H 100, marca Hyundai, las especificaciones técnicas de la unidad móvil se presenta a continuación:

Tabla 78

Especificaciones técnicas del vehículo

Característica		Descripción	Característica		Descripción	Característica		Descripción
Categoría	:	N1	Año - fab	:	2008	Potencia	:	58@4800
Marca	:	Hyundai	Año modelo	:	2008	Peso bruto	:	3,490
Modelo	:	H - 100 Truck	Ejes	:	2	Peso neto	:	1,800
Color	:	Blanco	Asientos	:	3	Carga útil	:	1,690
Motor	:	D488036609	Pasajeros	:	2	Longitud	:	5.20
Combustible	:	Gasolina/Gas	Ruedas	:	6	Altura	:	2.75
Serie/Chasis	:	KMFZAN78PZU435119	Carrocería	:	Panel	Ancho	:	1.90

Figura 57

Diseño de Gordo brasa car

La figura 57 muestra la distribución de la pollería Gordo brasa car, donde cuenta con horno para dorar el pollo, freidora, congeladora, espacios de almacén para diferentes productos.

4.2.3.2. Maquinarias, equipos, muebles y vehículo.

Tabla 79

Maquinarias, equipos, muebles y vehículo

Rubro	Medida	Cant.	Valor unitario	Costo total
Maquinarias y/o equipos				S/. 28,150
Horno rostizador	Unidad	1	9,500	9,500
Cocina Industrial	Unidad	1	5,300	5,300
Refrigeradora	Unidad	1	3,900	3,900
Surtidor de ensalada	Unidad	1	950	950
Freidora industrial	Unidad	1	600	600
Licuadora	Unidad	1	150	150
Cortadora de papas	Unidad	1	1,500	1,500
Congeladora	Unidad	1	3,200	3,200
Campana extractora	Unidad	1	1,200	1,200
Laptop	Unidad	1	1,850	1,850
Muebles y enseres				S/. 3,310
Escritorio de oficina	Unidad	1	400	400
Silla de oficina	Unidad	2	100	200
Mesa y silla para la cajera	Unidad	1	250	250
Mesa de metal para servir	Unidad	1	500	500
Platos	Unidad	50	10	500
Cubiertos	Unidad	100	3	300
Vajillas variadas (saleros, servilleteros, fuentes, etc.)	Unidad	1	1,000	1,000
Extintores	Unidad	2	80	160
Unidad de transporte				36,000
Camioneta Hyundai H-100	Unidad	1	30,000	30,000
Adaptación de camioneta	Unidad	1	6,000	6,000
Total inmueble, maquinaria y equipo				S/. 67,460

4.3. Optimización de los procesos

4.3.1. Materia prima y su preparación

El proceso de preparación del pollo a la brasa de Gordo Brasa Car, utiliza el manual de buenas prácticas de manufactura propuesta por Facundo (2014) se basa en 6 procesos a cumplir eficientemente, no se debe dejar de lado ninguno de los procesos, para asegurar la calidad del producto, los procesos son: recepción, conservación, macerado, horneado, troceado y despacho.

Recepción: El pollo es comprado al proveedor que nos brinda una MPD de calidad y sin peligro microbiológico. El pollo tiene un peso de 1800 ± 50 g (sin viseras). Se debe tener cuidado con el pollo y se encuentre libre de magulladuras y moretones, a la vez, la refrigeración debe ser menor a los 8 °C, la logística permitida en su transporte es en jabas.

Conservación: El pollo adquirido es colocado inmediatamente en la congeladora de aproximadamente 4 ± 1°c, para que mantenga la frescura y la higiene.

Figura 58

Macerado de pollo a la brasa

Macerado: El pollo es macerado en el mismo vehículo, por la propia pollería Gordo Brasa Car, elaborado a base sal, pimienta, ajo, comino, ajino moto, vinagre,

sillao, romero, vino tinto y otros ingredientes. Este macerado es por un tiempo de 12 - 20 ± 4 horas a 5°C hasta antes del horneado, es decir, que el amacerado es agregado al pollo 12 a 24 horas a 5 – 8°C antes del horneado. En este proceso, se procede amarrar el pollo, tanto las alas y piernas para que no se mueva durante la cocción.

Horneado: Este proceso se realiza en aproximadamente 1 hora, la temperatura promedio del horneado es entre 170 y 180 °C. Se utiliza para este proceso la leña y carbón, la finalidad es mantener ahumado de forma ligera y conservar en lo posible su sabor.

Figura 59

Optimización del proceso de preparación de pollo a la brasa

Troceado: Este proceso consiste en dividir al pollo entero en partes ya sea en 1/4 o 1/8 según los requerimientos del cliente. El troceado se hace con cuchillos y tijeras especiales, previamente desinfectadas con hipoclorito de sodio (compuesto que puede utilizarse como desinfección del agua).

Despacho: El platillo consta de pollo, porción de papas fritas, ensalada de lechuga con rodajas de pepino, tomates y zanahoria rallado con jugo de limón, además, las cremas como rocoto, mostaza, kétchup y mayonesa.

4.3.2. Papas fritas y su preparación

Con relación a las papas fritas y su preparación, la pollería Gordo Brasa Car como medio de simplificar la operación del proceso de compra de papas y evitar las operaciones de seleccionar, lavar, desinfectar, pelar y picar, opta por tercerizar este servicio, es decir, se compra las papas por kilos ya picadas y seleccionada específicamente listos para la fritura, que es el proceso del cual las papas se empapan en aceite caliente (170-190°) hasta estar totalmente crocantes.

Figura 60

Preparación de papas fritas

Las papas fritas es un complemento importante al pollo a la brasa, por tanto, el sabor debe ser crocante con sabor exquisito para la satisfacción máxima de los clientes consumidores.

4.3.3. Otros ingredientes

Las cremas que acompañan como la mayonesa, kétchup, mostaza se adquiere del proveedor que garantiza la calidad y salubridad de los mismos. No obstante, estas cremas serán en envases cerrados para que no puedan ser manipuladas, ¡durante la recepción se tiene en cuenta la fecha de! vencimiento del producto.

La sal, pimenta, comino, ajino moto, vinagre y otros insumos menores se compran en el mercado, teniendo en cuenta su caducidad.

Figura 61

Ensalada de pollo a la brasa

Respecto a los insumos frescos como lechuga, limones, tomates y otros, se compran frescos y de manera inter diaria en los mercados de la ciudad de Moquegua. Para asegurar la limpieza, se tendrá que desinfectar con una solución de hipoclorito de calcio durante 2 minutos aproximado, luego enjuagar con agua antes de su uso.

Lo importante es tener una ensalada exquisita y agradable para el buen paladar de los clientes, de manera que, se sienta la diferencia con los competidores y ganar una ventaja comparativa.

4.4. Aspectos legales y regulatorios

4.4.1. Marco jurídico

En el marco jurídico, la pollería Gordo Brasa Car se constituye como sociedad anónima cerrada (SAC) porque cuenta con diferentes características alineado a nuestro plan de negocios. De acuerdo a la Superintendencia del Mercado de Valores promulga la Ley N° 26887 Ley general de sociedades, la cual indica que la SAC tiene las siguientes características:

- Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 20 socios o accionistas.
- Los socios no responden con su patrimonio personal.
- El capital social se divide en acciones.
- Los órganos administrativos son: directorio (opcional), junta general de accionistas, gerencia.
- El capital debe estar totalmente pagado al momento de la constitución de la empresa.
- No se inscribe sus acciones en el registro público del mercado de valores.
- Los aportes están conformados por bienes no adinerados (muebles, equipos, enseres y maquinarias), bienes dinerarios (efectivo) y/o bienes mixtos, que puedan ser valorados económicamente y transferidos a la sociedad y que constituyan el patrimonio social de la empresa.
- La denominación adoptada debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Cerrada” o estar acompañada de su abreviatura: S.A.C.

En efecto, la razón social del nuestro plan de negocios es Gordo brasa car S.A.C. Está sujeta a los lineamientos de la Ley general de sociedades N° 26887.

4.4.2. Régimen tributario

Con respecto al régimen tributario, la pollería Gordo brasa car S.A.C., se acoge al régimen especial de renta (RER) es decir, se genera rentas de tercera categoría de naturaleza empresarial o de negocio. Según la Sunat El RER tiene los siguientes parámetros:

- Se acogen al RER los que realizan actividades de servicio, comercio o industriales en la transformación de producto primarios.
- Acogimiento al régimen con el pago de la cuota del mes de inicio y la declaración jurada dentro del plazo o antes del vencimiento.
- Los ingresos brutos no superen los S/. 525,000 en el año.
- Los valores de los activos excepto vehículos no superen los S/. 126,000.
- Los trabajadores inscritos no deben superar de 10.
- El impuesto general a las ventas (IGV) aplicable es 18% del valor de venta y el impuesto a la renta (IR) es de 1.5% mensual del total de los ingresos netos.
- Los contribuyentes del RER son excluidos de presentar la declaración anual de impuesto a la renta.

Asimismo, los contribuyentes que pertenecen al RER están obligados a emitir comprobantes de pago por las transacciones realizadas. Entre los comprobantes de pago que puede emitir el RER se tiene los siguientes:

- Boleta de venta o tickets.
- Facturas.
- Nota de crédito.
- Nota de débito.
- Guía de remisión para el traslado de mercaderías.

4.4.3. Régimen laboral

Con relación al régimen laboral el Boletín Informativo Laboral N° 85 el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa (Remype), califica como micro empresa aquellos negocios que el volumen de ventas anuales no supere las 150 UIT (S/. 4,400 para el año 2021), es decir, que los ingresos no superen de S/. 660,000. Asimismo, tiene calificación como pequeña empresa aquellos negocios que el volumen de ventas anuales no supere las 1,700 UIT (S/. 7, 480,000).

Cabe señalar, según los ingresos estimados para los 3 años de trabajo, los ingresos no superan las 150 UIT, lo que permite una calificación como micro empresa, sin embargo, con la finalidad de mantener comprometidos, identificados y motivados a los colaboradores, se ha determinado brindar los beneficios laborales con calificación de pequeña empresa comprendidas Remype. Los beneficios a los trabajadores con calificación de pequeña empresa cuantificados en el Boletín Informativo Laboral N° 85 indica lo siguiente:

- Los colaboradores tienen derecho al descanso vacacional 15 días calendario por cada año de servicio.
- La compensación por tiempo de servicio CTS, es 15 remuneraciones diarias depositadas en dos semestres (mayo y noviembre).
- Aporte del 9% de Essalud al trabajador a cargo del empleador.
- La indemnización por despidos es 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
- La remuneración no puede ser al mínimo permitido de acuerdo a ley, que para el año 2021 es S/. 930.

- El trabajador tiene el derecho al descanso semanal obligatorio y los días feriados.

4.4.4. Licencias municipales

Según la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto (2010) a través de la Ordenanza Municipal N° 016-2010-MPMN no categoriza para otorgar licencia de funcionamiento a todo emprendedor de food truck (camión de comida), solo establece y otorga licencia con clasificación de 3 categorías: categoría A (establecimientos hasta 100 m^2), categoría B (establecimientos hasta 500m^2) y categoría C (establecimientos mayores a 500 m^2).

Por lo tanto, como buscamos formalizar nuestro emprendimiento food truck, del distrito de Moquegua y Samegua en la provincia de Mariscal Nieto, y no cuenta con alguna ordenanza propia o una ordenanza adecuada para este tipo negocio, por ello se encontró una alternativa, la cual sería solicitar la autorización de uso especial del espacio público, con los requerimientos de la Ordenanza Municipal N° 016-2010-MPMN y estas son los siguientes:

- Carta simple de solicitud en formato de declaración jurada de la autorización correspondiente.
- Plano de ubicación del espacio solicitado
- Plano de la infraestructura del espacio (firmado por un Ing. Civil).
- Plano de la instalación eléctrica firmada por un Ing. Eléctrico.
- Plan de actividades de implementación, firmada por un prevencionista certificado.
- Plan de contingencia, seguridad y señalética.
- Propuesta de modulación (render 3D del food trucks).

Esta solicitud procede sin ningún impedimento, pues cuenta con el respaldo de leyes vigentes y ordenanzas propias de cada jurisdicción municipal, en este caso de Moquegua.

4.4.5 Sanidad

Según el Ministerio de Salud (2018b) a través de la Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA, publicada el 03 de mayo del 2020 indica:

> Los administradores de los restaurantes y servicios afines, son los responsables del cumplimiento de las condiciones sanitarias de los alimentos que se preparan culinariamente a través de toda la cadena alimentaria del servicio, de acuerdo a lo establecido en la "Norma Sanitaria para los Restaurantes y Servicios Afines, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA". Asimismo, de realizar el control del estado de salud de sus trabajadores, brindándoles los equipos de protección personal y cumpliendo con los lineamientos de bioseguridad frente al Covid-19. (párr. 4)

Los colaboradores de la pollería Gordo brasa car, deberán contar con carnet de sanidad y salubridad emitido por Digesa, además, del cumplimiento de bioseguridad contra la pandemia Covid-19, manteniendo la distancia no menor a 1 metro. Las municipalidades son los gobiernos locales que regulan el cumplimiento de la red integrada de salud, por ello, el respeto a los ciudadanos y las autoridades correspondientes.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Estrategia global de marketing

La estrategia global de marketing de la pollería Gordo Brasa Car está alineada a la segmentación de mercado, con misión de crear valor para los clientes meta, distinguiéndonos del mercado con una diferenciada oferta y posicionarla en la mente de los clientes.

La estrategia de marketing fue utilizada de acuerdo a los autores Kotler y Armstrong (2017) donde indica que toda estrategia debe estar orientada al cliente, en cuanto a la segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento.

Lo mencionado por Kotler y Armstrong (2017) son ejemplos, no quiere decir que se tenga que abarcar todos ellos, pero sí es necesario considerar algunos con mayor relevancia.

5.1.1. Objetivos

Según los autores Weihrich et al. (2017) definen: “(…) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representa el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración, la dirección y el control” (p. 121).

En otras palabras, el objetivo es lo que se traza lograr en un periodo de tiempo, existe una técnica para plantear los objetivos y se denomina objetivo “Smart” y significa que debe ser específico, medible, alcanzable, realista, en un tiempo determinado.

En esta línea de ideas se formula los objetivos del plan de negocios de Gordo Brasa Car que pretende alcanzar, estos son los siguientes:

Objetivo general.

Ser una pollería novedosa, práctica, y económica, posicionándose como una de las primeras pollerías que llegan a diferentes territorios alejados de Moquegua y Samegua.

Objetivos específicos.

1. Conquistar el 30% de los territorios más alejados de los distritos de Moquegua y Samegua para el primer año de operación.
2. Captar el 10% de los clientes potenciales por cada año de operación clasificándose como generadores de ventas y rentabilidad del negocio.
3. Identificar los puntos estratégicos claves de la ciudad con ventas mayores a S/. 700 diarios.
4. Generar ingresos del 10% proveniente de instituciones públicas o privadas.
5. Brindar precios competitivos con descuentos entre 9% y 10% para presentación de 1/4 y 1/2 pollo a la brasa, y 5% y 6% para presentación de 1 y 1 1/4 de pollos a la brasa (combo I).
6. Generar publicidad los 360 días del año posicionándose como la primera pollería móvil del distrito de Moquegua y Samegua de la provincia de Mariscal Nieto, Región de Moquegua.
7. Lograr posicionar la marca con el 40% del mercado objetivo para el primer año proyectado.
8. Crecer en 5% la identificación de la marca cada año, contribuyendo al ambiente y la salud de la población de Moquegua.
9. Incrementar las ventas en 10% en el segundo y tercer año de operación, ofreciendo un nuevo servicio de food truck de pollos a la brasa en Moquegua.

5.1.2. Estrategia genérica

Según Weihrich et al. (2017) afirman: “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p. 121).

Por tanto, el plan de negocios ha desarrollado un plan estratégico y táctico para alcanzar los objetivos propuestos en relación al marketing mix que son producto/servicio, precio, distribución, promoción y publicidad.

Estrategia.

Utilizar un food truck de pollo a la brasa totalmente acondicionado y preparado para ofrecer productos económicos, grandes y rápidos, con el mejor servicio en atención en los diferentes puntos de los distritos de Moquegua y Samegua.

Tácticas.

Las tácticas son los procedimientos o también llamados métodos que se debe seguir para lograr una finalidad con el propósito de conseguir algo; las tácticas son muy utilizadas en las guerras para alcanzar un objetivo en particular. En ese sentido, el presente plan de negocios formula diferentes tácticas como parte de la estrategia de food truck en lo que se refiere a económico, grande y entrega rápida. Las tácticas son las siguientes:

1. Gordo Brasa Car se diferencia alcanzando áreas de la ciudad de Moquegua y Samegua que encuentran a las afueras de la ciudad y así para entregar pedidos pequeños y atraer clientes habituales.
2. El food truck Gordo brasa car, puede desarrollar nuevos territorios y llegar a más clientes potenciales en cualquier lugar de la ciudad, lo que resulta mayores ventas y un mayor tráfico en las ubicaciones permanentes.

3. Buscar e identificar las mejores ubicaciones si las ventas no van bien en un determinado lugar de Moquegua o Samegua.
4. Utilizar las instalaciones adecuadas para realizar servicios de catering, es decir, servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de pollos rostizados y de bebidas en fiestas, eventos.
5. Reducir los costos de nómina y operativos utilizando un food truck, donde los costos son mucho más bajos que los restaurantes tradicionales, lo que permite brindar precios competitivos en el mercado.
6. El food truck se utiliza como una plataforma de publicidad móvil que promociona al negocio todo el día y todos los días, fortaleciendo a la publicidad en las redes sociales.
7. Gordo brasa car utiliza la personificación de la marca como identificación, que distingue al resto de productos, además, una melodía con significado y fácil de recordar.
8. Utilizando el personaje de la marca apoyaremos al cuidado del medio ambiente estimulando a los clientes con el reciclaje y limpieza de las calles, para ello, Gordo Brasa Car, pone a disposición tachos de residuos sólidos a cada punto que llega.
9. Haciendo referencia al food truck en las promociones, se genera más alcance promocional por cada trabajo publicitario, dado que es una idea nueva con relación a comercializar pollos a la brasa en la zona sur del Perú.

Figura 62

Contribución al medio ambiente

5.1.3. Estrategias competitivas

El food truck como opción de una pollería denominada Gordo brasa car, presenta como estrategias competitivas en el mercado lo siguiente:

- Receta exclusiva en elaboración de pollos a la brasa con insumos de leña y carbón para brindar un aroma y sabor diferente y exclusivo.
- La atención en diferentes puntos estratégicos de los distritos de Moquegua y Samegua, a través del móvil car, se utilizará una melodía de reconocimiento de ubicación para posicionarnos en la mente de los clientes.
- Se ofrece pollos al brasa grande y exquisito a precios competitivos del mercado.
- Personaje de identificación de la marca ubicado en los alrededores del móvil car.

Lo más importante para food truck es generar una ventaja competitiva de manera que, sea difícil y complicado de copiar, aunque sabemos en la práctica que se logrará en un tiempo determinado.

5.1.4. Formulación de estrategias directrices

Según Kotler y Armstrong (2017) Afirman: “La segmentación del mercado se relaciona con la primera pregunta básica del marketing: ¿A cuáles clientes serviremos?” (p. 170).

Lo descrito por el autor, se utilizó la estrategia de segmentación demográfica, geográfica y psicográfica, como se presenta a continuación.

5.1.4.1. Estrategia de segmentación.

Segmentación demográfica.

Hombres y mujeres trabajadores entre los 25 y 54 años, que pertenecen al nivel socio económico B y C.

Segmentación geográfica.

De acuerdo al presente plan de negocios, nos dirigimos a consumidores y potenciales clientes que viven y laburan en el distrito de Moquegua y Samegua de la provincia Mariscal Nieto, región Moquegua.

Segmentación Psicográfica.

Trabajadores que gustan compartir eventos especiales o almuerzos en familia y también amigos, de un plato tradicional de nuestro país, el pollo a la brasa.

5.1.4.2. Ventajas competitivas.

Según Porter (2008) indica que la base del trabajo sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva del presente plan de negocios es la diferenciación, dado que los competidores realizan eficientemente el delivery, se identificó en el análisis de la competencia que los clientes no están satisfechos, porque llega después de 1 hora, las papas re cocinadas y el pollo frío, además que el servicio delivery en su mayoría lo realiza un taxista externo, presentando una debilidad en cuanto a la calidad del servicio a los clientes.

Por tal razón, se presenta food truck de pollos a la brasa, una idea totalmente novedosa para la zona de Moquegua, los food truck vigentes en la actualidad se realizan para otros productos como empanadas, sanguchería, comidas, sin embargo, no se logró identificar por lo menos en la investigación un food truck dedicado exclusivamente para pollos a la brasa, como lo caracteriza al presente proyecto.

En definitiva, Gordo brasa car se diferencia porque cada pollo pesa 1.800 kilos, la infraestructura de la pollería es un food truck que llega a distintos puntos estratégicos de la ciudad, el tiempo de atención es en promedio 15 a 30 minutos menor al de un delivery de Moquegua, el pollo a la brasa y las papas llegan calientes y crocantes (sin re cocinar) por la atención cerca de su trabajo y hogar, por último, se tiene como política una atención cordial con disposición al gusto por el servicio.

5.2. Precio y tácticas de venta

5.2.1. Precio de venta

Debido a que iniciará como pequeña empresa, el poder de negociación será bajo y por ello nos guiaremos los precios del mercado. De tal sentido, el precio de los productos y servicios que se ofrecerá está dentro de los parámetros establecidos por el mercado de Moquegua los cuales están de acuerdo con el poder adquisitivo del mercado. La estrategia de precio es la de fijación de precios de penetración de mercado.

Al respecto, los autores Kotler y Armstrong (2017) afirman:

> (…) Estas fijan un precio bajo inicial para penetrar en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una gran participación de mercado. Un alto volumen de ventas da como resultado la caída de los costos, lo que permite a la compañía reducir aún más sus precios. (p. 277)

Tabla 80

Estrategia de precio

Presentación	Las Américas	Monte Carlo´s	Sabory	Danny	Promedio	Gordo brasa car
1/4 de pollo a la brasa	14.0	14.0	13.0	13.0	13.5	11.9
1/2 de pollo a la brasa	27.0	26.0	26.0	26.0	26.3	23.8
1 pollo a la brasa	50.0	48.0	50.0	44.0	48.0	44.9
Combo I: 1 1/4 pollo	64.0	65.0	-	-	64.5	60.9

Según la tabla 80 muestra la estrategia de precios utilizada de penetración de mercado, es decir, un precio de introducción bajo o menor a la competencia, obviamente cubriendo los costos de producción más un margen de beneficio, así como la disposición que el mercado pueda pagar.

5.2.2. Tácticas de ventas

Las tácticas de ventas son acciones específicas para alcanzar los objetivos de la empresa, el plan de negocios describe las siguientes tácticas de ventas:

- Se debe utilizar un lenguaje corporal adecuado, demostrar a través de la comunicación no verbal carisma, conocimiento e iniciativa.
- La forma de hablar con los clientes debe ser clara y concreta en todo momento, es decir, ganarse la confianza de los clientes.
- Proyectar una imagen de profesionalidad y estar preparado para resolver cualquier situación.
- Demostrar empatía, humor y amabilidad, se trata de romper la tensión con el cliente.
- Demostrar profesionalismo mirando directamente a los ojos, lo cual demuestra interés por el comprador y confianza en sí mismo.
- Tratar a todos los potenciales cliente con igualdad, sin excepciones.

- Mantener siempre una actitud positiva.
- Sonrisa y pasión por servir al cliente.

Lo más significativo de la propuesta de negocio es hacer una medición detallada y periódica con nuestros principales indicadores de desempeño tales como “calidad del servicio” y “los tiempos de entrega”; con los cuales se podrá medir las ventas de la empresa. Por lo tanto, todas las estrategias y tácticas que se crean, están alineadas a fortificar estas herramientas. El objetivo es dar a la marca Gordo Brasa Car, un lugar en la mente del consumidor, frente a las nuevas propuestas de la competencia, mejorándola rapidez y calidad de servicio.

5.3. Promoción y publicidad

De acuerdo con los autores Kotler y Armstrong (2017) definen:

> En conjunto, la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicación de marketing, consiste en la combinación específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos. (p. 366)

En efecto, la finalidad de la promoción es comunicar valor para el cliente, de tal manera establezca buenas relaciones entre colaboradores-clientes, además del nuevo enfoque del marketing de relaciones colaboradores-proveedores.

La figura 63 muestra los 5 elementos de la mezcla de promoción según los autores Kotler y Armstrong (2017) cabe señalar que, para comunicar valor a los clientes, se necesita utilizar la caja de herramientas del especialista en marketing, que viene a ser la mezcla de promoción.

Figura 63

La mezcla de promoción

Nota: De Kotler y Armstrong (2017).

5.3.1. Publicidad

> Cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado. (…) La publicidad incluye transmisiones por radio y televisión, anuncios impresos, mensajes en línea o por medios móviles, mensajes en exteriores y otras modalidades. (Kotler y Armstrong, 2017, p. 366)

Como se trata de un negocio nuevo y/o emprendimiento, se opta por una publicidad con “mensajes en exteriores” y “anuncio publicitario” y “página web”. Con respecto al primero, es el estilo de creación de un personaje que representa a la marca Gordo brasa car, se integra el símbolo de personalidad contribuyendo con el cuidado del ambiente y la naturaleza, la personalización se caracteriza por lo siguiente:

- Un personaje con caricatura de un pollo (personalización de la marca) que acompaña al food truck por un tiempo aproximado de 4 horas (medio tiempo) diarias.
- La personalización de la marca sensibiliza al cuidado del ambiente y la naturaleza, recogiendo de la calle los residuos sólidos, depositando en los contenedores de reciclaje del food truck, el trasfondo del mensaje es una empresa que contribuye al bienestar de la salud de la población de Moquegua.
- La personalización (personaje de la marca) coadyuva y contribuye en la limpieza de los distritos y sensibiliza a la limpieza de la comunidad.

El presupuesto de gastos de personalización (caricatura de identificación de la marca) fue estimada dentro de los gastos de ventas operativas para los tres años estimados, con modalidad de medio tiempo.

En cuanto al anuncio publicitario, el food truck posee un panel publicitario en la carrocería de la unidad móvil, es decir, que el anuncio es todo el día de forma diaria, el presupuesto se consideró dentro de las adaptaciones de la camioneta como inversión fija.

Asimismo, la pollería Gordo Brasa Car genera publicidad a través de una página web básica, ya que no es recomendable realizar altas inversiones al inicio de las actividades.

5.3.2. Relaciones públicas

Según Kotler y Armstrong (2017) sostienen: “Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (p. 366).

De acuerdo a la iniciativa de contribuir con la municipalidad en la participación y compromiso del negocio en el cuidado del medio ambiente, a través de la ejecución, nos abre las puertas no solo en las notas informativas en la página web del municipio como buen emprendimiento, sino también de los publirreportajes basados en una pollería reinventada y acondicionada en un food truck que llega a los lugares más alejados de los distritos de Moquegua y Samegua, a la vez comprometida con el cuidado del medio ambiente a través del ejemplo.

Esta iniciativa, en particular el recojo de basura, permite crear excelentes relaciones públicas con la municipalidad y la prensa, conociendo a la marca como una buena imagen corporativa que, podamos compartir en nuestras redes sociales como creación de contenido.

Lo más importante para food truck independientemente del negocio al que se dedica, es contribuir con beneficios para la comunidad, en ese sentido, el cuidado del medio ambiente es uno de los objetivos más relevantes.

5.3.3. Ventas personales

Al respecto, Kotler y Armstrong (2017) afirman:

> Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción; implican relaciones interpersonales y compromiso entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de correo electrónico o de social media, mediante videos o conferencias en línea o por otros medios. (p. 85)

Por lo tanto, las ventas personales del presente negocio están basados en crear excelentes relaciones entre trabajadores, buenas relaciones de trabajadores y clientes, para ello, dentro del presupuesto se encuentra la inducción y capacitación a

trabajadores, la motivación y compromiso con el pago de beneficios sociales y la comunicación efectiva entre colaboradores.

5.3.4. Promoción de ventas

Según, Kotler y Armstrong (2017) definen:

> La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención de los consumidores, involucran a los clientes, ofrecen fuertes incentivos de compra y se utilizan para dar a conocer ofertas de productos y elevar las ventas en declive. (p. 89)

Como inicio del negocio, se realiza un plan de lanzamiento en el que se realiza un 50% de descuento, a las 15 primeras personas que compran 1 pollo a la brasa entero, y un 50% de descuento a las 15 primeras personas que compran el combo 1, como se señala en la tabla 81.

Tabla 81

Promoción de ventas

Descripción	Precio	Promoción	Total	Dsct. 50%
1/4 de pollo a la brasa	11.9			0
1/2 de pollo a la brasa	23.8			0
1 pollo a la brasa	44.9	15 und	673.5	336.75
Combo I: 1 1/4 de pollo a la brasa	60.9	15 und	913.5	456.75
Total gastos de promoción				793.50

5.3.2. Marketing directo

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017) afirman: “El marketing directo es rico en herramientas incluyendo desde las tradicionales favoritas, como el correo electrónico y los catálogos, hasta las deslumbrantes nuevas herramientas digitales, como los recursos en línea y móviles o los social media” (p. 432).

La idea de negocio debe iniciar con un plan de comunicación con herramientas digitales y social media (redes sociales), que buscará la relación con los clientes vía internet utilizando las redes sociales para anunciar promociones como por ejemplo el descuento del 50% por apertura comentado anteriormente. Sin duda, se podrá interactuar de manera más significativa tomando en cuenta la demanda por redes como el facebook, tik tok y twiter. Del mismo modo la promoción del servicio incluirá, mailing directo. La administración de las cuentas de la empresa en redes sociales, estará a cargo del mismo personal (ejecutivo de marketing).

Figura 64

Marketing de social media o redes sociales

De acuerdo con nuestro plan de negocios se utilizará el marketing digital y social media que tiene el propósito o finalidad de:

- Identificar las ferias locales, festivales, y celebraciones especiales en donde la comida sea aceptada.
- Publicar fotos por internet de un día especial.
- Ofrece muestras de la experiencia por la compra del pollo a la brasa.
- Compartir por diversos medios de comunicación aportes positivos o negativos en las redes sociales con la finalidad de seguir mejorando el servicio.
- Llegar a los consumidores vía redes sociales, en la que se encontrara la carta y demás detalles de la ubicación del food truck, como un modo de ubicarnos.

5.4. Distribución

Según los autores Kotler y Armstrong (2017) afirman: “Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. (…) A través de canales directos, una compañía vende sus productos o servicios directamente a los consumidores” (p. 303).

El plan de negocio utiliza como distribución un canal directo, quiere decir, que los productos y servicios son distribuidos directamente al mercado objetivo sin la utilización de intermediarios, el food truck posee la ventaja de ubicarse en puntos estratégicos de los distritos de Moquegua y Samegua, además, si un lugar no obtiene la demanda esperada, se posiciona en otro lugar más estratégico, de tal manera se logré identificar, cuales son los puntos de mayor demanda, esto nos puede ayudar en el futuro si se requiere invertir en otro food truck por incremento de la demanda.

5.5. Posicionamiento

Con respecto al posicionamiento se ha tomado en cuenta a Kotler y Armstrong (2017) donde definen: “Forma en que los consumidores definen un producto con base en atributos importantes; es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (p. 187).

La definición del posicionamiento nos da una idea clara de la importancia de los atributos del pollo a la brasa, y que a la vez diferencie a la competencia existente, por esta razón se describe los atributos determinantes del pollo a la brasa del negocio.

5.5.1. Atributos determinantes del pollo a la brasa.

- Aderezos combinados y preparados con una única fórmula del chef.
- Personal altamente capacitado para ofrecer excelente servicio con experiencia.
- El pollo a la brasa es crocante y bien cocido internamente, lo que garantiza un excelente sabor.

- El pollo a la brasa es de 1.800 kilos lo que conceptualiza como un pollo gordo y grande.
- Como incipientes en el mercado, el precio es competitivo menor a la competencia.
- Servicio rápido cerca al trabajo y hogar.

5.5.2. Calidad del servicio de la pollería Gordo brasa car.

Según Kotler y Armstrong (2017) afirman: “Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad” (p. 215).

Esto quiere decir que, los servicios generan experiencias mas no degustar o tocar, pero sí percibir un servicio, es variable porque se identifica la forma como se presta el servicio, a continuación, se describe el servicio:

- La atención es de las 13 horas hasta las 22 horas con ampliación según como establezca el gobierno por las condiciones de salubridad.
- Recibimiento cordial por el administrador y entrega de la carta digital o física, cualquiera de las 2 opciones.
- Se solicita las preferencias en cremas, porque pueda que no requiera mayonesa, más si una mayor cantidad de ají o mostaza.
- Desde el momento que el cliente realiza su pedido hasta la atención final no debe exceder los 15 minutos.
- El personal, tanto el cocinero, ayudante y administrador deben de estar siempre atentos, para resolver cualquier inquietud de inmediato.
- El objetivo final es que el cliente se retire contento y satisfecho, si el cocinero o ayudante de cocina tiene inconvenientes en atender a un cliente, el administrador tiene la obligación de solucionar el problema.

5.6. Objetivos y planes de acción

Tabla 82

Plan de acción

Objetivos	Estrategia	Táctica	Presupuesto
Conquistar el 30% de los territorios más alejados de los distritos de Moquegua y Samegua para el primer año de operación.	Email marketing Página web Food truck	- Brochure - Contenido informativo - Ubicación en puntos estratégicos	Presupuesto de gastos de combustible y personal de mkt.
Captar el 10% de los clientes potenciales por cada año de operación clasificándose como generadores de ventas y rentabilidad del negocio.	Creación de contenido en redes sociales	- Contenido de entretenimiento - Contenido de valor informativo de precios, horarios, etc.	Presupuesto de personal de marketing
Identificar los puntos estratégicos claves de la ciudad con ventas mayores a S/. 700 diarios.	Registro de ventas del food truck	- Selección de 10 puntos estratégicos con ingreso mayor a S/. 700.0	Presupuesto de administración
Generar ingresos del 10% proveniente de instituciones públicas o privadas.	RRPP con instituciones	- Servicios de catering para eventos y diversas presentaciones	Presupuesto de administración
Brindar precios competitivos con descuentos entre 9% y 10% para presentación de 1/4 y 1/2 pollo a la brasa, y 5% y 6% para presentación de 1 y 1 ¼.	Minimizar gastos operativos	- Reducción de gastos de nómina - Minimizar gastos fijos con food truck	Presupuesto considerado en el plan
Generar publicidad los 360 días del año posicionándose como la primera pollería móvil del distrito de Moquegua	Panel de publicidad y redes sociales	- Publicidad en la carrocería del food truck - Creación de contenido en redes sociales	Presupuesto de inversión fija, y gastos de personal ejecutivo de marketing
Lograr posicionar la marca con el 40% del mercado objetivo para el primer año proyectado.	Personalización de la marca	- Muñeco de caricatura de pollo a la brasa	Gastos de honorarios de medio tiempo
Crecer en 5% la identificación de la marca cada año, contribuyendo al medio ambiente y la salud de la población de Moquegua.	Utilizar la personalización de la marca	- Sensibilización de recojo de residuos sólidos a cada punto de llegada del food truck.	Gastos de honorarios de medio tiempo
Incrementar las ventas en 10% en el segundo y tercer año de operación.	Mezcla de promoción	- Fuerza de ventas y promoción Publicidad - RRPP y marketing directo	Presupuesto de marketing

Ahora bien, en la tabla 82 se muestra el plan de acción que se tiene que seguir, dónde se establece los objetivos que se quiere alcanzar, las estrategias para cada objetivo, las tácticas a considerar y el presupuesto estimado que representa lograr los propósitos del negocio.

CAPÍTULO VI: PROYECCIÓN FINANCIERA

6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada

6.1.1. Costo de oportunidad del accionista - COK

Según los siguientes autores Ross et al. (2018) afirman: “Rendimiento que los inversionistas de capital accionario requieren por su inversión en la empresa” (p. 448).

En efecto, el costo de oportunidad del accionista (COK) o tasa de rendimiento mínima de la inversión, se determina con el nivel de riesgo y la tasa de interés mínima del banco como se muestra a continuación:

Tabla 83

Costo de oportunidad del accionista - COK

		Tasa mínima	
Descripción	Riesgo	banco	COK
Comercial	3%	9%	12%
Servicio	4%	9%	13%
Industria	6%	9%	15%

De acuerdo a la tabla 83 se muestra el COK que para el rubro que se está trabajando: servicios es 13% en total, perteneciente a nuestro plan de negocios, compuesto por el nivel de riesgo que representa el 4%, y la tasa de interés mínima que cobrara el banco es de 9%.

6.1.2. Costo de la deuda propuesta

De acuerdo con Ross et al. (2018) sostienen: “Rendimiento que los prestamistas piden por la deuda de la empresa. (…) El costo de la deuda es el rendimiento que los acreedores de una empresa piden por nuevos préstamos” (p. 452).

Es decir, el costo de la deuda es la tasa de rendimiento (interés) que cobra un prestamista (entidad financiera) a la empresa por la deuda adquirida. En tal sentido, el presente proyecto necesita obtener el monto de la inversión total y el financiamiento respectivo a una tasa costo efectivo anual, por el tiempo de 3 años estimados en el proyecto.

Recordemos que la estructura de la inversión está compuesta por 4 elementos importantes y son: inversión fija, intangibles, gastos pre operativos y capital de trabajo.

Inversión física.

Tabla 84

Inversión fija estimada

Rubro	Medida	Cant.	Valor unitario	Costo total
Maquinarias y/o equipos				**S/. 28,150.00**
Horno rostizador	Unidad	1	9,500	9,500
Cocina Industrial	Unidad	1	5,300	5,300
Refrigeradora	Unidad	1	3,900	3,900
Surtidor de ensalada	Unidad	1	950	950
Freidora industrial	Unidad	1	600	600
Licuadora	Unidad	1	150	150
Cortadora de papas	Unidad	1	1,500	1,500
Congeladora	Unidad	1	3,200	3,200
Campana extractora	Unidad	1	1,200	1,200
Laptop	Unidad	1	1,850	1,850
Muebles y enseres				**S/. 3,310.00**
Escritorio de oficina	Unidad	1	400	400
Silla de oficina	Unidad	2	100	200
Mesa y silla para la cajera	Unidad	1	250	250
Mesa de metal para servir	Unidad	1	500	500
Platos	Unidad	50	10	500
Cubiertos	Unidad	100	3	300
Vajillas variadas (saleros, servilleteros, fuentes, etc.)	Unidad	1	1,000	1,000
Extintores	Unidad	2	80	160
Unidad de transporte				**S/. 36,000**
Camioneta Hyundai H-100	Unidad	1	30,000	30,000
Adaptación de camioneta	Unidad	1	6,000	6,000
Total inmueble, maquinaria y equipo				S/. 67,460.00

Intangibles.

Al respecto, Beltrán y Cueva (2018) indican: “Los activos intangibles son otro tipo de activo fijo en la que la empresa pueda invertir. Sin embargo, aunque contienen un valor determinado, estos activos no son visibles” (p. 210).

Tabla 85

Intangibles estimados

Descripción	Cant.	Costo unitario	Total valor venta	IGV 18%	Total importe
Constitución de la empresa		1,331.97	1,331.97	176.03	1,508.00
Reserva de razón social	1	6.0	6.0	0.0	6.0
Licencia de funcionamiento	1	180.0	180.0	0.0	180.0
Sunat (gratuito)	1	0.0	0.0	0.0	0.0
Separación del nombre comercial	1	18.0	18.0	0.0	18.0
Elaboración del estatuto	1	254.2	254.2	45.8	300.0
Notaría	1	423.7	423.7	76.3	500.0
Inscripción en registros públicos	1	300.0	300.0	54.0	354.0
Defensa civil	1	150.0	150.0	0.0	150.0
Marcas y patentes		600.0	600.0	108.0	708.0
Registro de marca	1	600.0	600.0	108.0	708.0
Licencias y autorizaciones		610.0	770.0	57.6	827.6
Licencia de construcción	1	0.0	0.0		0.0
Permiso municipal	1	150.0	150.0		150.0
Licencia de letreros publicitario	1	300.0	300.0		300.0
Licencia de Software Office	2	160.0	320.0	57.6	377.6
Total S/.		2,542.0	2,702.0	341.6	3,043.6

Entre los activos intangibles del plan de negocios se tiene la constitución de la sociedad, marcas, patentes, licencias y autorizaciones, que asciende un total de S/. 3,044. Es importante resaltar el registro de la marca, dado que en un futuro puede ser un activo importante para valorar la empresa, si se requiere vender o traspasar.

Gastos pre operativos.

“Los gastos pre operativos corresponden a los gastos incurridos antes de iniciar la actividad operativa del proyecto. Este tipo de gastos es también considerado como costos de inversión e incluye desembolsos realizados por adelantado” (Beltrán y Cueva, 2018, p. 210).

Tabla 86

Gatos pre operativos estimados

Descripción	Cant.	Medida	Costo Unitario S/.	Valor Total	I.G.V.	Importe Total S/.
Intereses del banco (2 meses)	2	mes	950.8	950.8		950.8
Guantes de limpieza	2	und	3.5	6.9	1.2	8.1
Mascarillas quirúrgica	1000	und	1.0	1,000.0	180.0	1,180.0
Caja de herramientas	1	und	250.0	250.0	45.0	295.0
Papel higiénico	2	paq	35.0	70.0	12.6	82.6
Jabón	1	caja	89.8	89.8	16.2	105.9
Alcohol	10	lt	7.0	70.0	12.6	82.6
Alcohol en gel	10	und	8.0	80.0	14.4	94.4
Escobas	6	und	3.5	20.7	3.7	24.4
Trapeador	4	und	6.0	24.0	4.3	28.4
Liquido limpiador de pisos	1	gln	12.0	12.0	2.2	14.2
Bolsas de basura	1	millar	17.0	17.0	3.1	20.1
Dispensador de agua	4	und	20.0	80.0	14.4	94.4
Hojas bond	1	millar	15.0	15.0	2.7	17.7
Lapiceros	1	caja	20.0	20.0	3.6	23.6
Cartucho para multifuncional	1	und	95.0	95.0	17.1	112.1
Útiles varios	1	und	120.8	120.8	21.7	142.6
Seguro obligatorio de tránsito	1	und	211.9	211.9	38.1	250.0
Inducción y capacitación	1	und	1,500.0	1,500.0	270.0	1,770.0
Página web	1	und	1,000.0	1,000.0	180.0	1,180.0
Total gastos pre operativos			4,366.1	5,633.8	843.0	6,476.8

Los gastos pre operativos proyectados forman parte de la estructura de la inversión del proyecto, y se proyecta un valor total requerido de S/. 6,477.

Capital de trabajo.

Tabla 87

Capital de trabajo estimado – método del déficit acumulado

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS												
1/4 de pollo a la brasa	2,655	3,398	4,142	6,275	7,019	5,532	6,710	5,967	5,224	8,394	9,138	9,881
1/2 de pollo a la brasa	369	472	575	872	975	769	932	829	726	1,166	1,269	1,373
1 pollo a la brasa	2,456	3,144	3,831	5,805	6,493	5,118	6,208	5,520	4,832	7,765	8,453	9,141
Combo: 1 + 1/4 de pollo	9,823	12,573	15,323	23,219	25,969	20,469	24,828	22,078	19,327	31,058	33,809	36,559
Otros ingresos	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Total ingresos	15,386	19,670	23,955	36,255	40,539	31,970	38,761	34,477	30,192	48,467	52,752	57,037
EGRESOS												
Costo de ventas	10,502	13,442	16,383	24,824	27,764	21,883	26,544	23,604	20,663	33,205	36,146	39,086
Gastos de administración	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074	3,074
Gastos de ventas	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598	3,598
Préstamos bancarios	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103
Impuesto a la renta	154	197	240	363	405	320	388	345	302	485	528	570
Total gastos	18,430	21,413	24,397	32,961	35,944	29,978	34,706	31,723	28,740	41,464	44,448	47,431
Ingresos menos egresos	(3,044)	(1,743)	(442)	3,294	4,595	1,993	4,055	2,754	1,453	7,003	8,304	9,606
Saldos acumulados	(3,044)	4,788)	5,230)	1,936)	2,659	4,652	8,707	11,461	12,914	19,917	28,221	37,826
Máximo déficit acumulado	(5,230)											

Total de inversiones.

El total de inversiones de Gordo brasa car se estima en S/. 82,210 que incluye la inversión fija, activo intangible, gasto pre operativo y capital de trabajo.

Tabla 88

Consolidación de la inversión total

Descripción	S/.	IGV	Total S/.
Inversión fija	57,169	10,291	67,460
Activo intangibles	2,702	342	3,044
Gastos pre-operativos	5,634	843	6,477
Capital de trabajo	5,230	0	5,230
Total	70,735	11,475	82,210

Ahora bien, el proyecto cuenta con 2 socios fundadores con una participación del 63.5% que corresponde un valor de S/. 52,210, y un financiamiento del 36.5% que corresponde un valor de S/. 30,000. Los socios fundadores son:

- Mariluz Mollocondo Catacora : Administradora
- David Villalta Mollehuanca : Gerente de producción

Tabla 89

Cálculo del financiamiento

Descripción	Aportes	Financiamiento
Aporte propio	63.5%	52,210
Financiamiento	36.5%	30,000
Total	100.0%	82,210

Asimismo, de los S/. 52,210 de aporte de los socios, cada uno participa con el 50%, es decir, S/. 26,105 cada uno, tal como se puede evidenciar a continuación:

Tabla 90

Aporte de los socios

Aporte del accionista	Monto	Participación
Socio 1	26,105	50%
Socio 2	26,105	50%
Total	52,210	100%

Cuadro de amortización de la deuda.

De acuerdo a lo estimado, el financiamiento bancario corresponde el 36.5% del total de inversión, es decir S/. 30,000; la misma que tendrá que ser adquirido por el plazo de 3 años a una tasa costo efectiva anual (TCEA) de 21%, con esta información, se realizó el cálculo de la cuota mensual de la entidad financiera.

Tabla 91

Parámetros del financiamiento

Descripción	Valor
Préstamo bancario S/.	30,000.00
TCEA(banco)	21.00%
TCEM	1.60%
Plazo	3 años
Plazo	36 meses
Cuota Mensual	1,103

La cuota fija a pagar es de S/. 1,103 mensuales pagaderos en 3 años o 36 meses proyectados, se realizó el cronograma de pago con cuota fija del financiamiento, para hallar los intereses correspondientes a la deuda. La tabla 92 muestra que los intereses por la deuda es S/. 9,706 en total por los 3 años estimados.

Tabla 92

Cronograma de pago del financiamiento

Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Saldo Final
1	30,000	480	623	1,103	29,377
2	29,377	470	633	1,103	28,745
3	28,745	460	643	1,103	28,102
4	28,102	450	653	1,103	27,449
5	27,449	440	663	1,103	26,786
6	26,786	429	674	1,103	26,112
7	26,112	418	685	1,103	25,427
8	25,427	407	696	1,103	24,731
9	24,731	396	707	1,103	24,024
10	24,024	385	718	1,103	23,306
11	23,306	373	730	1,103	22,576
12	22,576	361	741	1,103	21,835
13	21,835	350	753	1,103	21,081
14	21,081	338	765	1,103	20,316
15	20,316	325	778	1,103	19,538
16	19,538	313	790	1,103	18,748
17	18,748	300	803	1,103	17,946
18	17,946	287	816	1,103	17,130
19	17,130	274	829	1,103	16,301
20	16,301	261	842	1,103	15,459
21	15,459	248	855	1,103	14,604
22	14,604	234	869	1,103	13,735
23	13,735	220	883	1,103	12,852
24	12,852	206	897	1,103	11,955
25	11,955	191	912	1,103	11,043
26	11,043	177	926	1,103	10,117
27	10,117	162	941	1,103	9,176
28	9,176	147	956	1,103	8,220
29	8,220	132	971	1,103	7,249
30	7,249	116	987	1,103	6,262
31	6,262	100	1,003	1,103	5,259
32	5,259	84	1,019	1,103	4,241
33	4,241	68	1,035	1,103	3,206
34	3,206	51	1,052	1,103	2,154
35	2,154	34	1,068	1,103	1,086
36	1,086	17	1,086	1,103	0
Total S/.		9,706	30,000	39,705	

6.1.3. Costo promedio ponderado del capital (WACC)

Beltrán y Cueva (2018) definen:

> Otro método para estimar el Cok de un proyecto es utilizar el llamado “costo ponderado de capital”. Al utilizar este método, se obtiene una tasa intermedia que resulta de ponderar las tasas del costo del capital propio y del capital prestado según la participación de cada uno en el capital total requerido para el proyecto. (p. 506)

Tabla 93

Costo promedio ponderado de capital - WACC

Fuente de financiamiento	Monto	% proporción del total	Costo antes IR	Beneficio fiscal	Costo después IR	WACC
Préstamo	30,000	36.49%	21.00%	29.50%	14.81%	5.40%
Capital social	52,210	63.51%	13.00%	0.00%	13.00%	8.26%
Total	82,210	100.00%				13.66%

El WACC del proyecto estimado es 13.66%, es decir, la tasa de descuento empleada para llevar al presente el flujo de caja económico y llegar a una medida de la ganancia mínima de los inversionistas del plan de negocios.

6.2. Estados de resultados y balances actuales

6.2.1. Estado de resultado actual

Como es un negocio nuevo en el mercado Moqueguano, no se cuenta información de los resultados actuales, por la sencilla razón que es antes de las operaciones de la empresa, es decir, aún no se tiene ingresos y gastos de operaciones, no obstante, al adquirir deuda por el financiamiento, se realizó el estado de situación financiera actual.

6.2.2. Estado de situación financiera actual

Tabla 94

Estado de situación financiera año cero

ACTIVOS	Año 0
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	82,210
Cuentas por cobrar comerciales	
Tributos a favor	
Total activo corriente	82,210
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmueble, maquinaria y equipo neto	
Total activo no corriente	0
TOTAL ACTIVO	**82,210**
PASIVO Y PATRIMONIO	Año 0
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar comerciales	
Otras cuentas por pagar	
Tributos por pagar	
Obligaciones financieras corriente	8,165
Cta. por pagar a los accionistas	
Total pasivo corriente	8,165
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras no corriente	21,835
Total pasivo no corriente	21,835
TOTAL PASIVO	30,000
PATRIMONIO NETO	
Capital social	52,210
Reserva legal	
Utilidades acumuladas	
Total patrimonio	52,210
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**82,210**

6.3. Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades

6.3.1. Estado de resultados proyectados

Tabla 95

Estado de resultados proyectados

	Descripción	2022	2023	2024
	Ingresos	428,462	473,275	520,759
	Otros ingresos	1,000	1,000	1,000
	Total ingresos	429,462	474,275	521,759
(-)	Costo de venta	294,047	319,989	346,455
	Utilidad bruta	**135,415**	**154,286**	**175,305**
(-)	Gastos de administración	44,586	52,737	60,959
(-)	Gastos de ventas	43,171	46,188	51,964
	Utilidad operativa	**47,658**	**55,361**	**62,382**
(-)	Gastos financieros	5,070	3,355	1,280
	Utilidad antes de impuestos	42,588	52,006	61,101
(-)	Impuesto a la renta	12,564	15,342	18,025
	Utilidad neta	**30,025**	**36,664**	**43,076**

La proyección del estado de resultados resume los ingresos, costos y gastos que tendrá el proyecto en un determinado periodo de tiempo (Beltrán y cueva, 2018).

Como se muestra verifica en la tabla 95 se estima que el negocio genera utilidades para los 3 años de S/. 30,025; S/. 36,664 y S/. 43,076 respectivamente para los años 2022 al 2024.

Asimismo, en el estado de resultados se muestra los gastos por el financiamiento de la inversión, es decir, los intereses que se paga a la entidad financiera.

6.3.2. Estado de situación financiera proyectada

Tabla 96

Estado de situación financiera proyectada

Activos	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalente de efectivo	43,056	79,869	120,897
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0
Tributos a favor	0	0	0
Total activo corriente	43,056	79,869	120,897
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmueble, maquinaria y equipo neto	69,282	61,584	53,886
Total activo no corriente	69,282	61,584	53,886
TOTAL ACTIVO	**112,338**	**141,453**	**174,783**
PASIVO Y PATRIMONIO	2022	2023	2024
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar comerciales			
Otras cuentas por pagar			
Tributos por pagar	8,269	10,599	12,807
Obligaciones financieras corriente	9,880	11,955	0
Cta. por pagar a los accionistas			
Total pasivo corriente	18,149	22,554	12,807
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones financieras no corriente	11,955	0	0
Total pasivo no corriente	11,955	0	0
TOTAL PASIVO	30,104	22,554	12,807
PATRIMONIO NETO			
Capital social	52,210	52,210	52,210
Reserva legal	3,002	6,669	10,442
Utilidades acumuladas	27,022	60,020	99,323
Total patrimonio	82,235	118,899	161,975
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**112,338**	**141,453**	**174,783**

6.4. Flujo de caja diferencial proyectado

6.4.1. Flujo de caja del escenario real

Tabla 97

Flujo de caja – escenario real

Descripción	Año 0	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ventas totales		428,462	473,275	520,759
Otros ingresos		1,000	1,000	1,000
Total ingresos (A)		429,462	474,275	521,759
EGRESOS				
Costo de venta		294,047	319,989	346,455
Gasto adm.		36,888	45,039	53,261
Gasto de vta.		43,171	46,188	51,964
Total egresos (B)		374,106	411,216	451,680
(A - B)		55,356	63,059	70,080
Imp. Renta		16,330	18,603	20,674
Flujo de caja económico	-82,210	39,026	44,457	49,406
Deuda	-30,000			
Amortización		8,165	9,880	11,955
Intereses bancarios		5,070	3,355	1,280
Escudo fiscal		1,496	990	378
Flujo de caja financiero	-52,210	27,287	32,212	36,549

La tabla 97 detalla el flujo de caja real de los saldos por los ingresos y salidas de dinero para los 3 años de proyección, el flujo de caja económico determina la rentabilidad del proyecto sin incluir el financiamiento de terceros (banco). Y el flujo de caja financiero mide la rentabilidad financiera deduciendo al flujo de caja económico, la deuda o préstamo por el financiamiento (amortización e intereses) y se adiciona el escudo fiscal.

6.4.2. Flujo de caja del escenario optimista

Tabla 98

Flujo de caja – escenario optimista

Descripción	Año 0	2022	2023	2024
INGRESOS		0.035	0.035	0.035
Ventas totales		443,458	489,840	538,986
Otros ingresos		1,035	1,035	1,035
Total ingresos (A)		444,493	490,875	540,021
EGRESOS				
Costo de venta		302,682	329,272	356,404
Gasto administrativo		36,941	45,097	53,325
Gasto de ventas		43,224	46,245	52,027
Total egresos (B)		382,846	420,614	461,756
(A - B)		61,647	70,261	78,265
Imp. Renta		18,186	20,727	23,088
Flujo de caja económico	-82,210	43,461	49,534	55,177
Deuda	-30,000			
Amortización		8,165	9,880	11,955
Intereses bancarios		5,070	3,355	1,280
Escudo fiscal		1,496	990	378
Flujo de caja financiero	-52,210	31,722	37,288	42,320

Para evaluar el proyecto de manera optimista, es decir, si las condiciones macroeconómicas son favorables para el negocio, se diseñó el flujo de caja optimista, teniendo en cuenta que los ingresos incrementan un 3.5%, que viene a ser el crecimiento promedio del PBI antes que inicie la pandemia, es preciso indicar ante este crecimiento, los costos variables tienden a crecer, porque las variables están correlacionadas directamente, es decir, a mayor ingresos por ventas mayor serán los costos variables de los productos. Podemos visualizar en la tabla 98 que ambos flujos reflejan mayores beneficios en comparación del escenario real.

6.4.3. Flujo de caja del escenario pesimista 1

Tabla 99

Flujo de caja – escenario pesimista 1

Descripción	Año 0	2022	2023	2024
INGRESOS		-0.035	-0.035	-0.035
Ventas totales		413,466	456,711	502,533
Otros ingresos		965	965	965
Total ingresos (A)		414,431	457,676	503,498
EGRESOS				
Costo de venta		285,411	310,706	336,506
Gasto administrativo		36,836	44,981	53,198
Gasto de ventas		43,119	46,130	51,900
Total egresos (B)		365,365	401,817	441,604
(A - B)		49,065	55,858	61,894
Imp. Renta		14,474	16,478	18,259
Flujo de caja económico	-82,210	34,591	39,380	43,635
Deuda	-30,000			
Amortización		8,165	9,880	11,955
Intereses bancarios		5,070	3,355	1,280
Escudo fiscal		1,496	990	378
Flujo de caja financiero	-52,210	22,852	27,135	30,778

No obstante, el proyecto a considerado en el supuesto que las condiciones macroeconómicas no sean las más favorables para el negocio, es decir, que los ingresos sufran una caída del 3.5% (promedio de crecimiento del PBI antes del inicio de la pandemia), ante esta situación, los costos variables también caen en la misma proporción; en este caso, se ha denominado escenario pesimista 1. Como podemos observar en la tabla 99 el flujo de caja económico y el flujo caja financiero tienen saldos positivos, lo que nos permite predecir que todavía se genera rentabilidad, este análisis lo revisaremos más adelante a través de los indicadores de rentabilidad económica y financiera.

6.4.4. Flujo de caja del escenario pesimista 2

Tabla 100

Flujo de caja – escenario pesimista 2

Descripción	Año 0	2022	2023	2024
INGRESOS		-0.060076	-0.060076	-0.060076
Ventas Totales		402,722	444,843	489,474
Otros Ingresos		940	940	940
Total ingresos (A)		403,662	445,783	490,414
EGRESOS				
Costo de venta		279,224	304,055	329,377
Gasto administrativo		36,798	44,940	53,152
Gasto de ventas		43,081	46,088	51,855
Total egresos (B)		359,103	395,084	434,385
(A - B)		44,558	50,699	56,030
Imp. Renta		13,145	14,956	16,529
Flujo de caja económico	-82,210	31,414	35,743	39,501
Deuda	-30,000			
Amortización		8,165	9,880	11,955
Intereses bancarios		5,070	3,355	1,280
Escudo fiscal		1,496	990	378
Flujo de caja financiero	-52,210	19,674	23,498	26,644

Sin embargo, el presente proyecto requiere determinar hasta cuanto puede caer los ingresos y costos variables para que sea rentable para los accionistas, es decir, el negocio genere como mínimo la tasa de rendimiento del accionista, en otras palabras, que sea lo suficiente rentable para los socios. Se ha denominado como escenario pesimista 2, y se calculó la sensibilidad del proyecto de 6.01%, la cual permite certificar que el proyecto soporta la caída de los ingresos hasta 6.01%, para generar una rentabilidad mínima para los socios. El cálculo de la sensibilidad se realiza con el cálculo del valor actual neto económico en el escenario pesimista 2.

6.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad

6.5.1. Valor actual neto económico (VANE)

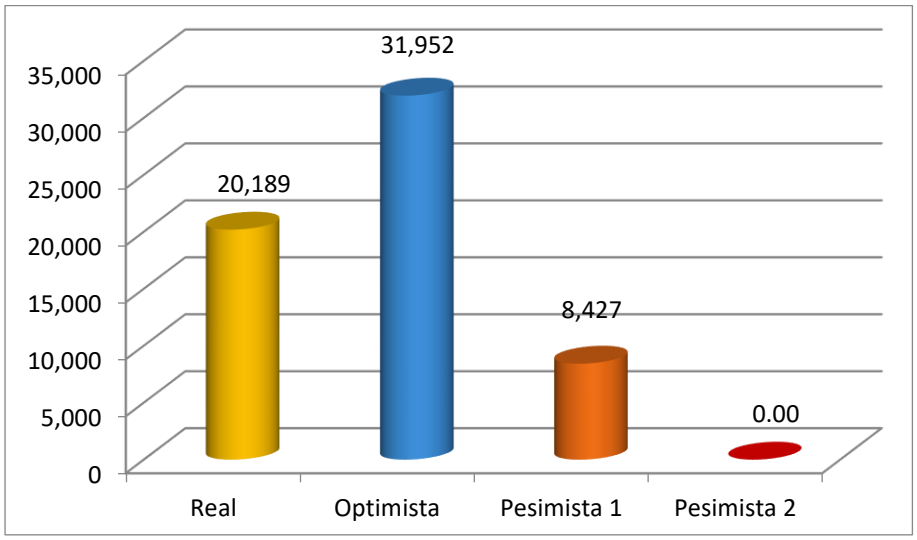
Tabla 101

Valor actual neto económico

Escenarios	Año 0	2022	2023	2024	VANE
Real	-82,210	39,026	44,457	49,406	20,189
Optimista	-82,210	43,461	49,534	55,177	31,952
Pesimista 1	-82,210	34,591	39,380	43,635	8,427
Pesimista 2	-82,210	31,414	35,743	39,501	0

Figura 65

Valor actual neto económico



El valor actual neto económico (VANE) representa traer al presente los flujos de caja económicos del proyecto y compararlos con la inversión, es decir, cuanto me representa los flujos en el presente en comparación con la inversión inicial de los accionistas. De acuerdo a la figura 65 se puede observar que el VANE para todos los escenarios son positivos mayores a la inversión, excepto el escenario pesimista 2 que muestra un valor “0”, lo que permite afirmar ante la caída de los ingresos en 6.01% (sensibilidad) se recupera el total de la inversión inicial. El cálculo de la sensibilidad del proyecto se determina de la siguiente manera.

6.5.1.1. Sensibilidad del proyecto.

Para el escenario pesimista 2, se realizó el porcentaje de sensibilidad del proyecto, la que indica hasta cuanto puede soportar nuestro proyecto cuando el VANE es igual a “0”, es decir, la cual representa el porcentaje de sensibilidad de la caída de los ingresos y los costos variables para generar como mínimo el costo promedio ponderado de capital o WACC que es 13.66%. Para ello, se debe seguir cuatro pasos importantes que se describen a continuación:

Variación del VAN.

Variación del VAN real respecto al VAN pesimista 1 en porcentaje, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Variación del VAN} = \frac{\text{VAN real - VAN pesimista 1}}{\text{VAN real}}$$

$$\text{Variación del VAN} = \frac{20{,}189 - 8{,}427}{20{,}189}$$

Variación de VAN = 58.26%

La variación del VAN calculado es 58.26%, para ello, se realizó la diferencia del VAN del escenario real con el VAN del escenario pesimista 1, luego se realiza el cociente con el VAN del escenario real, obteniendo una variación de 58.26%.

Variación en ventas.

La variación de los ingresos fue de 3.5% correspondientes al crecimiento promedio del PBI pre pandemia de los últimos años del Perú. En esa línea de ideas se realiza el cálculo de la elasticidad a través de la variación del VAN y variación de ventas.

Elasticidad.

La fórmula de la elasticidad es:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Variación del VAN}}{\text{Variación en ventas}}$$

$$\text{Elasticidad} = \frac{58.26\%}{3.5\%}$$

$$\text{Elasticidad} = 16.65$$

La elasticidad del proyecto fue 16.65 de acuerdo a la fórmula aplicada del cociente entre la variación del VAN y la variación en ventas.

Sensibilidad.

La sensibilidad es un indicador que mide cuánto soporta un proyecto en la disminución de los ingresos, para que el VAN obtenga un valor de “0”, se determina con la inversa de la elasticidad.

$$\text{Sensibilidad} = \frac{1}{\text{Elasticidad}}$$

$$\text{Sensibilidad} = \frac{1}{16.65}$$

$$\text{Sensibilidad} = 6.01\%$$

Entonces, el plan de negocios puede soportar una disminución de los ingresos y costos variables hasta 6.01% para seguir siendo viable, se interpreta también, ante una posible caída de los ingresos en 6.01% se puede cubrir el rendimiento requerido por los accionistas. La sensibilidad es importante tener en cuenta este valor, porque ayuda a evaluar la sostenibilidad del proyectos ante posibles caídas de las ventas imprevistas.

6.5.2. Tasa interna de retorno económico (TIRE)

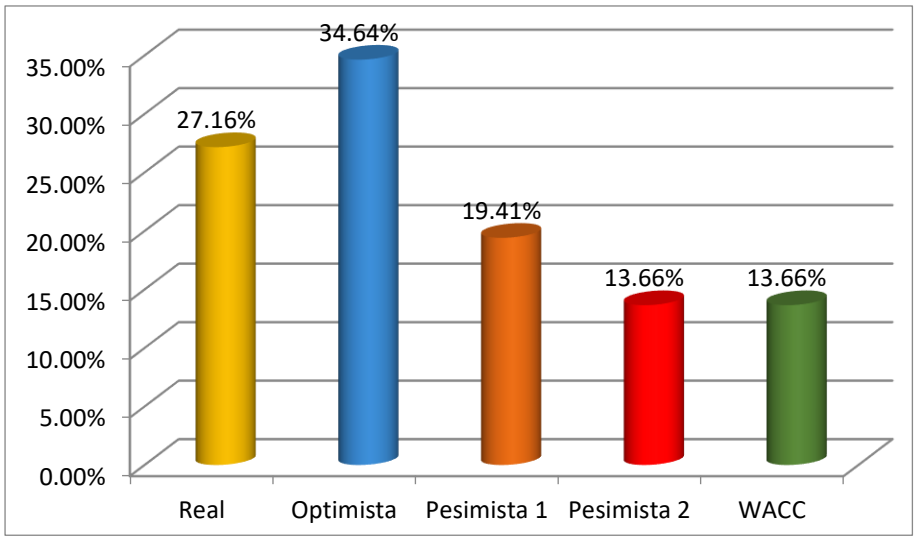
Tabla 102

Tasa interna de retorno económico

Escenarios	Año 0	2022	2023	2024	TIRE
Real	-82,210	39,026	44,457	49,406	27.16%
Optimista	-82,210	43,461	49,534	55,177	34.64%
Pesimista 1	-82,210	34,591	39,380	43,635	19.41%
Pesimista 2	-82,210	31,414	35,743	39,501	13.66%
WACC					13.66%

Figura 66

Tasa interna de retorno económico



Como se evidencia en la tabla 102 y figura 66 la tasa interna de retorno económica (TIRE) para los cuatro escenarios. Como se recuera para que un proyecto sea viable y rentable, la TIRE debe ser mayor al WACC de 13.66%, por tanto, se aprecia el TIRE de 27.16%, 34.64% y 19.41% para el escenario real, optimista y pesimista 1, asimismo, los resultados muestran que el TIRE para el escenario pesimista 2 es 13.66% igual al WACC, es natural porque el VANE fue “0” en este último escenario, generando la rentabilidad mínima para los accionistas.

6.5.3. Relación beneficio costo económico (BCE)

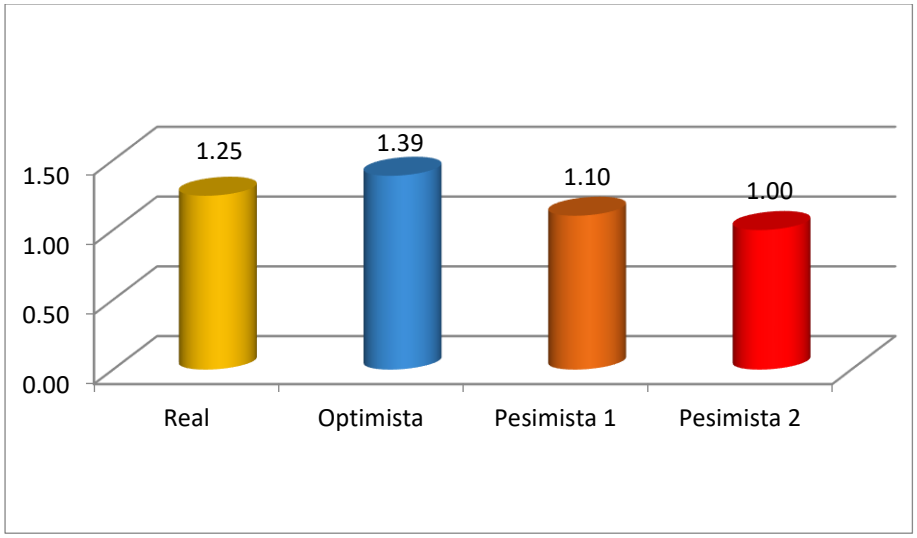
Tabla 103

Beneficio costo económico

Escenarios	Inversión	Suma flujo neto descontado	BCE
Real	-82,210	102,399	1.25
Optimista	-82,210	114,162	1.39
Pesimista 1	-82,210	90,637	1.10
Pesimista 2	-82,210	82,210	1.00

Figura 67

Beneficio costo económico



El beneficio costo económico (BCE) indica por cada sol de costo del proyecto, cuánto de beneficio es capaz de producir, para ello, se calculó la sumatoria de todos los flujos netos traídos al presente y dividirlos con el total de la inversión. Para el escenario real el BCE es 1.25 y se interpreta por cada sol de costo del proyecto, se genera S/. 0.25 de beneficio; para el escenario optimista el BCE creció a 1.39, y para el pesimista 1 disminuyó a 1.10, permaneciendo en 1.0 para el escenario pesimista 2, es decir, por cada sol de costo del negocio no se genera beneficios adicionales, permitiendo rentabilizar solo lo esperado por el accionista a través del WACC.

6.5.4. Periodo de recuperación de la inversión económica (PRIE)

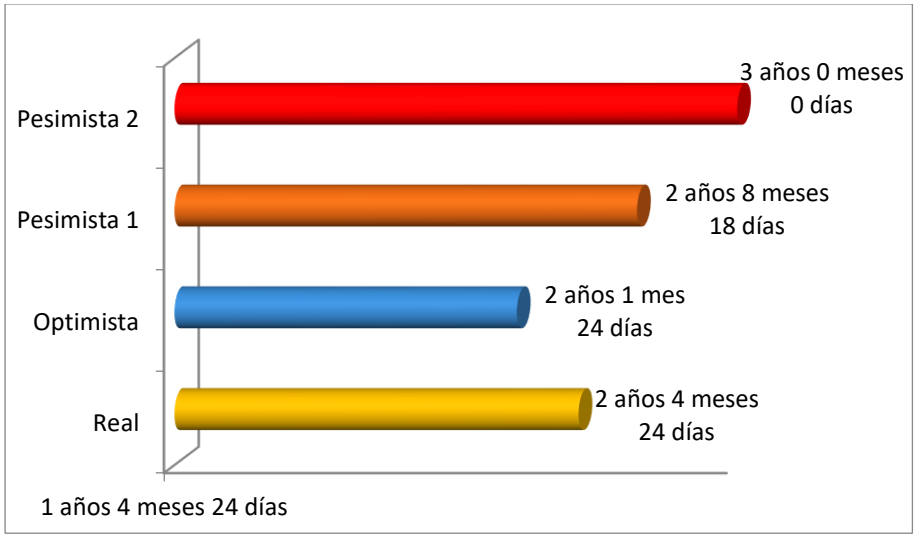
Tabla 104

Periodo de recuperación de la inversión económica

Escenarios	Años	Meses	Días
Real	2.4 años	4.8 meses	24 días
Optimista	2.1 años	1.8 meses	24 días
Pesimista 1	2.7 años	8.6 meses	18 días
Pesimista 2	3.0 años	0.0 meses	0 días

Figura 68

Periodo de recuperación de la inversión económica



El periodo de recuperación de la inversión económica (PRIE) es el tiempo estimado para recuperar el total de la inversión, se realizó el cálculo para los 4 escenarios: real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2, siendo el de menor tiempo de recuperación el escenario optimista de 2 años 1 mes y 24 días, esto es posible, ante la hipótesis que la economía tenga una reactivación favorable, asimismo, el PRIE para un escenario real es 2 años 4 meses y 24 días, también, en el supuesto que las ventas caigan en 3.5% el PRIE es 2 años 8 meses y 18 días. Finalmente, para un escenario pesimista 2, o si las ventas caen en 6.01% que es la sensibilidad, el PRIE es 3 años en total.

6.6. Rentabilidad para el accionista

6.6.1. Valor actual neto financiero (VANF)

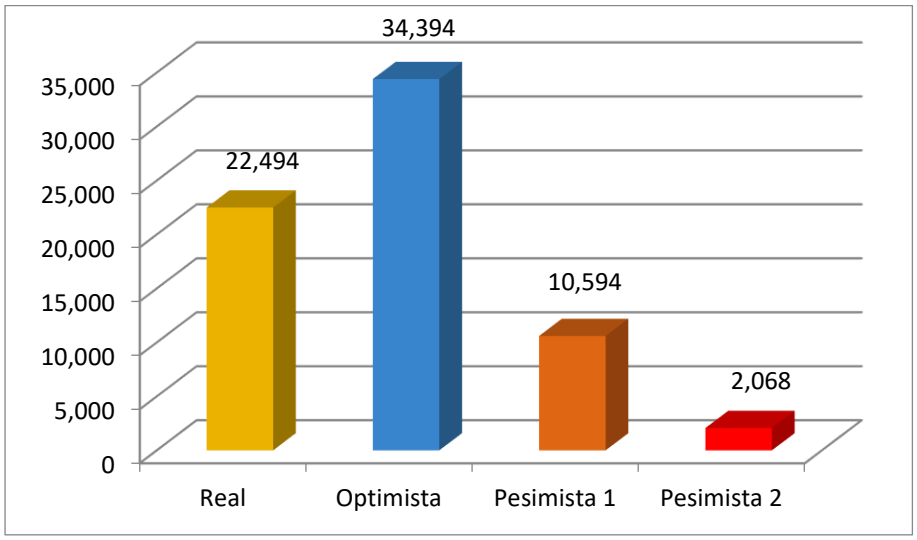
Tabla 105

Valor actual neto financiero

Escenarios	Año 0	2022	2023	2024	VANF
Real	-52,210	27,287	32,212	36,549	22,494
Optimista	-52,210	31,722	37,288	42,320	34,394
Pesimista 1	-52,210	22,852	27,135	30,778	10,594
Pesimista 2	-52,210	19,674	23,498	26,644	2,068

Figura 69

Valor actual neto financiero



De acuerdo a la figura 69 se puede observar que el valor actual neto financiero (VANF) en términos generales los escenarios muestran valores positivos y mayores a la inversión, incluso en un escenario pesimista 2, dónde los ingresos sufren un decremento hasta 6.01% (sensibilidad del proyecto), el VANF pesimista 2 presenta un VANF positivo de S/. 2,068, por tanto, se acepta el proyecto, esto en razón a lo comentado por los autores Beltrán y Cueva (2018) cuando indica “(…) Así, un proyecto debe ser aceptado cuando su VAN sea mayor que cero y debe ser rechazado cuando esté por debajo de ese valor” (p. 294).

6.6.2. Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

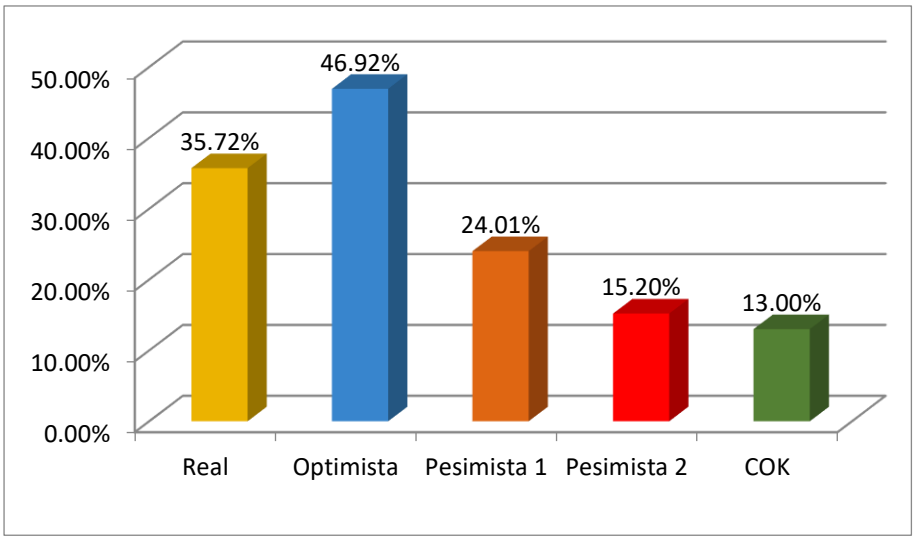
Tabla 106

Tasa interna de retorno financiero

Escenarios	Año 0	2022	2023	2024	TIRF
Real	-52,210	27,287	32,212	36,549	35.72%
Optimista	-52,210	31,722	37,288	42,320	46.92%
Pesimista 1	-52,210	22,852	27,135	30,778	24.01%
Pesimista 2	-52,210	19,674	23,498	26,644	15.20%
COK					13.00%

Figura 70

Tasa interna de retorno financiero



Como se evidencia en la tabla 106 y figura 70 la tasa interna de retorno financiera (TIRF) superan el costo de oportunidad del accionista (COK = 13.0%) para los 4 escenarios. Los resultados obtenidos permiten establecer que el proyecto es rentable, porque superan el rendimiento mínimo de los accionistas, dado que la TIRF tienen un indicador de 35.72%, 46.92%, 24.01% y 15.2% respectivamente para los escenarios real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2.

6.6.3. Relación beneficio costo financiero (BCF)

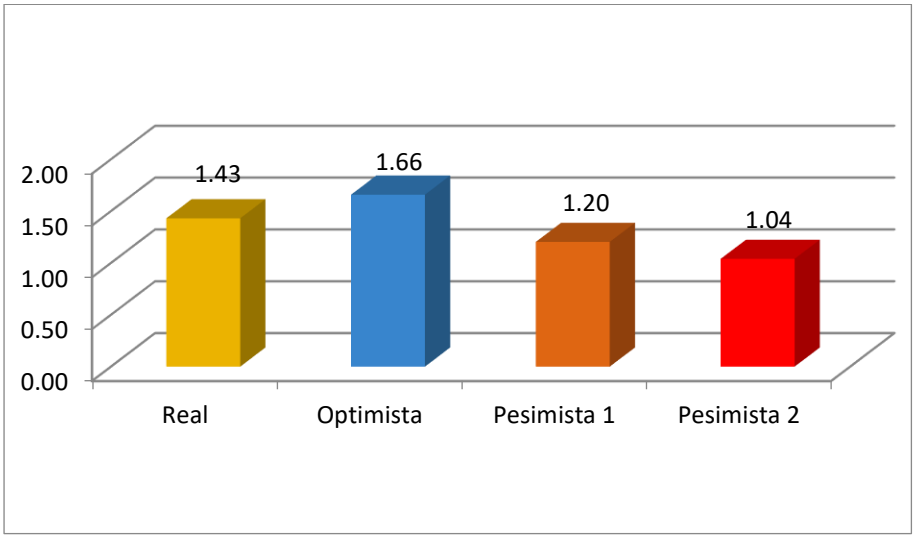
Tabla 107

Beneficio costo financiero

Escenarios	Inversión	Suma flujo neto descontado	BCE
Real	52,210	74,704	1.43
Optimista	52,210	86,604	1.66
Pesimista 1	52,210	62,804	1.20
Pesimista 2	52,210	54,278	1.04

Figura 71

Beneficio costo financiero



Como se aprecia en la tabla 107 y figura 71 el beneficio costo financiero (BCF), dónde indica en los diferentes escenarios que después de cubrir los costos del proyecto, se genera beneficios financieros, en otras palabras, el escenario pesimista 1 se interpreta por cada sol de costo, el proyecto es capaz de generar S/. 0.20 de beneficio para los accionistas, asimismo, a pesar de proyectar un escenario donde los ingresos tengan una caída de 6.01% (escenario pesimista 2), se genera S/. 0.04 de beneficio para los inversionistas del plan de negocios.

6.6.4. Periodo de recuperación de la inversión financiera (PRIF)

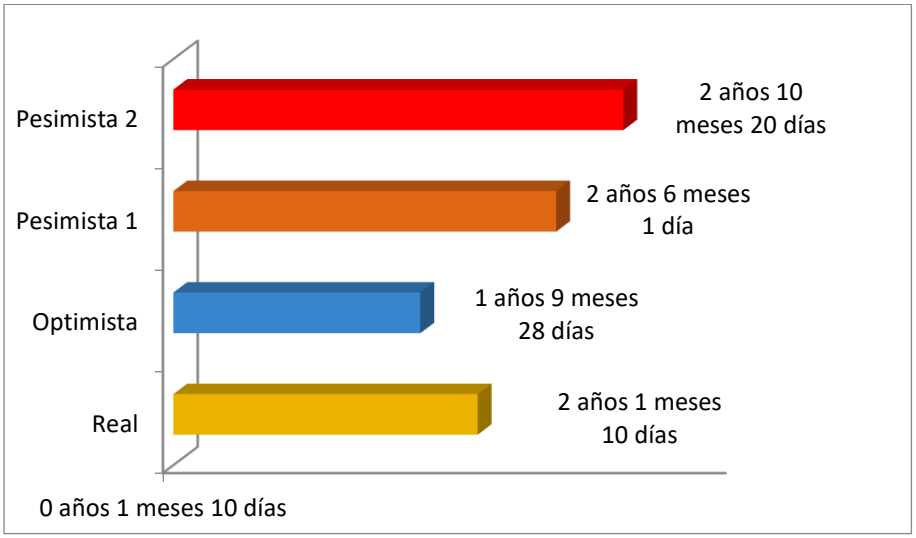
Tabla 108

Periodo de recuperación de la inversión financiera

Escenarios	Años	Meses	Días
Real	2.1 años	1.3 meses	10 días
Optimista	1.8 años	9.9 meses	28 días
Pesimista 1	2.5 años	6.0 meses	1 días
Pesimista 2	2.9 años	10.7 meses	20 días

Figura 72

Periodo de recuperación de la inversión financiera



Para los inversionistas es importante estimar el periodo de recuperación de la inversión financiera (PRIF), es decir, el tiempo estimado que los accionistas recuperarían su inversión en distintos escenarios. La tabla 108 y figura 72 muestran que para un escenario real el PRIF es 2 años 1 mes y 10 días, poco más de 2/3 de lo proyectado de 3 años; siendo menor para un escenario optimista y mayor para el escenario pesimista 1, en este caso el PRIF es 2 años 6 meses y 1 día, finalmente, ante un posible escenario pesimista 2, el PRIF estimado es de 2 años 10 meses y 20 días, menor a la proyección del proyecto de 3 años.

CONCLUSIONES

A través de la investigación de mercados se logró identificar el cambio de hábitos de consumo en la industria de los restaurantes del mercado de Moquegua, de brindar un servicio presencial a un servicio para llevar o delivery, este último, por ser incipiente en el mercado, ha tenido efectos negativos manifestados públicamente en las redes sociales, la insatisfacción es no solo del servicio, si no también del incremento de precios del pollo a la brasa y la sazón, a esto se agrega el tiempo exagerado del delivery de 1 a 2 horas, con productos frios y papas recocinadas.

Ante esta problemática nace Gordo brasa car, una nueva propuesta en un food truck que ofrece pollos a la brasa medianamente grandes (1.80 kg), con sabor exquisito, a precio competitivo del mercado y lo más importante, que llega a distintos lugares y zonas alejadas. El plan de negocios está dirigido a hombres y mujeres de edades entre 25 y 54 años de los NSE B y C, que viven y trabajan en los distritos de Moquegua y Samegua, y gustan compartir eventos especiales o almuerzos en familias y amigos.

La inversión total del proyecto asciende a S/. 82,210 nuevos soles, este monto ha sido estimado de acuerdo a los precios vigentes del mercado, la inversión total será financiado con 63.5% aporte de socios y 36.5% con financiamiento bancario, a una tasa costo efectiva anual TCEA de 21.0% anual. El horizonte de vida del proyecto es 3 años, los flujos de caja netos se presentaron en 4 escenarios para su evaluación (escenario real, escenario optimista, pesimista 1 y pesimista 2), el porcentaje de incremento y decremento de los ingresos fue 3.5% valor determinado con el promedio de crecimiento del PBI antes de la pandemia, se determinó una sensibilidad de 6.01%.

Según el análisis de rentabilidad económica, el proyecto ante un posible escenario real obtuvo un VANE de S/. 20,189 calculado con una tasa de descuento

de 13.66% que es el costo promedio ponderado de capital WACC. Los resultados muestran una TIRE de 27.16% superior al WACC. La relación BCE fue 1.25 lo que permite afirmar por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 0.25 céntimos de beneficio. El PRIE obtenido fue 2 años 4 meses y 24 días. Por tanto, los resultados evidencian que el proyecto es viable, sostenible y rentable.

Con respecto al análisis de rentabilidad financiera, el proyecto en un posible escenario real obtuvo un VANF de S/. 22,494 calculado a través del COK de los accionistas de 13.00%. La TIRF fue de 35.72% superior al COK esperado. La relación BCF fue 1.43 lo que permite afirmar por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 0.43 de beneficio. El PRIF estimado fue 2 años 1 mes y 10 días. Por tanto, los resultados evidencian que el proyecto es viable, sostenible y rentable.

Finalmente, se llevó a cabo el análisis de sensibilidad del proyecto ante un escenario, optimista, pesimista 1 y pesimista 2. Para el primero, ante un escenario óptimo de incremento de los ingresos de 3.5% los indicadores fueron obviamente favorables para los accionistas incrementando la TIRE en 34.64%; para el segundo caso, ante un escenario de problemas macroeconómicos del país, donde los ingresos disminuyan en 3.5% se genera una TIRE de 19.41%, lo que indica que todavía es viable el proyecto; para el tercer caso, se estimó el porcentaje de sensibilidad de 6.01% que es lo máximo que puede caer los ingresos ante cualquier eventualidad para recuperar la rentabilidad mínima de los accionistas, es decir, que la TIRE de 13.66% es igual al WACC de 13.66%.

REFERENCIAS

Apeim. (2020, octubre). *Niveles socioeconómicos 2020*. Apeim. http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf

Asociación Peruana de Avicultura. (2019, 18 de agosto). *Pollo a la brasa un negocio jugoso*. APA. https://apa.org.pe/2019/08/18/pollo-a-la-brasa-un-negocio-jugoso/

Avolio, B., Hansen, D. y Mowen, M. (2018). *Administración de costos: Contabilidad y control*. Cengage Learning.

Banco Central de Reserva del Perú. (2021, 04 de febrero). *Notas de estudio del BCRP N° 7, Inflación – Enero 2021*. BCRP. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-07-2021.pdf

Beltrán, A. y Cueva, H. (2018). *Evaluación privada de proyectos* (4ª ed.). Universidad del Pacífico.

Bistro. (2019, 7 de marzo). Almuerzo 3 tiempos Entrada, fondo y postre s/. 15.99. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/Bistrocarnesyvinos/photos/320633041926896

Boletín Informativo Laboral N° 85. (2019, enero). *Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa*. CDN. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

Cámara de Comercio de Lima. (2020). *Boletín Virtual La cámara al día*. CCL. https://apps.camaralima.org.pe/principal/categoria/boletin-virtual-la-camara-al-dia/19/c-19

Carpio, M. (2019, 13 de junio). Su delivery es un asco, llevo esperando más de una hora y no llega y para colmo llamo para saber, y ni si quiera se dignan a responder el teléfono. [Publicación]. Facebook. https://web.facebook.com/Polleria-Las-Americas-589988064430466/reviews/?ref=page_internal

Carrasco, S. (2007). *Metodología de Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.

Chicalla, L. (2019, 26 de julio). Pollo crocante, con su rico rocotito y diferentes ensaladas que uno puede servirse al gusto. [Publicación]. Facebook. https://web.facebook.com/PolleriaSaboryMoquegua/reviews/?ref=page_internal

Coquillat, D. (2021, 19 de enero). *Retos y tendencias de los restaurantes en 2021 según las búsquedas en google*. DiegoCoquillat. https://www.diegocoquillat.com/retos-y-tendencias-de-los-restaurantes-en-2021-segun-las-busquedas-en-google/

El Tablón. (2021, 5 de octubre). Hoy se come pollito Pide tu combo clásico: 1 Pollo a la brasa + 1/4 de pollo adicional + Porción familiar de papas fritas + 4 hot dogs + Porción familiar de arroz chaufa + Ensalada + 1 Litro de chicha morada natural + cremas, a solo S/ 68.90. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/eltablonmoquegua/photos/3056006134718566

Escobar, D. (2019, 20 de julio). Excelente la atención en la pollería Sabory, y muy sabroso su pollo te la recomiendo. [Publicación]. Facebook. https://web.facebook.com/PolleriaSaboryMoquegua/reviews/?ref=page_internal

Facundo, I. (2014). *Propuesta de un Manual de Buenas prácticas de Manufactura para pollería El Bambú del Distrito de Castilla – Piura* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Institucional UNP. http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/657/IND-FAC-FAR-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, J. (2019). *Contabilidad Gerencial: Contabilidad de gestión empresarial, teoría y práctica* (5ª ed.). Santo Domingo.

Gestión. (2016, 16 de julio). ¿Cuántos pollos a la brasa comemos los peruanos al año? *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/pollos-brasa-comemos-peruanos-ano-146891-noticia/

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Informe Técnico N° 1. (2021, 01 de enero). *Producto Bruto Interno Trimestral: Cuentas Nacionales año base 2007*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf

Informe Técnico N° 2. (2021, 01 de febrero). *Variación de los indicadores de precios de la economía*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-variacion-de-precios-ene-2021.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). Pearson.

La Casona del Parrillero. (2020, 6 de julio). Las mejores carnes de Moquegua. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/lacasonadelparrillero/?ref=page_internal

La República. (2019, 25 de mayo). Los peruanos gastan tercio del sueldo para comer fuera de casa. *La República*. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3snXlPrn8FgJ:https://larepublica.pe/economia/892290-los-peruanos-gastan-tercio-del-sueldo-para-comer-fuera-de-casa/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Mincetur. (2004, 09 de noviembre). Decreto Supremo Nº 025-2004-MINCETUR. Reglamento de Restaurantes. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/414665-025-2004-mincetur

Ministerio de Agricultura. (2010, 26 de junio). Resolución Ministerial Nº 0441-2010-AG. *Declaran el tercer domingo de julio de cada año como el dia del Pollo a la brasa*. Diario Oficial El Peruano. https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/rm04412010-ag.pdf

Ministerio de Salud. (2018a). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito: Departamento de Moquegua*. Minsa. http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?18

Ministerio de Salud. (2018b, 10 de setiembre). Resolución Ministerial N° 250-2020-Minsa. *Guía Técnica para los Restaurantes y Servicios Afines con modalidad de servicio a domicilio*. Minsa. https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/195873-822-2018-minsa

Montolivo, S. (2019). *Administración: Como crear y gestionar negocios exitosos*. Innovar

Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. (2010, 18 de agosto). Ordenanza Municipal N° 016-2010-MPMN. *Ordenanza que Regula el Procedimiento para el otorgamiento de Licencia de Funcionamiento en la Jurisdicción del Distrito Capital de Moquegua*. MPMN. http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/pb/o_m_ndeg_16-2010.pdf

Muñoz, L. (2021, 12 de febrero). Hoy fuimos a comer pollo a la brasa, asqueroso, era guardado, encima me dijo el que atiende, porque no le avisé para que lo cambie, mala atención. [Publicación]. Facebook. https://web.facebook.com/Polleria-Monte-Carlos-621401981638131/reviews/?ref=page_internal

Náutica Seafood Grill Bar. (2021, 3 de junio). Nuestro nuevo horario de atención todos los días de lunes a lunes desde las 9:30 am hasta las 5:pm. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/Nauticarestomarmqw/?ref=page_internal

Pollería Danny. (2018, 27 de mayo). Pollos a la brasa Danny y Hostal Danny: Negocio local. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/Polleria-Dany-583236871738370/photos/1826724210722957

Pollería Las Américas. (2020, 16 de junio). Un pollito a la brasa vale más que mil palabras. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/Polleria-Las-Americas-589988064430466/photos/?ref=page_internal

Pollería Monte Carlo´s. (2019, 5 de febrero). Monte Carlos: Restaurante de comida rápida. [Publicación]. Facebook. https://www.facebook.com/Polleria-Monte-Carlos-621401981638131/photos/?ref=page_internal

Pollería Sabory. (2020, 10 de junio). Pollería Sabory Moquegua: El verdadero sabor del pollo. [Publicación]. Facebook. ttps://www.facebook.com/PolleriaSaboryMoquegua/photos/?ref=page_internal

Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Continental.

Prim, A. (s.f.). Mapa de empatía: La Herramienta perfecta para conocer a tu cliente. *Innokabi*. https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/

Ramírez, M. (2018). *Como entender contabilidad sin ser contador*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ross, S. Westerfield, R. y Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Superintendencia del Mercado de Valores. (1997, 05 de diciembre). *Ley N° 26887. Ley General de Sociedades*. Diario Oficial El Peruano. https://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf

Valderrama, S. y Jaimes, C. (2019). *El desarrollo de la Tesis: Descriptiva-comparativa, correlacional y cuasiexperimental*. San Marcos.

Vega, É. (2021, 01 de enero). Restaurantes: ¿Cómo avanza su recuperación en la nueva normalidad? *El Comercio*. https://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-como-avanza-su-recuperacion-en-la-nueva-normalidad-restaurantes-reactivacion-economica-inei-noticia/?ref=ecr

Velasquez, E. (2019, 26 de octubre). El pollo es muy rico, los felicito por eso, pero su servicio delivery es una completa desgracia (por no decir otra cosa), espero puedan mejorarlo dándole prioridad, porque llegó después de 2 horas y el pollo totalmente frio. [Publicación]. Facebook. https://web.facebook.com/Polleria-Las-Americas-589988064430466/reviews/?ref=page_internal

Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Asientos contables de 3 años proyectados

Año 1

10 Caja y Bancos

Detalle	Debe	Haber
Aporte de Socios	52,210	
Prestamo Bancario	30,000	
Activos fijos		76,980
Ingreso por ventas	429,462	
Costos y gastos		374,106
Pago de cuota		13,235
Pagos a cuenta IR		4,295
	511,672	**468,616**
	43,056	

Obligaciones Financieras

Detalle	Debe	Haber
Prestamo Bancario		8,165
Pago de cuota b	8,165	
Cierre de ejercicio		9,880
	8,165	**18,045**
		9,880

Capital Social

Detalle	Debe	Haber
Aporte de Socios		52,210
	-	**52,210**
		52,210

Ventas

Detalle	Debe	Haber
Ventas año 1		429,462
	-	**429,462**
		429,462

Gasto Administrativo

Detalle	Debe	Haber
Gastos año 1	36,888	
Depreciación año 1	7,698	
	44,586	-
	44,586	

Gasto de ventas

Detalle	Debe	Haber
Gastos año 1	43,171	
	43,171	-
	43,171	

Inmueble maquinaria

Detalle	Debe	Haber
Obra inicial	73,937	
Depreciación año 1		7,394
	73,937	**7,394**
	66,543	

Tributos por pagar

Detalle	Debe	Haber
Pago a cuenta IR	4,295	
Provisón IR		12,564
	4,295	**12,564**
		8,269

Gastos financieros

Detalle	Debe	Haber
Gastos año 1	5,070	
	5,070	-
	5,070	

Costo de ventas

Detalle	Debe	Haber
Costos año 1	294,047	
	294,047	-
	294,047	

Oblig. Finan. Largo Plazo

Detalle	Debe	Haber
Prestamo Bancario		21,835
Cierre de ejerc	9,880	
	9,880	**21,835**
		11,955

Intangibles

Detalle	Debe	Haber
Obra inicial	3,044	
Amortización		304
	3,044	**304**
	2,739	

Resultados acumulados

Detalle	Debe	Haber
Resultado antes de IR		42,588
Impuesto a la renta	12,564	
Reserva legal	3,002	
	15,566	**42,588**
		27,022

Reserva legal

Detalle	Debe	Haber
Reserval legal		3,002
	-	**3,002**
		3,002

Año 2

10 Caja y Bancos

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial	43,056	
Ingreso por ventas	474,275	
Prestamo Bancario		13,235
Costos y gastos		411,216
Pago a cuenta IR		4,743
Pago IR		8,269
	517,331	**437,463**
	79,869	

Obligaciones Financieras

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial		9,880
Pago de cuota b	9,880	-
Cierre de ejercicio		11,955
	9,880	**21,835**
		11,955

Capital Social

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial		52,210
	-	**52,210**
		52,210

Ventas

Detalle	Debe	Haber
Ventas año 2		474,275
		-
	-	**474,275**
		474,275

Gasto Administrativo

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	45,039	
Depreciación	7,698	
	52,737	**-**
	52,737	

Gasto de ventas

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	46,188	
	46,188	**-**
	46,188	

Inmueble maquinaria

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial	66,543	
Depreciacón		7,394
	66,543	**7,394**
	59,149	

Tributos por pagar

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		8,269
Pago a cuenta IR	4,743	
Pago IR	8,269	
Provisión de IR		15,342
	13,012	**23,611**
		10,599

Gastos financieros

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	3,355	
	3,355	**-**
	3,355	

Costo de ventas

Detalle	Debe	Haber
Costos del año	319,989	
	319,989	**-**
	319,989	

Oblig. Finan. Largo Plazo

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		11,955
Cierre de ejer	11,955	
	11,955	**11,955**
		-

Intangibles

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial	2,739	
Amortización		304
	2,739	**304**
	2,435	

Resultados acumulados

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		27,022
Resultado antes de IR		52,006
Impuesto a la renta	15,342	
Reserva legal	3,666	
	19,008	**79,028**
		60,020

Reserva legal

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		3,002
Reserval legal		3,666
	-	**6,669**
		6,669

Año 3

10 Caja y Bancos

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial	79,869	
Ingreso por ventas	521,759	
Prestamo Bancario		13,235
Costos y gastos		451,680
Pago a cuenta IR		5,218
Pago IR		10,599
	601,628	**480,732**
	120,897	

Obligaciones Financieras

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial		11,955
Pago de cuota b	11,955	
Cierre de ejercicio		
	11,955	**11,955**
		-

Capital Social

Detalle	Debe	Haber
Salco inicial		52,210
	-	**52,210**
		52,210

Ventas

Detalle	Debe	Haber
Ventas año		521,759
	-	**521,759**
		521,759

Gasto Administrativo

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	53,261	
Depreciación	7,698	
	60,959	**-**
	60,959	

Gasto de ventas

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	51,964	
	51,964	**-**
	51,964	

Inmueble maquinaria

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial	59,149	
Depreciacón		7,394
	59,149	**7,394**
	51,756	

Tributos por pagar

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		10,599
Pago a cuenta IR	5,218	
Pago IR	10,599	
Provisión de IR		18,025
	15,817	**28,624**
		12,807

Gastos financieros

Detalle	Debe	Haber
Gastos año	1,280	
	1,280	**-**
	1,280	

Costo de ventas

Detalle	Debe	Haber
Costos del año	346,455	
	346,455	**-**
	346,455	

Oblig. Finan. Largo Plazo

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		-
Cierre de ejercicio		
	-	**-**
		-

Intangibles

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial	2,435	
Amortización		304
	2,435	**304**
	2,131	

Resultados acumulados

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		60,020
Resultado antes de IR		61,101
Impuesto a la renta	18,025	
Reserva legal	3,773	
	21,798	**121,121**
		99,323

Reserva legal

Detalle	Debe	Haber
Saldo inicial		6,669
Reserval legal		3,773
	-	**10,442**
		10,442