



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE EN CERCADO DE LIMA
RAUDA LIMEÑITA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

BR. ERLÍZ ESTÉFANY MERMA CARRANZA
ORCID: 0000-0002-3033-3899

BR. ROBERTH FELIPE MOYA RIVERA
ORCID: 0000-0002-6774-3939

ASESOR

DR. CARLOS VALENTIN MARTINEZ DEL RIO
ORCID: 0000-0003-1862-544X

LIMA, PERÚ, FEBRERO DEL 2024



CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, sólo permite que otros puedan descargar las obras y compartirlas con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se pueden cambiar de ninguna manera ni se pueden utilizar comercialmente.

Referencia bibliográfica

Merma Carranza, E. E., & Moya Rivera, R. F. (2023). *Implementación de un restaurante en Cercado de Lima Rauda Limeñita* [Trabajo de Investigación de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Erlíz Estéfany Merma Carranza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72138976
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3033-3899
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Roberth Felipe Moya Rivera
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42222828
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6774-3939
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Carlos Valentín Martínez del Río
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08210131
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1862-544X
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Karin Del Rocio Vargas Torres
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	18011433
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Arturo Adolfo Medrano Carmona
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40622088
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Ronald Armando Leon Santos
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	46551205
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Implementación de un restaurante en Cercado de Lima Rauda Limeñita

Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Planificación Estratégica
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación del Trabajo de Investigación conformado por: la MTRO. KARIN DEL ROCIO VARGAS TORRES como presidenta, el MTRO. ARTURO ADOLFO MEDRANO CARMONA como secretario y el MTRO. RONALD ARMANDO LEÓN SANTOS como vocal, reunidos en acto público para dictaminar el Trabajo de Investigación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE EN CERCADO DE LIMA
RAUDA LIMEÑITA

Presentado por la bachiller:

ERLÍZ ESTÉFANY MERMA CARRANZA

Para obtener el **grado de Maestro en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **dieciséis (16)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 02 de febrero del 2024.



PRESIDENTE
MTRO. KARIN DEL ROCIO
VARGAS TORRES



SECRETARIO
MTRO. ARTURO ADOLFO
MEDRANO CARMONA



VOCAL
MTRO. RONALD ARMANDO
LEÓN SANTOS

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación del Trabajo de Investigación conformado por: la MTRO. KARIN DEL ROCIO VARGAS TORRES como presidenta, el MTRO. ARTURO ADOLFO MEDRANO CARMONA como secretario y el MTRO. RONALD ARMANDO LEÓN SANTOS como vocal, reunidos en acto público para dictaminar el Trabajo de Investigación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE EN CERCADO DE LIMA
RAUDA LIMEÑITA

Presentado por el bachiller:

ROBERTH FELIPE MOYA RIVERA

Para obtener el **grado de Maestro en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **dieciséis (16)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 02 de febrero del 2024.



PRESIDENTE
MTRO. KARIN DEL ROCIO
VARGAS TORRES



SECRETARIO
MTRO. ARTURO ADOLFO
MEDRANO CARMONA



VOCAL
MTRO. RONALD ARMANDO
LEÓN SANTOS

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Carlos Valentín Martínez Del Rio docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor del Trabajo de Investigación que lleva por título:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE EN CERCADO DE LIMA
RAUDA LIMEÑITA**

De los autores Roberth Felipe Moya Rivera y Erlíz Estéfany Merma Carranza constato que el Trabajo de Investigación tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el Trabajo de Investigación cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 02 de febrero de 2024



Carlos Martínez Del Rio

DNI: 08210131



DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, por darme buena salud y permitirme llegar hasta este momento de mi formación profesional. A mis padres Zorayda y Walter, por su esfuerzo, por haberme educado con valores y motivado a alcanzar mis anhelos. A mis hermanos Estefany y Walter, por ser mi motivación.

Erlíz Estéfany Merma Carranza

A Dios, por darme salud y sabiduría a lo largo del estudio de la maestría y permitir este logro profesional, a mi familia por su apoyo y todo el amor incondicional.

Roberth Felipe Moya Rivera

AGRADECIMIENTOS

Expresar mi gratitud a Dios, por brindarme fortaleza y protección, agradecer a la Universidad Autónoma del Perú por permitirnos desarrollarnos como estudiantes y brindarnos conocimientos. A nuestro asesor Dr. Carlos Valentín Martínez Del Río por la orientación, enseñanza y motivación que nos brindó. También, a todos los docentes de la maestría, quienes con sus enseñanzas lograron que crezca como profesional, indudablemente las gracias a mi familia, por estar siempre conmigo. Finalmente, a mi compañero Roberth Moya, por ser parte de este logro profesional.

Erlíz Estéfany Merma Carranza

Agradezco a Dios por darme vida y fortaleza para seguir siempre en crecimiento personal y profesional, a mi familia por estar siempre conmigo en los momentos difíciles. Así mismo, a todos los docentes de la maestría que me compartieron sus valiosos conocimientos que me han permitido crecer profesionalmente. A Erlíz Merma Carranza, por ser mi compañera en el logro de este nuevo paso profesional.

Roberth Felipe Moya Rivera

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO	13
1.1. La Industria y la situación de la industria en la que opera la empresa.....	13
1.2. Concepto de negocio. Misión y visión.....	20
1.3. Posición competitiva de la empresa.....	22
1.4. Los productos y/o servicios que ofrece	27
1.5. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado	32
CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	35
2.1. Quiénes son y cuál es el perfil del cliente.....	35
2.2. Tamaño y tendencia del mercado.....	43
2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual	51
2.4. Porción del mercado y ventas	52
2.5. Evaluación de la estrategia propuesta	58
CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS.....	62
3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido	62
3.2. Ingresos y márgenes operativos.....	69
3.3. Horizonte de vida del producto.....	82
3.4. Costos fijos y variables.....	82
3.5. Indicadores de punto de equilibrio	84
CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA	88
4.1. Ciclo de operación	88
4.2. Localización e infraestructura	93
4.3. Optimización de los procesos.....	97
4.4. Aspectos legales y regulatorios.....	99
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	103
5.1. Estrategia global de marketing.....	103
5.2. Precio y tácticas de venta.....	105
5.3. Promoción y publicidad.....	108
5.4. Distribución.....	110
5.5. Posicionamiento.....	111
5.6. Objetivos y planes de acción.....	112
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS	115
6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada.....	115

6.2.	Estados de resultados y balances actuales	121
6.3.	Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades.....	122
6.4.	Flujo de caja diferencial proyectado	124
6.5.	Análisis de los indicadores de rentabilidad.....	131
6.6.	Rentabilidad para el accionista	133
	CONCLUSIONES	136
	REFERENCIAS.....	138
	ANEXOS.....	139

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Variaciones de Altas y Bajas por actividad a nivel nacional - 2021 II
Tabla 2	Variaciones de Altas y Bajas por actividad económica en Lima Metropolitana- 2021 II
Tabla 3	Lugares de preferencia del encuestado
Tabla 4	Análisis de la competencia
Tabla 5	Análisis de la competencia
Tabla 6	Identificación de Proveedores
Tabla 7	Matriz de Ansoff
Tabla 8	Principales Early adopters
Tabla 9	Estimación de personal en empresas
Tabla 10	Mercado Potencial preliminar
Tabla 11	Mercado Potencial
Tabla 12	Mercado Disponible preliminar
Tabla 13	Mercado Disponible
Tabla 14	Mercado efectivo
Tabla 15	Mercado Disponible
Tabla 16	Mercado Objetivo
Tabla 17	Capacidad de comensales en local
Tabla 18	Capacidad instalada
Tabla 19	Análisis de ventas de la competencia
Tabla 20	Cuadro de datos para proyección
Tabla 21	Cuadro de datos para proyección año 1
Tabla 22	Cuadro de datos para proyección año 2
Tabla 23	Cuadro de datos para proyección año 3
Tabla 24	Resumen Ventas anuales
Tabla 25	PBI por actividades, respecto del año anterior
Tabla 26	Comparación de Crecimiento PBI sectorial y Negocios
Tabla 27	Ficha técnica del servicio
Tabla 28	Ficha técnica del producto
Tabla 29	Datos para proyección de Ventas
Tabla 30	Cuadro de datos para proyección año 1
Tabla 31	Cuadro de datos para proyección año 2
Tabla 32	Cuadro de datos para proyección año 3

Tabla 33	Ingresos Totales Proyectados
Tabla 34	Gastos Planilla Mensual
Tabla 35	Gastos Planilla Anual
Tabla 36	Gastos por servicios básicos
Tabla 37	Análisis de costos del arroz con pollo
Tabla 38	Análisis de costos del seco de res con frejoles
Tabla 39	Análisis de costos del pollo al horno con puré de papa
Tabla 40	Análisis de ají de pollo
Tabla 41	Mensual por Cantidad de unidades Producidas
Tabla 42	Costo unitario y total mensual por producto
Tabla 43	Proyección de ventas
Tabla 44	Costos Fijos y variables
Tabla 45	Cálculo del Margen de Contribución
Tabla 46	Cálculo del Punto de Equilibrio por producto
Tabla 47	Tabulaciones
Tabla 48	Aforos de acuerdo al RNE
Tabla 49	Equipos para el proyecto propuesto
Tabla 50	Trámite para el inicio del negocio
Tabla 51	Descripción de Régimen Especial de Renta
Tabla 52	Régimen Laboral de Micro y pequeña empresa
Tabla 53	Táctica de Venta SPIN
Tabla 54	Táctica de Venta
Tabla 55	Tipos de promociones
Tabla 56	Cuadro de estrategias de canales de publicidad
Tabla 57	Elementos de Posicionamiento
Tabla 58	Plan de acción de Marketing
Tabla 59	Cok de Accionistas
Tabla 60	Estructura de Financiamiento
Tabla 61	Costo de Deuda
Tabla 62	Cronograma de pago de deuda
Tabla 63	Cálculo del WACC
Tabla 64	Estado Actual de Balance General
Tabla 65	Estado de Balance General Proyectado al 31.12
Tabla 66	Estado de Resultados Proyectado al 31.12

Tabla 67	Flujo de Caja Diferencial Proyectado
Tabla 68	Resumen de Flujo de Caja Diferencial Proyectado
Tabla 69	Indicadores de Rentabilidad escenario Real
Tabla 70	Flujo de Caja Optimista
Tabla 71	Resumen de Flujo de Caja Optimista
Tabla 72	Indicadores de Rentabilidad escenario Optimista
Tabla 73	Flujo de Caja Pesimista
Tabla 74	Resumen de Flujo de Caja Pesimista
Tabla 75	Indicadores de Rentabilidad escenario Pesimista
Tabla 76	Calculo de la máxima sensibilidad
Tabla 77	Flujo de Caja Pesimista 2 o máx.
Tabla 78	Resumen de Flujo de Caja Pesimista 2 o máx.
Tabla 79	Indicadores de Rentabilidad escenario Pesimista 2 o máx.
Tabla 80	Análisis de Rentabilidad
Tabla 81	Valores del PRI
Tabla 82	Variaciones del TIR
Tabla 83	Flujo de caja Económico y financiero
Tabla 84	Indicadores de Flujo de caja Económico y financiero

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Variaciones de Altas y Bajas de empresas a nivel nacional
- Figura 2 Evolución Mensual de la Producción del Subsector Restaurantes: 2019-2021 (Variación % respecto a similar periodo del año anterior)
- Figura 3 Grupo restaurantes (Incidencia en Var. % Setiembre 2021)
- Figura 4 Índice Mensual de la producción del Subsector Restaurantes: 2019-2021
- Figura 5 Análisis de Fuerzas de Porter
- Figura 6 Matriz de competencia de J. Lambin
- Figura 7 Modelo de negocio
- Figura 8 Ubicación propuesta del restaurante
- Figura 9 Ubicación del local
- Figura 10 Plano de distribución del restaurante
- Figura 11 Prototipo – PMV del restaurante
- Figura 12 Estrategias de soporte a la diferenciación
- Figura 13 Mapa de empatía
- Figura 14 Ubicación del local Jr. Thorndike
- Figura 15 Encuestas respecto al lugar de almuerzo
- Figura 16 Encuesta respecto al consumo de comida
- Figura 17 Encuesta respecto al consumo de comida
- Figura 18 Encuestada “Fábrica D’nofrio”
- Figura 19 Encuestado Empresa “Papeleras Unidas”
- Figura 20 Encuestado “Fábrica Molitalia”
- Figura 21 Encuestas respecto al monto máximo a pagar
- Figura 22 Encuesta respecto a frecuencias de consumo
- Figura 23 Distribución del restaurante
- Figura 24 Encuesta respecto a frecuencias de consumo
- Figura 25 Encuesta respecto a frecuencias de consumo
- Figura 26 Distribución de área de cocina y fast food
- Figura 27 Distribución patio de comida
- Figura 28 Diseño arquitectónico en 3D del proyecto
- Figura 29 Diseño arquitectónico e ingeniería del proyecto
- Figura 30 Encuesta sobre preferencias de consumo

- Figura 31 Punto de equilibrio
- Figura 32 Margen de Contribución Unitario
- Figura 33 Punto de equilibrio contable
- Figura 34 Cálculo del Punto de Equilibrio
- Figura 35 Punto de equilibrio
- Figura 36 Flujograma de operaciones principales
- Figura 37 Flujograma de operaciones de soporte
- Figura 38 Localización del restaurante "Rauda limeñita"
- Figura 39 Microlocalización del restaurante "Rauda limeñita"
- Figura 40 Infraestructura del restaurante "Rauda limeñita"
- Figura 41 Reporte A3
- Figura 42 Logo "Rauda limeñita"
- Figura 43 Táctica de Venta Preventa y Post Venta
- Figura 44 Ejes de persona o usuario
- Figura 45 Canal de Distribución Directo
- Figura 46 Fórmula 1: WACC
- Figura 47 Variación del VAN
- Figura 48 Análisis del TIR
- Figura 49 Análisis del B/C

RESUMEN EJECUTIVO

En el distrito de Cercado de Lima, urbanización Elio, Jr. Roberto Thorndike, existen muchas empresas cuyo personal tiene entre 45 minutos y 1 hora para almorzar, por lo que los trabajadores acuden a restaurantes de la zona que atienden con el sistema clásico, es decir, los clientes ingresan a los restaurantes y se posicionan en las mesas de atención, luego la mesera toma el pedido, lleva el menú y finalmente el cliente pide la cuenta, todo el proceso demora alrededor de 15 minutos. De acuerdo a los estudios de mercado se ha obtenido que existe un nicho no atendido que aclama cambios, ante esto la presente tesis desarrolla un nuevo sistema de atención fast food de menú para los trabajadores, que se basa en, primero el cliente entra y paga en caja, luego se acerca al exhibidor de alimentos y elige el menú que consumirá, finalmente se posiciona en las mesas y disfruta de su almuerzo. El modelo de negocio reduce los tiempos de espera de 15 minutos a 3 minutos.

El restaurante "Rauda limeñita", logra dar el valor agregado de reducción de tiempo de atención, donde además el público puede tener una experiencia vivencial al poder percibir su almuerzo. El público objetivo que se ha dimensionado es de 257 personas dispuestas a diariamente consumir en el restaurante. Sin embargo, por el tamaño de local se atenderá a 222 personas.

La intervención cuenta con todo el estudio logístico para ser implementado en activos fijos e intangibles que permitan la operatividad y funcionamiento del restaurante, el cual venderá comida criolla y casera por ser de la preferencia de los consumidores, que en base a encuestas y entrevistas han proporcionado datos valiosos para la puesta en marcha del restaurante.

De los resultados se ha podido obtener que tanto los indicadores VAN, TID, B/C y PRI, han dado valores positivos en los escenarios de flujo de caja proyectados. Es

importante señalar que, aunque el negocio presenta una inversión de S/ 94,282 soles, la inversión es recuperada en menos de 3 años.

El Perú, va recuperándose de la pandemia por el Covid 19, por ello el negocio tiene altas posibilidades de crecimiento, más aún en un público que valora cada día más el tiempo como un valor limitado, y considerando la competencia local que abunda, pero con la metodología clásica de atención.

El restaurante cuenta con los flujos de operación definidos, los cuales permiten la mejora continua y a través, de ellos se aprecia los “cuellos de botellas”. Es importante también mencionar que, en el marketing en ventas, promoción y publicidad, distribución y posicionamiento se debe estar bajo una estrategia de penetración en el mercado y basarse en los medios y canales digitales para llegar a los clientes, también por medio de encuestas a los potenciales clientes que consumen en la competencia.

El restaurante “Rauda limeñita” es una propuesta de éxito, considerando para ello todos los datos que la presente tesis brindó con valores objetivos del mercado de estudio.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO

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

1.1.1. Análisis de la industria

La idea de negocio elegida está dirigida a la creación de una empresa de venta de comidas perteneciente al sector Servicios, subsector restaurantes (servicio de comidas y bebidas).

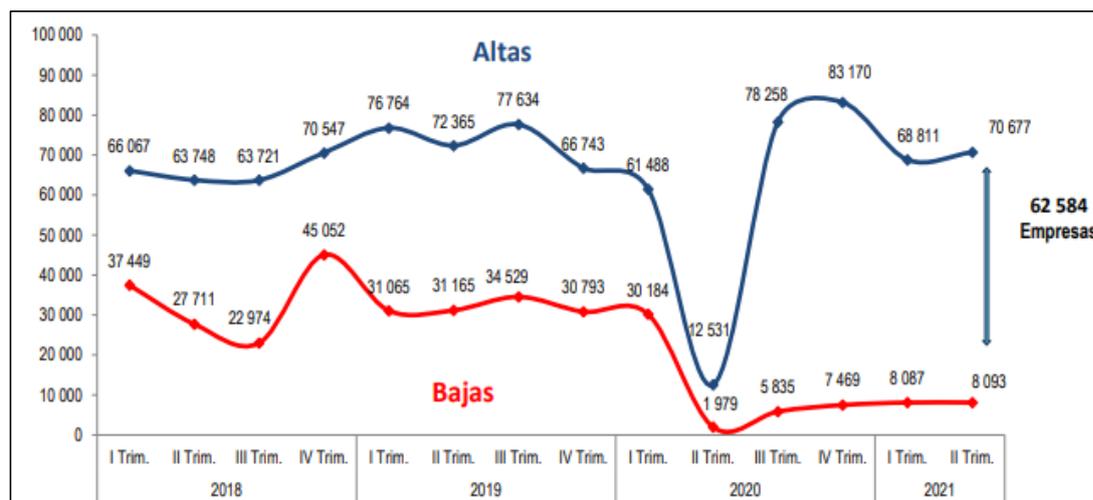
1.1.2. Situación Nacional

La gastronomía en el Perú, inició a mediados de los años 90, siendo uno de los principales impulsores, Gastón Acurio. Es así que el Perú, ha conseguido una gran reputación a nivel internacional y en los últimos años se viene dando con gran éxito.

Es por ello, que la gastronomía del Perú es una de las más sólidas a nivel mundial. Sin embargo, es importante señalar que la pandemia por el COVID – 19, afectó económicamente a todas las empresas en general, tal como se aprecia en el Informe Técnico Demografía empresarial en el Perú, (Carhuavilca, 2021, p.3)., en especial atención en el segundo trimestre del año 2020. Sin embargo, a partir del 3er trimestre del mismo año, aumentó el número de empresas, por tal superando tal situación y durante el año 2021, si bien se han suscitado descensos, actualmente está nuevamente al alza, es decir, o se crearon nuevas empresas o se reactivaron (ver Figura 1).

Figura 1

Variaciones de Altas y Bajas de empresas a nivel nacional



Asimismo, del análisis respecto a la actividad económica denominada “Actividades de servicios de comidas y bebidas”, de acuerdo a lo señalado por el INEI al 2do trimestre del 2021, se tiene un total de 231,978 empresas (Tabla 1).

Respecto a la cantidad de empresas en el rubro de comidas y bebidas en el Segundo Semestre del 2021 se contó con 231,978 empresas, donde 5,140 reactivaron o fueron creadas, lo cual significa una variación de 2.2 % comparado al trimestre anterior, tal como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 1*Variaciones de Altas y Bajas por actividad a nivel nacional - 2021 II*

Actividad económica	Stock	Altas 1/	Bajas 2/	Tasa de altas (%) 3/	Tasa de bajas (%) 4/
Total	2 896 533	70 677	8 093	2,4	0,3
Agricultura, ganadería, siveicultura y pesca	46 369	1 784	125	3,8	0,3
Explotación de minas y canteras	26 729	607	32	2,3	0,1
Industrias manufactureras	219 113	5 330	534	2,4	0,2
Electricidad, gas y agua	6 305	178	23	2,8	0,1
Construcción	91 756	2540	80	2,8	0,1
Venta y reparación de vehículos	82 065	2 348	204	2,9	0,2
Comercio al por mayor	290 716	10 699	1 427	3,7	0,5
Comercio al por menor	908 589	21 667	2 864	2,4	0,3
Transporte y almacenamiento	176 116	5 04	684	2,9	0,4
Actividades de alojamiento	28 900	46	67	1,6	0,2
Actividades de servicio de comidas y bebidas	231 978	5 140	555	2,2	0,2
Información y comunicaciones	57 850	95	68	1,7	0,1
Servicios prestados a empresas	276 356	5 70	387	2,1	0,1
Salones de belleza	42 929	82	92	1,9	0,2
Otros servicios 5/	417 067	7 57	974	1,8	0,2

Las mejoras en el sector, se deben a que el país se reactivó luego de un periodo de pandemia, que amenguó la economía en el año 2020, sumado a esto el

establecimiento de protocolos que cada vez se han flexibilizado por el MINSA, en aras de buscar incrementar el sector económico nacional.

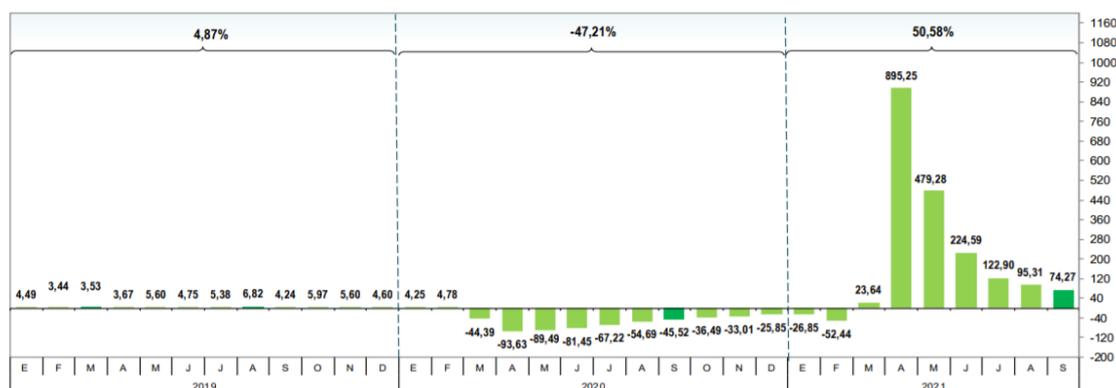
1.1.3. Situación actual de la industria

El comportamiento de las actividades del subsector restaurantes de acuerdo al Informe Técnico de Encuesta Mensual de servicios del INEI 2021, en los resultados, durante el mes de setiembre 2021, se aprecia que existe recuperación de las actividades y componentes del subsector restaurantes, y en conjunto presentó variación de 74.27 %, comparado con el mes de setiembre 2020, en el que nos encontrábamos bajo la 3era fase de reactivación económica donde había medidas a respetar para garantizar el distanciamiento social. (Carhuavilca, 2021).

Figura 2

Evolución Mensual de la Producción del Subsector Restaurantes: 2019-2021

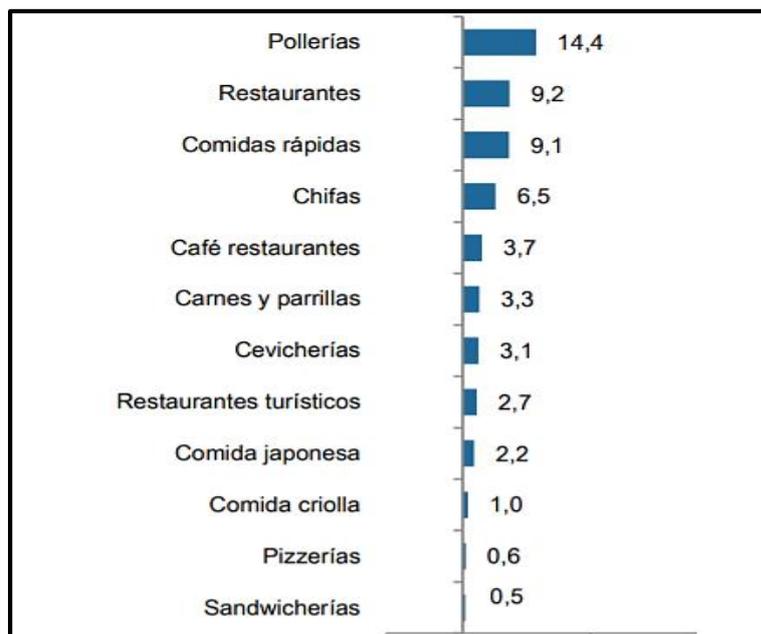
(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Asimismo, la Figura 3, muestra mayor incidencia en el resultado del grupo de restaurantes en el mes de setiembre a las pollerías seguida por los restaurantes, favorecidos por el aumento del servicio delivery, reapertura de sucursales y la flexibilización de las restricciones.

Figura 3

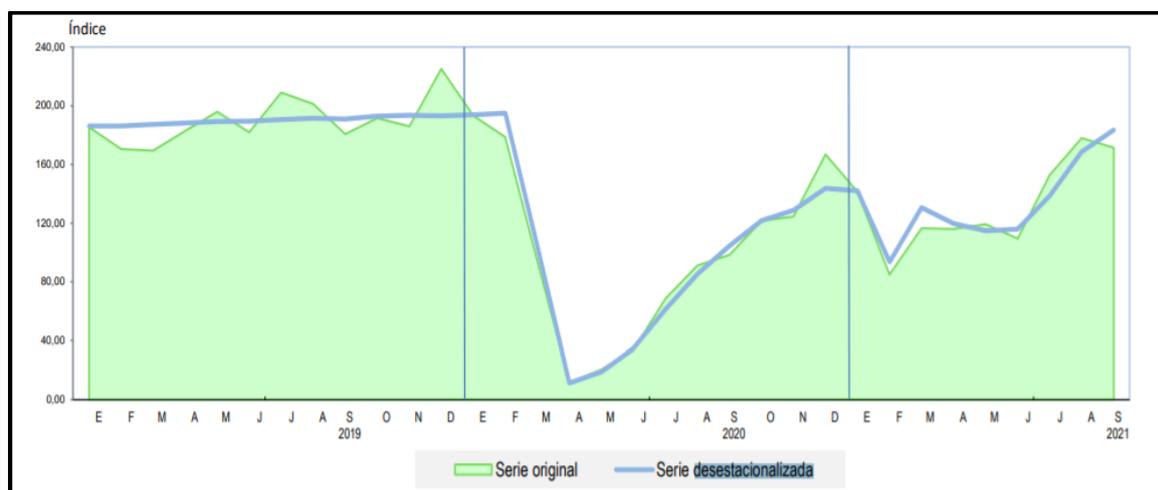
Grupo restaurantes (Incidencia en Var. % Setiembre 2021)



(Año base 2007= 100)

Figura 4

Índice Mensual de la producción del Subsector Restaurantes: 2019-2021



De acuerdo a la Figura 4, en setiembre de 2021, el subsector restaurantes creció en 8,89 % con respecto al mes de agosto de 2021.

1.1.4. Situación Lima metropolitana

El Cercado de Lima, se encuentra ubicado en la provincia y departamento de Lima, el cual de acuerdo a los datos en el compendio estadístico Perú 2021, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), cuenta con una extensión de 22.0 km² y una población de 268,352 habitantes. Asimismo, es importante señalar que, durante el segundo trimestre del año 2021, en la actividad económica “Actividades de servicios de comidas y bebidas”, se ha tenido un promedio de 1,618 empresas de alta y 19 empresas de baja. Por lo que, se indica que el rubro está en aumento y en apogeo.

Tabla 2*Variaciones de Altas y Bajas por actividad económica en Lima Metropolitana- 2021 II*

Actividad económica	2020	2021	Altas Estructura %	2020	Bajas 2021	Estructura %
	II Trim.	II Trim.	II Trim. 2021	II Trim.	II Trim.	II Trim. 2021
Total	5 913	28 310	100,0	1 093	3 734	100,0
Agricultura, ganadería, sicultura y pesca	43	138	0,5	1	6	0,2
Explotación de minas y canteras	55	74	0,3	-	6	0,2
Industrias manufactureras	526	2 574	9,1	65	320	8,6
Construcción	108	841	3,0	11	41	1,1
Venta y reparación de vehículos	116	926	3,3	22	95	2,5
Comercio al por mayor	1 097	4 245	15,0	197	645	17,3
Comercio al por menor	1 907	8 562	30,0	319	1 246	33,4
Transporte y almacenamiento	338	2 255	8,0	84	393	10,5
Actividades de alojamiento	4	99	0,3	5	20	0,5
Actividades de servicio de comidas y bebidas	180	1 618	5,7	101	194	5,2
Información y comunicaciones	161	518	1,8	18	29	0,8
Servicios prestados a empresas	711	2 487	8,8	74	190	5,1
Salones de belleza	60	447	1,6	19	55	1,5
Otros servicios 1/	607	3 526	12,5	177	494	13,2

1/ Incluye otras actividades de servicios personales, actividades de salud humana, actividades inmobiliarias, administración pública, artísticas de esparcimiento y recreativas, enseñanza, financieras y seguros, entre otras.

1.2. Concepto de negocio. Misión y visión

1.2.1. Concepto de Negocio

En el Cercado de Lima, específicamente en la Urbanización Elio, existen varias empresas o industrias, las cuales tienen horarios de refrigerio para su personal. En ese sentido, es preciso indicar que, en el sector mencionado no existen restaurantes que se caractericen por atención inmediata. Es por tal, que el restaurante de comida criolla y casera “Rauda limeñita”, es la opción que logrará satisfacer la necesidad del público objetivo.

En relación a ello, se justifica en los siguientes 4 puntos, la necesidad del restaurante:

1.2.1.1. En Lima, los trabajadores consumen alimentos preparados por terceros.

De acuerdo a la investigación realizada por la empresa NielsenIQ, quien realizó un “Estudio global sobre tendencia de consumir comida fuera del hogar” (2015), en la cual se aprecia que el 42 % de los encuestados señaló que consumía alimentos preparados fuera de casa. De los cuales, indica que asisten a restaurantes formales un 51 % y que en un 70 % comen su almuerzo fuera de casa.

También, el INEI, señaló que, en la ciudad de Lima, entre los años 2005 al 2014, hay un incremento de consumo de alimentos preparados por terceros pasando del 26.2 % al 33.2 %. Es decir, el 6 % de aumento, nos lleva a decir que el restaurante tiene oportunidad de negocio al tener con claridad la tendencia al aumento de ciudadanos de Lima, que consumen alimentos fuera de casa.

1.2.1.2. Falta de tiempo para preparar el almuerzo en casa.

De acuerdo a la Constitución Política del Perú, se tiene que la jornada laboral es de 48 horas, ello da como resultado que se produzca un estrés en los trabajadores, asimismo, la asignación de un horario para el almuerzo, no es suficiente para que un

trabajador se dirija del centro de trabajo a su casa para la ingesta de alimentos y luego retornar a su centro de trabajo. Asimismo, la preparación con debida anticipación y su relación directa con la problemática de transporte y del tráfico automotor amenguan la posibilidad de llevar el almuerzo al trabajo, puesto que estudios mencionan que un trabajador pasa 2 años de su vida viajando en transporte público, está en el transporte urbano entre 14 y 15 millones de viajes diarios, y que en llegar a su trabajo le toma 40 minutos. Por tal, se muestra con toda claridad la oportunidad de negocio para satisfacer a nuestro público objetivo.

1.2.1.3. Servicios de restaurantes, deficientes.

Las personas que trabajan en las empresas que se encuentran en la Urb. Elio, en el distrito de Cercado de Lima, tienen en su mayoría una hora para poder almorzar; según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, todo trabajador dispone de un mínimo de 45 minutos para almorzar.

Asimismo, este personal no vive en su mayoría en la Urb. Elio, por tal, eligen ir a restaurantes que estén cercanos a su lugar de trabajo.

También, los restaurantes en la zona tienden a demorar aproximadamente entre 10 a 15 minutos en la atención de almuerzos bajo el sistema convencional de atención, lo que reduce el tiempo para almorzar, esto favorece la implementación de un restaurante como alternativa de solución al público objetivo.

1.2.1.4. Preocupación por el consumo de alimentos preparados al momento.

El Estudio Global de Nielsen, indicó que los comensales peruanos prefieren las comidas preparadas en casa, y que tienen preocupación por la salud de su familia por el uso de ingredientes artificiales.

Por tal, ante el modelo de negocio se tiene una gran oportunidad de aceptación, toda vez que, no es de tipo de comida rápida, los platos de comida son hechos casi al instante, y al ser comida casera y criolla son de aceptación por el público objetivo.

1.2.2. La Visión

“Ser el restaurante líder en la urbanización Elio del Cercado de Lima, siendo la primera opción en el consumidor, reconocido por su rapidez y experiencia única en el servicio y de agradable sabor, en el año 2025”.

1.2.3. La Misión

“Brindar una oferta de restaurante de comida criolla y casera dirigido a los trabajadores de las principales empresas en la urbanización Elio del Cercado de Lima, exhibiendo la comida preparada y lista para el consumo, teniendo como principal atributo la rapidez en el servicio al cliente”.

1.2.4. Valores

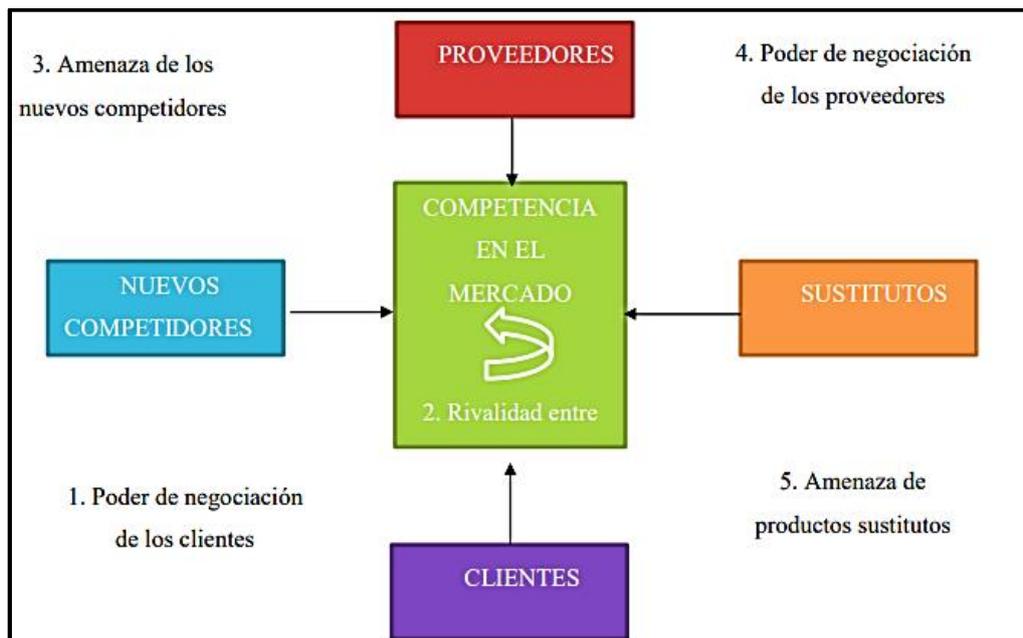
Responsabilidad: Es el cumplimiento de lo prometido respecto al servicio ofrecido para con los clientes.

Vocación de servicio: lograr satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes para ello se tendrá como herramientas un servicio rápido y eficaz, y estando en mejora de manera continua.

Profesionalismo: Debemos tener personal debidamente calificado para la atención de los clientes.

1.3. Posición competitiva de la empresa

Se ha efectuado el análisis de competitividad de acuerdo a la ubicación del negocio, para ello, se ha empleado las 5 fuerzas de Michael Porter, ver Figura 5.

Figura 5*Análisis de Fuerzas de Porter***1.3.1. Amenazas de competidores potenciales**

En la zona donde se ubicará el restaurante existe una amenaza moderada, toda vez que durante el último trimestre se ha aperturado un nuevo restaurante bajo el mismo modelo de los demás negocios que existen en la zona. Sin embargo, es importante señalar que los restaurantes existentes podrían aplicar un modelo similar al nuestro, bajo esta afirmación aplicaremos programas de fidelidad y además canales de comunicación que busquen la retroalimentación con los clientes, logrando así un servicio difícil de ser replicado.

A continuación, se identificó a la competencia existente en la zona y se procedió a su análisis, para tal se encuestó con cartilla de valoración a 10 personas que pasaban por la recta donde estará ubicado nuestro negocio y el lugar donde almuerzan, para que nos indiquen su percepción del producto ofrecido sobre 4 aspectos con una valorización del 1 al 5, con lo cual al promediar se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3*Lugares de preferencia del encuestado*

Preferencia	Fast Food	Mercados Minoristas	Restaurantes (platos del día)	Tambo
Cantidad	1	3	5	1
%	10	30	50	10

Tabla 4*Análisis de la competencia*

Factores del producto	Fast Food	Mercados Minoristas	Restaurantes
Percepción de la comida	5	3	5
El Precio	3	5	5
Facilidad de Compra	3	4	4
Tiempo Adecuado de espera	3	4	3
Puntaje Total	14	16	17

Tabla 5*Análisis de la competencia*

Tipo de comercio	Detalle
Fast Food	Pollería el Vaquerito, Pizzería Pulcinella, Chifa Xlan Fon y Chifa Amauta
Mercado Minorista	Mercado Elio I y Mercado Elio II
Restaurantes (comida casera o criolla)	Restaurante El sabor, Restaurante Géminis, Restaurante el pez gordo, Restaurante Oscar

Como podemos apreciar nuestros principales rivales son los restaurantes (comida casera o criolla) además que, tiene 50 % de aceptación entre el grupo analizado, cuenta con el más alto puntaje de competencia, el cual compite con nuestra propuesta de valor.

La estrategia a implementar será de diferenciación, es decir, introducir el modelo de negocio fast food, el cual logrará satisfacer a los clientes ya que su

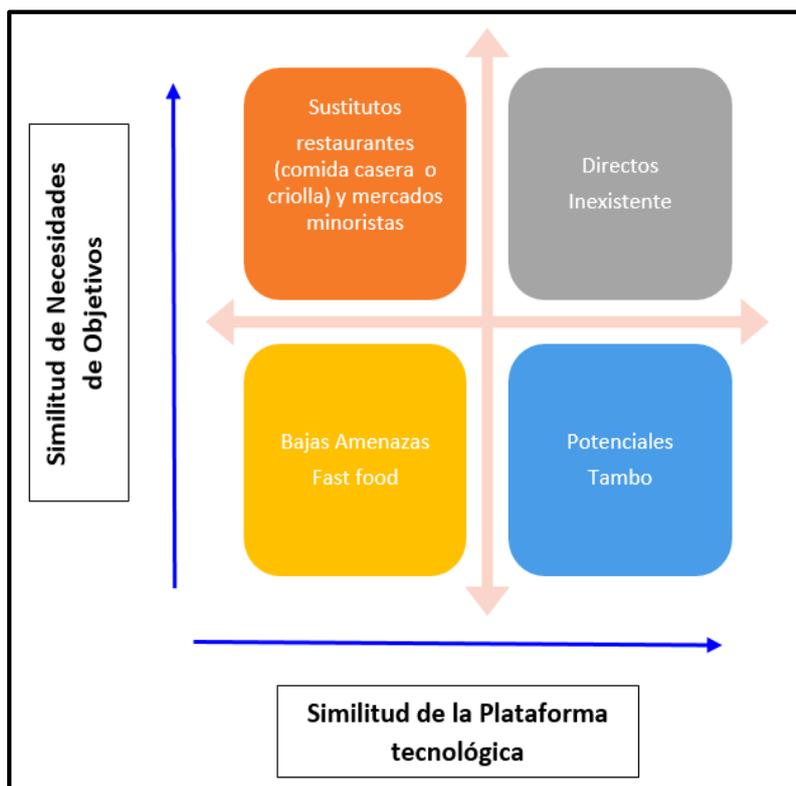
valorización respecto a “Tiempo de espera” es de 3, más en nuestro modelo de negocio será de puntuación 5.

1.3.2. Amenaza de los Productos Sustitutos

De acuerdo a las necesidades de objetivos y la plataforma tecnológica, se ha empleado la matriz de competencias de J. Lambin, sobre la cual se muestra los resultados:

Figura 6

Matriz de competencia de J. Lambin



Para el negocio, donde se ofrecen almuerzos al mismo costo, pero con mayor rapidez y además con un servicio donde exhibe el almuerzo, los clientes podrían sustituir con restaurantes ubicados cerca que ofrecen menús que tienen similitud de objetivos.

Los restaurantes en esta categoría ofrecen un producto similar al del negocio propuesto, pero el servicio es distinto, debido a que todos estos conllevan a largos

tiempos de atención. Con lo cual se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

La estrategia será de Promoción, ya que ninguno de los negocios de restaurantes, son sustitutos al negocio propuesto, haciendo llegar a los consumidores un negocio que no tiene igual en la zona.

1.3.3. Rivalidad entre competidores actuales

El método de atención es innovador, por tal, único en la zona ya que no hay competidores locales. Sin embargo, sí podrían aparecer nuevos competidores, ya que los restaurantes que se ubican en la zona, podrían replicar el modelo de negocio. Asimismo, el Tambo, quien tiene la misma tecnología, pero no tiene el público objetivo podría representar una amenaza a futuro si ampliara su público objetivo y toda vez que cuenta con recursos económicos.

La estrategia a aplicar será de mejora de procesos, a fin de mejorar los tiempos y el proceso de atención.

1.3.4. Poder de negociación de proveedores

Existe gran cantidad de proveedores, los cuales ofrecen ingredientes e insumos para la elaboración de nuestros almuerzos. No existe un insumo o ingrediente que sea difícil de adquirir o especializado, que considere un proveedor exclusivo o especializado. Por lo tanto, se considera bajo, el nivel de negociación de proveedores, debido a la oferta existente.

Los posibles proveedores, donde se encontrarán los ingredientes que necesitamos son:

Tabla 6*Identificación de Proveedores*

Tipo	Identificación
Mercado Mayorista	Mercado de Santa Anita
Supermercado	Metro y Makro
Mercado Minorista	Mercado Elio

La estrategia a aplicar será de alianzas con proveedores en el mercado mayorista, a fin de que se tenga proveedores que garanticen flujo constante de insumos. También, se tendrá a proveedores en el mercado minoristas que puedan servir de suplencia ante la carencia de insumos de los primeros.

1.3.5. Poder de negociación de clientes

El presente negocio en cuanto a su formato de atención es nuevo, sin embargo, existen varios restaurantes en la zona con precios similares, por tanto, el cliente tiene distintas ofertas de consumo, siendo el poder de negociación de clientes alto, debido a que el cliente puede desear continuar con los restaurantes donde suele acudir al no acostumbrarse al formato de atención, pudiendo así optar por alguna de las competencias señaladas en los numerales precedentes.

La estrategia a implementar será de promoción, a fin de acercar al cliente con el nuevo formato que representa el negocio y los beneficios que incorpora.

1.4. Los productos y/o servicios que ofrece**1.4.1. Descripción del servicio**

El modelo de negocio a implementar cubre y satisface las necesidades de alimentación a la hora del almuerzo del público objetivo. Se ofrecerá variedad de platos de comida criolla y casera preparados con insumos que contienen cantidades necesarias de tipos de nutrientes, que según el plato de elección brindará el mejor sabor para deleitar una gran comida. El servicio se ofrecerá al público mediante

vitrinas de exhibición, que contendrán bandejas con los almuerzos ya servidos de manera llamativa, las mismas que serán reabastecidas constantemente y directamente desde el área de cocina.

Figura 7

Modelo de negocio



1.4.2. *Diseño del servicio*

El servicio buscará satisfacer la necesidad de alimentación en el horario de almuerzo del público objetivo, con variedad de alimentos de buen sabor.

El servicio es un restaurante de comida en formato Fast Food, que estará ubicado en el distrito de Cercado de Lima – Zona 3, Urb. Elio, donde el cliente podrá encontrar variedad de platos de comida criolla y casera preparados con insumos e ingredientes del día. Además, la atención es inmediata, y con solo 2 pasos que el cliente realizará, que es pagar el menú en caja e inmediatamente dirigirse a la zona de despacho, donde visualizará los productos a elegir, siendo atendido en todo el proceso entre 2 a 3 minutos. En ese sentido, se reduce en un 75 % el tiempo de

atención de un pedido, en comparación al tiempo de atención de un restaurante de la zona.

El formato en comparación con los restaurantes clásicos, tiene mayor rapidez, esto ayudará al gran problema con el tiempo que tiene nuestro público objetivo, debido a que tienen generalmente 45 minutos a la hora del almuerzo.

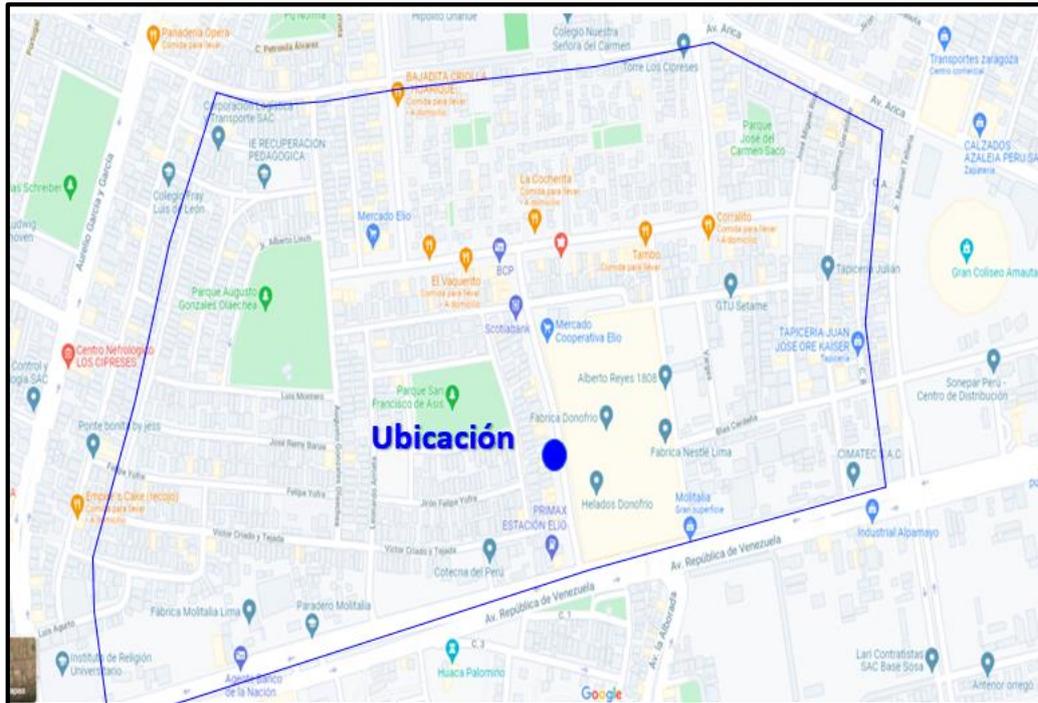
1.4.3. Precio

Para determinar el precio de los almuerzos del restaurante se está considerando la ubicación del local, por lo que el precio de los almuerzos estará acorde al promedio de precios que ofrecen los restaurantes de la zona, para que pueda ser asequible a nuestro público objetivo, el cual parte desde el sector socioeconómico C.

1.4.4. Plaza

El restaurante será de estilo fast food y se ubicará en el Jr. Thorndike, distrito de Cercado de Lima, zona 3, Urb. Elio, donde existe gran cantidad de personas pertenecientes al público objetivo, por la presencia de fábricas y empresas como: Nestlé, Molitalia, Donofrio, Montelez, papelerías, Banco de Crédito y Setame de la MML.

En el punto de venta de la propuesta de negocio se realizará la preparación de los alimentos, siendo la misma donde se hará entrega al público.

Figura 8*Ubicación propuesta del restaurante***Figura 9***Ubicación del local*

1.4.5. Diseño del restaurante

El plano de distribución mostrado a continuación, detalla cada área del restaurante, como la cocina, el almacén, la oficina, los SS.HH., zona de atención al cliente, áreas de comida y zona de consumo en un área total de 120 m².

Figura 10

Plano de distribución del restaurante

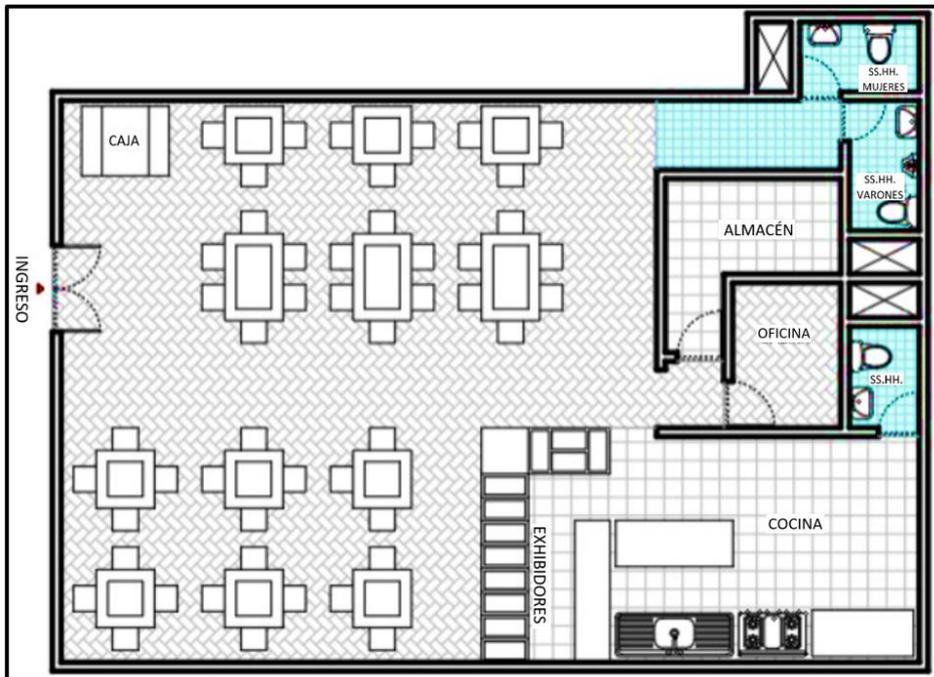
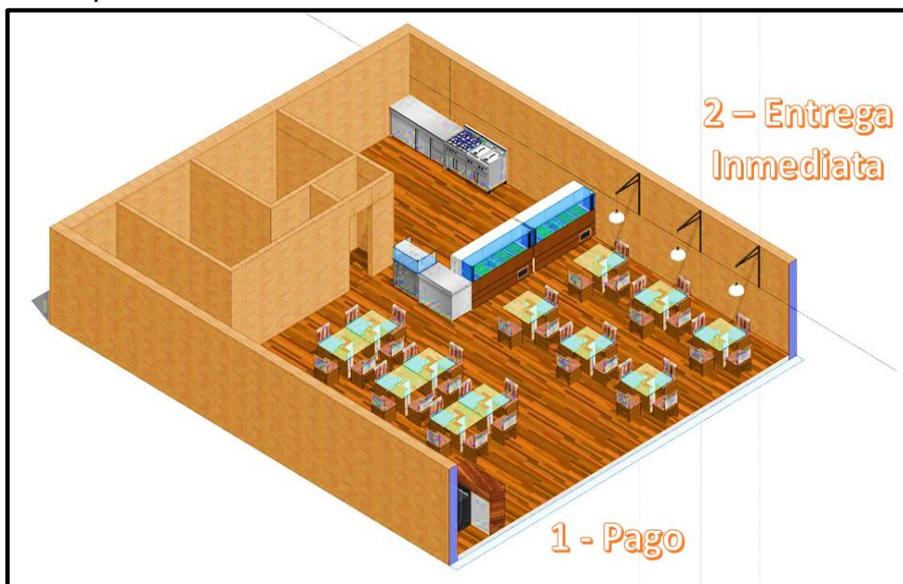


Figura 11

Prototipo – PMV del restaurante



1.4.6. Horario de atención

Los principales comensales son los trabajadores de las fábricas y empresas de las zonas aledañas al Jr. Thordike del distrito de Cercado de Lima, en horario de 12:00 pm a 5:00 pm. De lunes a sábados.

1.5. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado

El restaurante aplica una estrategia por diferenciación la cual se basa en la rapidez de atención del servicio, en el cual el cliente solo debe seleccionar la comida de su preferencia de la vitrina, la cual estará exhibida, pero además estará lista para poder consumirse. Según las preferencias de los clientes de la zona se tiene preferencias por la comida casera y criolla.

Por lo tanto, la estrategia es en el servicio, al respecto estableceremos 2 tipos: Estrategia de integración vertical y la estrategia de soporte a la diferenciación dirigida.

1.5.1. Estrategia de integración vertical

La estrategia de integración vertical consiste en efectuar el modelo de negocio a partir de la generación del servicio. En el presente caso se busca mantener una relación de acercamiento con los proveedores de insumos, lo que permitirá obtener productos de día y reducción de costos en la compra de los mismos. Asimismo, estableciendo alianzas estratégicas con los proveedores.

1.5.2. Estrategia de Soporte a la diferenciación dirigida

Las empresas líderes desarrollan 3 disciplinas las cuales son:

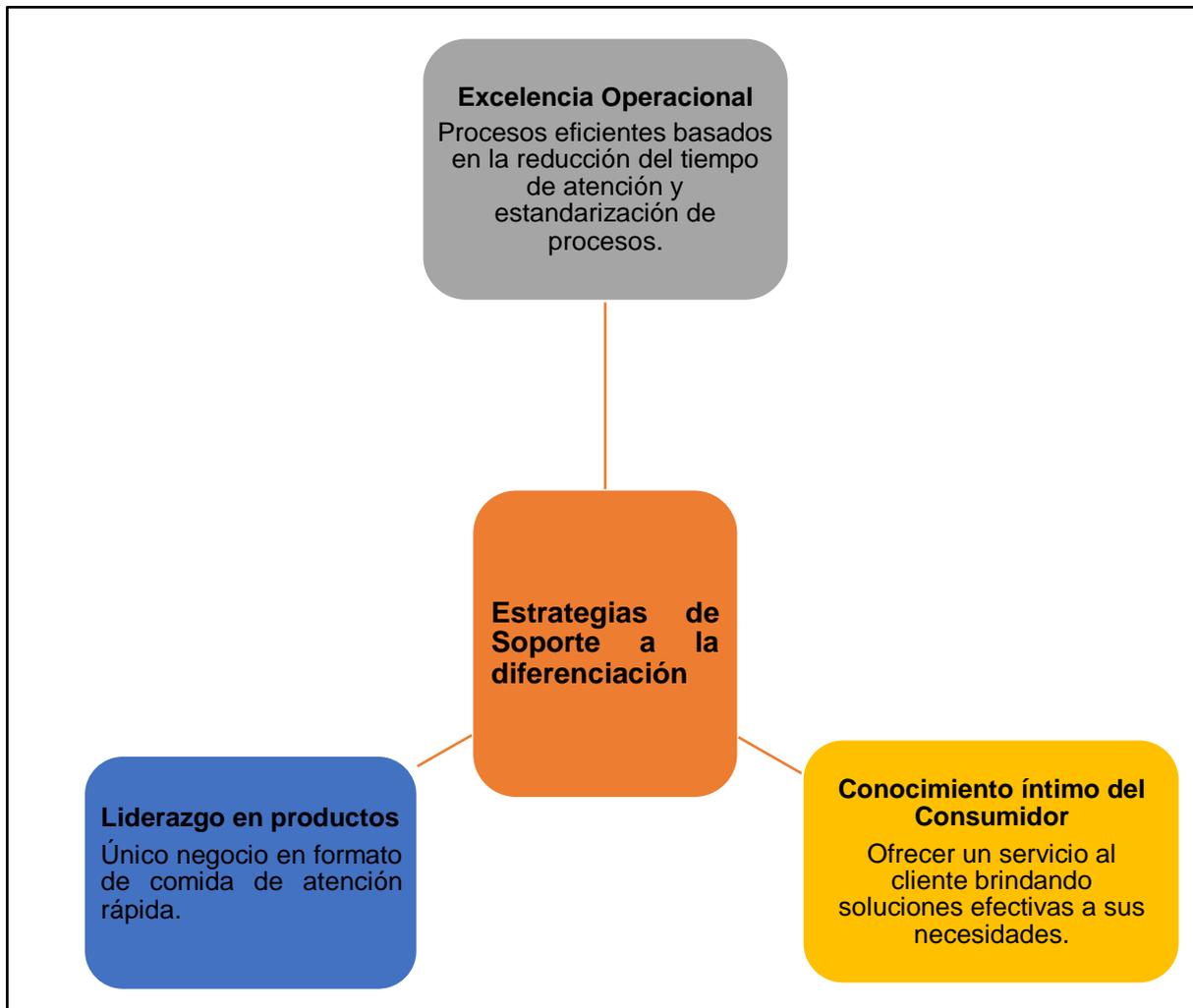
- 1- La fórmula – Excelencia operacional
- 2- El talento – liderazgo de producto
- 3- La solución – Conocimiento del consumidor

Sobre esto, el negocio desarrolla 2 estrategias, pero en los primeros años que es la expansión del restaurante, se desarrollará la Fórmula – Excelencia operacional,

ya que se buscará la optimización del tiempo de atención, así como estandarizar los procesos, logrando así dar un servicio diferenciado de la competencia.

Figura 12

Estrategias de soporte a la diferenciación



1.5.3. Estrategias intensivas de crecimiento

Conforme la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento se debe clasificar en 4 categorías, considerando al mercado y al producto.

Para el servicio, la ubicación del negocio en la matriz de Ansoff, está en Penetración de Mercado, en el cual, con el mismo producto, pero servicio diferenciado se ingresará al mercado, a través, de estrategias del Plan de marketing.

Tabla 7*Matriz de Ansoff*

Descripción		Producto	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Lanzamiento de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

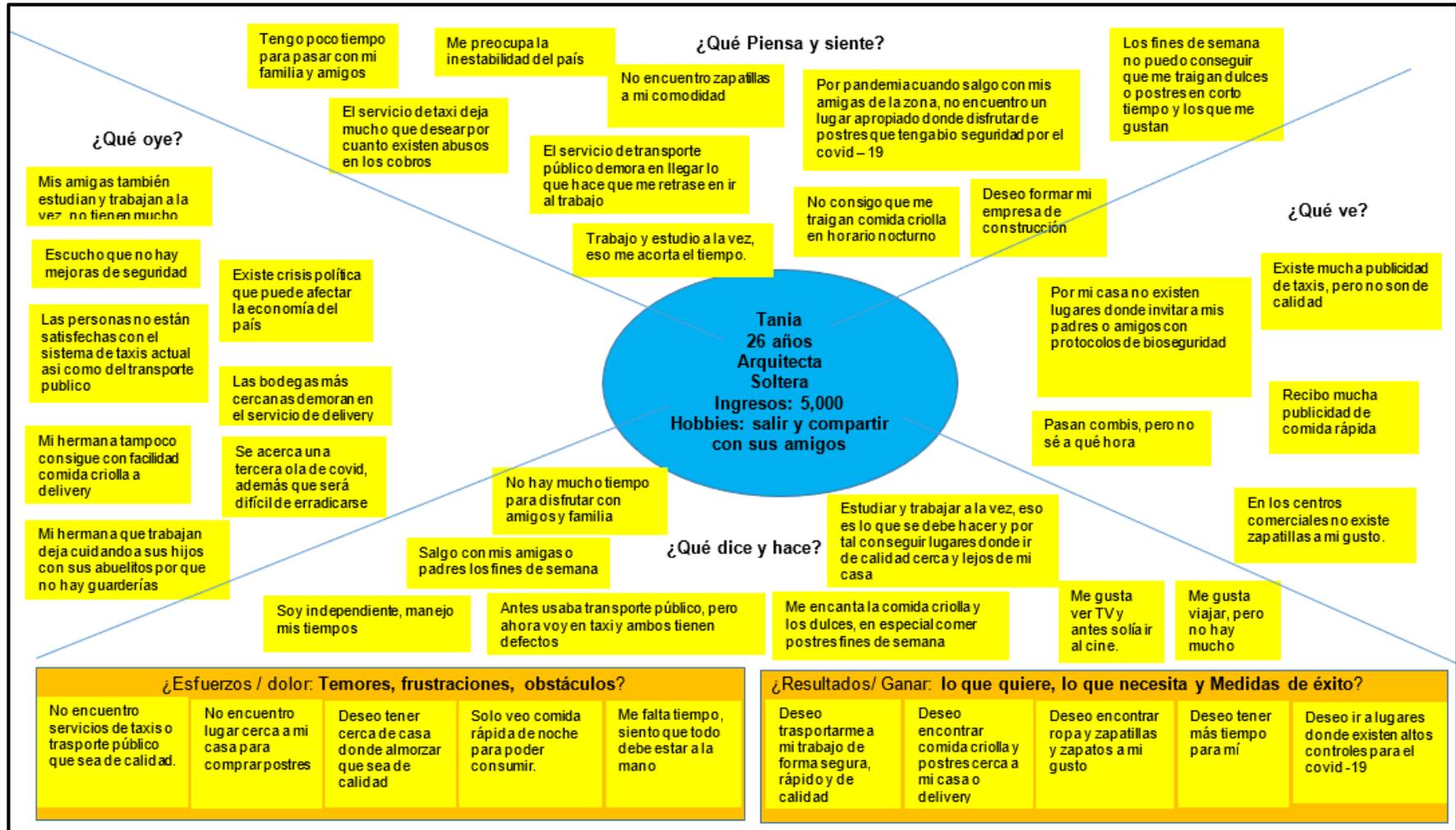
CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Quiénes son y cuál es el perfil del cliente

El negocio, se implementará en el distrito de Cercado de Lima, provincia de Lima, el cual consiste en un restaurante de comida criolla y casera de atención rápida, donde el público objetivo pueda consumir su almuerzo, teniendo como principal valor el ahorro del tiempo. Para ello, se ha desarrollado el siguiente mapa de empatía a fin de identificar a nuestro público objetivo.

Figura 13

Mapa de empatía



Asimismo, de acuerdo al libro Marketing, se tiene variables para establecer la segmentación del mercado, que son la segmentación geográfica y psicográfica (Kotler y Armstrong, 2012).

Por tal, aplicando al negocio, se obtiene:

2.1.1. Perfil del consumidor

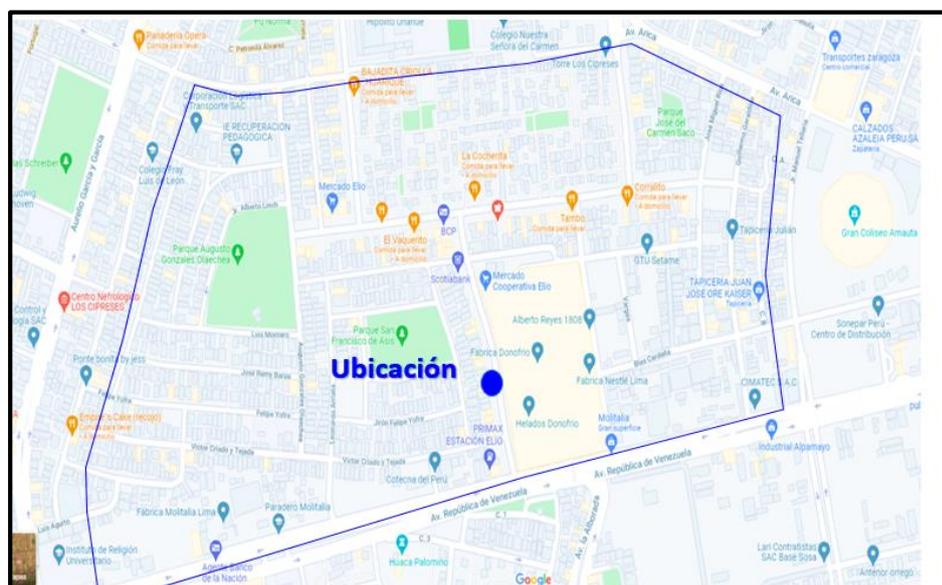
El perfil del consumidor está definido como: Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en los alrededores del Jr. Thorndike, Urb. Elio, zona 3 del distrito de Cercado de Lima, cuyas edades están entre 25 años a 45 años, que almuerzan fuera de su centro de trabajo, que tienen preferencia por consumo de comida criolla y/o casera, y aprecien como valor la atención rápida.

2.1.2. Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en alrededores del Jr. Thorndike, Urb. Elio, distrito Cercado de Lima.

Alrededor del Jr. Thorndike, se ha verificado que existen empresas en las cuales tenemos colaboradores que almuerzan fuera o dentro de las empresas. Se ha considerado un radio de influencia de 6 cuadras.

Figura 14

Ubicación del local Jr. Thorndike



Para tal, se ha procedido a verificar in situ, a las empresas que existen en la zona de delimitación, con lo cual se obtiene a los trabajadores que laboran. A continuación, se muestra la relación de las principales empresas:

- Fábrica Nestlé
- Fábrica Molitalia
- Empresa Montelez
- Empresas Papeleras
- Setame – MML
- Banco de Crédito

2.1.3. *Edades entre los 25 a 45 años*

El diario Gestión (2018), muestra un análisis de la empresa Adecco, sobre oferta y demanda de empleos, en el cual indica que los profesionales entre 25 a 35 años cuentan con mayor oferta de trabajo (62 %), seguido por los profesionales entre 36 y 45 años (25 %).

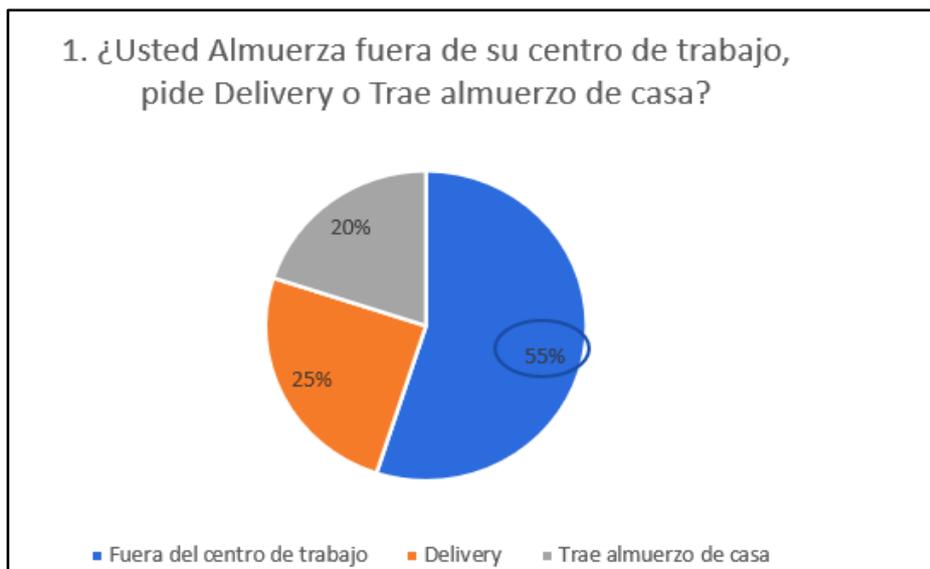
Por lo mencionado, se puede definir que las edades entre 25 a 45 años tienen el mayor porcentaje de personas laborando (82 %).

2.1.4. *Que almuerzan fuera del centro de trabajo*

De la información de las encuestas a 40 personas, se tiene que el consumo en restaurantes es del 55 % de encuestados. Cuyos motivos como se ha explicado es por no poder regresar a sus casas para almorzar o debido a problemáticas en el parque automotor lo cual diluye el tiempo para preparar previamente sus almuerzos y llevarlos al trabajo.

Figura 15

Encuestas respecto al lugar de almuerzo

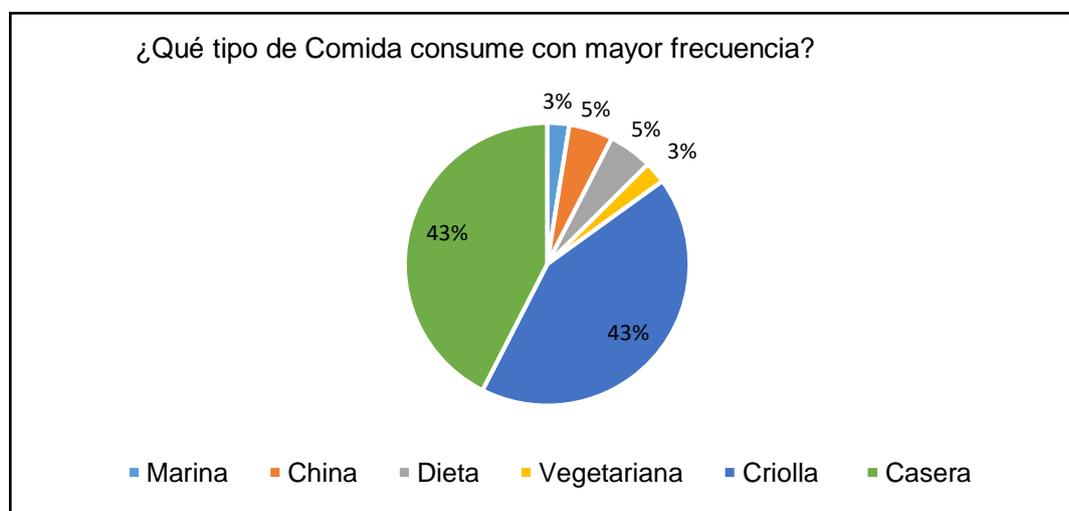


2.1.5. Preferencia por comida criolla y/o casera

El peruano y específicamente el consumidor limeño, tiene preferencia gastronómica por la comida criolla y/o casera. De las personas encuestadas se tiene que un 43 % prefieren comida casera y un 43 % prefieren comida criolla, por lo tanto, la preferencia es de 86 % en relación a otras opciones.

Figura 16

Encuesta respecto al consumo de comida



2.1.6. Busquen rapidez en la atención

Los colaboradores, que laboran en las empresas que están alrededor de la ubicación del negocio, tienen como principal problemática el tiempo para el refrigerio el cual es de 45 minutos a 1 hora. De las personas encuestadas tenemos que un 73 % considera como valor el tiempo de espera, por tal esto impactará directamente en nuestro segmento.

Figura 17

Encuesta respecto al consumo de comida



2.1.7. Evidencias de Entrevistas realizadas

Además de las encuestas realizadas se obtuvo información importante de entrevistas realizadas a los Early Adopters, los cuales brindaron información cualitativa, de las que se concluye que el tiempo de atención es apreciado por los clientes de los restaurantes, así como que la intención positiva de ir a nuestra propuesta de negocio.

Tabla 8*Principales Early adopters*

N°	Informantes Clave	Nombre	Cargo	Formato	Evidencia
1	Early Adopter 1	Sra. Maria García	Operaria D'nofrio	Entrevista	Fotografía
2	Early Adopter 1	Sr Javier Ríos	Ayudante de Oficina Papeleras Unidas	Entrevista	Fotografía
3	Early Adopter 1	Carmen Vera	Personal de Limpieza Molitalia	Entrevista	Fotografía

A continuación, se muestra los principales informantes a los cuales se realizó la entrevista.

Figura 18*Encuestada "Fábrica D'nofrio"*

Figura 19

Encuestado Empresa “Papeleras Unidas”

**Figura 20**

Encuestado “Fábrica Molitalia”



2.2. Tamaño y tendencia del mercado

El modelo de negocio está dirigido al público objetivo ubicado en la Urb. Elio, zona 3 del distrito de Cercado de Lima, además se tiene en cuenta que un trabajador iría al restaurante de atención rápida, ubicado máximo a 6 cuadras de donde se encuentre su centro de labores.

2.2.1. Mercado Potencial

Se considera un mercado potencial a todas las personas interesadas, que necesitan o que podrían estar interesadas o necesitarían el producto que se desea ofrecer.

Sobre lo señalado se indica respecto al mercado potencial:

2.2.1.1. Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia.

Para tal, se ha procedido a verificar in situ, a las empresas que existen en la zona de delimitación, con lo cual se obtiene los trabajadores que laboran, toda vez que de acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE), el aforo de ocupación de plantas industriales o fábricas es de 1 persona por 40 m² de ocupación, por lo que, a continuación se tiene la estimación.

Tabla 9

Estimación de personal en empresas

Principales Clientes	Área	Aforos x m ²	Total
Fabrica Nestlé	20000	40	500
Fabrica Molitalia	12000	40	300
Empresa Montelez	11000	40	275
Empresas Papelerías	11000	40	275
Setame – MML	1800	9.5	189
Banco de Crédito	400	9.5	42
		Total	1,581 per.

2.2.1.2. Edades entre los 25 a 45 años.

Considerando la población que labora, se indica que las personas entre 25 a 45 años representan el mayor porcentaje de fuerza laboral (82 %), las cuales son las que acudirían al negocio y cuyo cálculo se muestra a continuación.

Tabla 10

Mercado Potencial preliminar

Mercado Potencial	Cantidad	%	Total
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años.	1,581	82	1,296
		Total	1,296 per.

2.2.1.3. Que almuerzan fuera del centro de trabajo.

De la información de las encuestas, en la cual se ha establecido que el 55 % de los encuestados consumen sus almuerzos fuera del centro de trabajo.

Tabla 11

Mercado Potencial

Mercado Potencial	Cantidad	%	Total
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuerzen fuera del centro de trabajo.	1,296	55	713
		Total	713 per.

2.2.2. Mercado Disponible

El mercado disponible, son todos los individuos que además de estar interesados o que podrían llegar a estar interesados en el producto, tienen el recurso financiero para poder adquirirlo.

2.2.2.1. Preferencia por la comida criolla y casera.

Tal como se ha señalado de las encuestas realizadas se tiene que un 43 % prefieren comida casera y un 43 % prefieren comida criolla, por lo tanto, la preferencia es de 86 % sobre la población, lo que nos da 613 personas.

Tabla 12

Mercado Disponible preliminar

Mercado Disponible	Cantidad	%	Total
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuercen fuera del centro de trabajo que prefieren comida casera y/o criolla.	713	86	613
	Total		613 per.

2.2.2.2. Mercado efectivo que busquen rapidez en la atención.

Tal como se ha señalado en las encuestas un 73 % de los encuestados aprecian como valor la rapidez en la atención. Por tal, se concluye que el mercado disponible es:

Tabla 13

Mercado Disponible

Mercado Disponible	Cantidad	%	Total
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuercen fuera del centro de trabajo que prefieren comida casera y/o criolla y cuyo valor apreciado es la rapidez en la atención	613	73	447
	Total		447 per.

Por lo tanto, el segmento de mercado disponible que se atenderá es de 447 personas.

2.2.3. Mercado Efectivo

El mercado efectivo son todas aquellas personas que tienen la necesidad y que además consumirían o adquirirían el producto o servicio ofrecido.

2.2.3.1. Mercado Disponible que estaría dispuesto a pagar por almorzar en el restaurante.

De las personas encuestadas que están dispuestas a pagar S/ 12 soles, se tiene que un 90 % si está dispuesto a pagar por el servicio que se brindará.

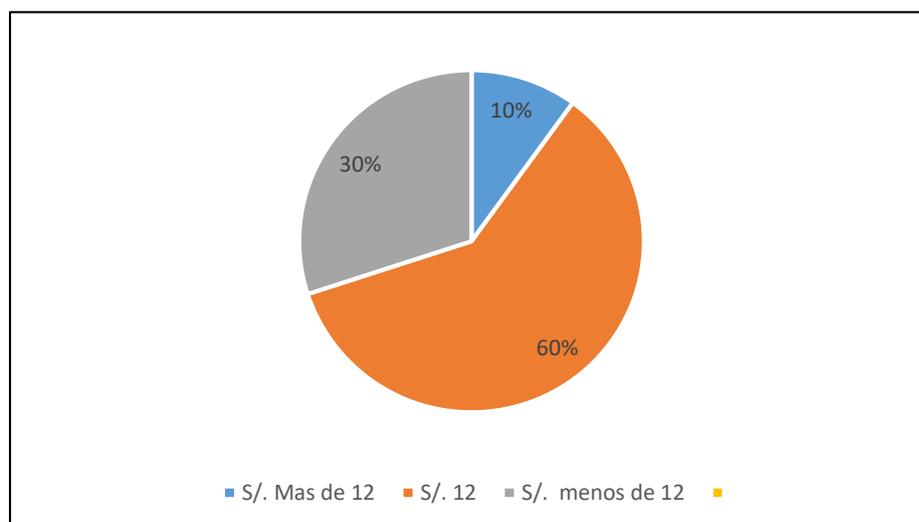
Tabla 14

Mercado efectivo

Mercado Efectivo	Cantidad	%	Total
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuercen fuera del centro de trabajo que prefieren comida casera y/o criolla y cuyo valor apreciado es la rapidez en la atención y que están dispuestas a pagar por nuestro servicio.	447	90	402
		Total	402 per.

Figura 21

Encuestas respecto al monto máximo a pagar



2.2.4. Mercado Objetivo

Es aquella parte del mercado efectivo que estaría dispuesto a ir todos los días a consumir al restaurante.

De las personas encuestadas se tiene la siguiente tabla:

Tabla 15

Mercado Disponible

Mercado Objetivo	Cantidad	% de Frecuencia	Factor de Frecuencia	Total
Diario	402	48	6/6	193
Inter diario	402	22	3/6	44
Semanal	402	30	1/6	20
			TOTAL	257 per.

Figura 22

Encuesta respecto a frecuencias de consumo

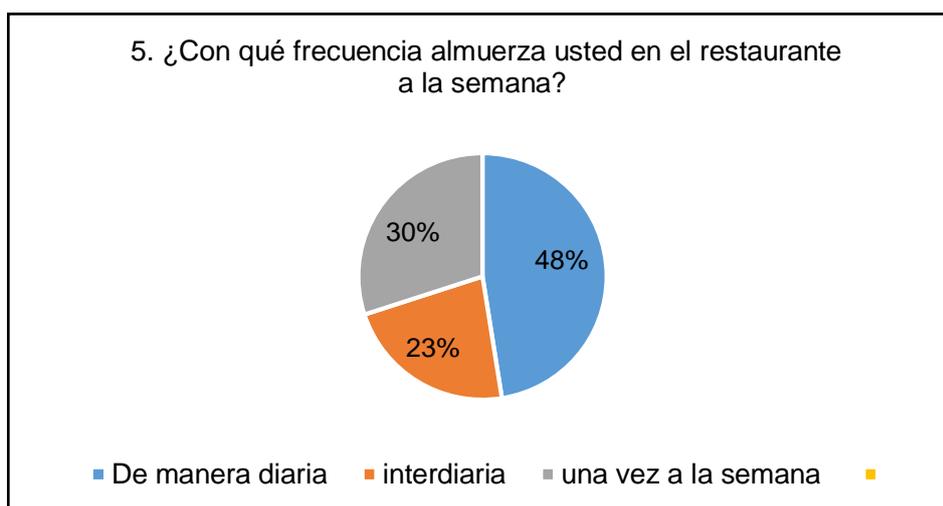


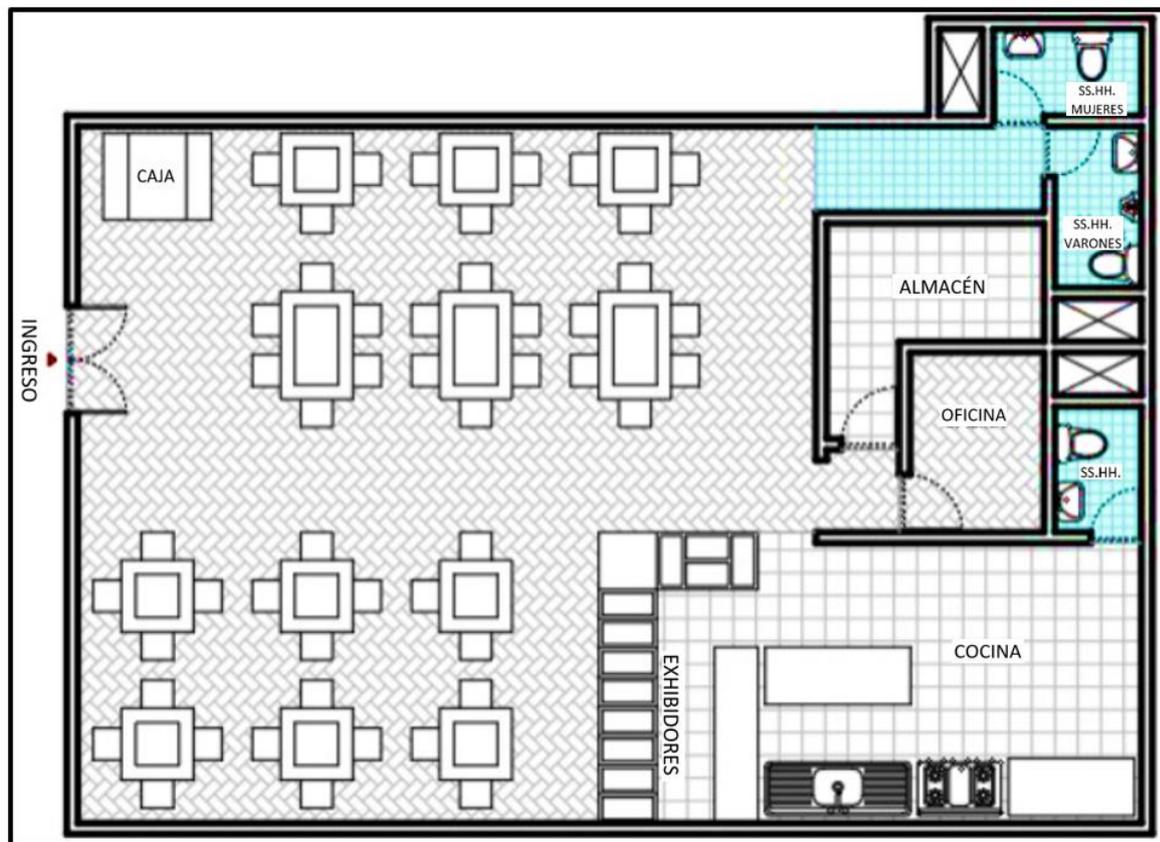
Tabla 16*Mercado Objetivo*

Mercado Objetivo	Cantidad
Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuercen fuera del centro de trabajo que prefieren comida casera y/o criolla y cuyo valor apreciado es la rapidez en la atención y que están dispuestas a pagar por nuestro servicio y que acudirían diariamente al restaurante.	257
Total	257 per.

2.2.5. Capacidad Instalada

Es aquella parte del mercado objetivo, que se puede y se está en la capacidad de atender con el equipamiento con el que se cuenta.

En la Figura 23, se muestra la distribución del restaurante, la misma que cuenta con un área de 120 m², donde en 45 m² se encuentran ubicadas las áreas de cocina, SS.HH, almacén, oficinas y la zona de venta. El área restante de 75 m² es para despacho y consumo de los comensales, en la cual el área para exhibidores de comida, caja y mesas de atención, están ubicadas estratégicamente para dar atención rápida a los clientes, así como para que tengan facilidad en movilizarse.

Figura 23*Distribución del restaurante*

Se procedió al cálculo de la cantidad de comensales a atender, la cual es de:

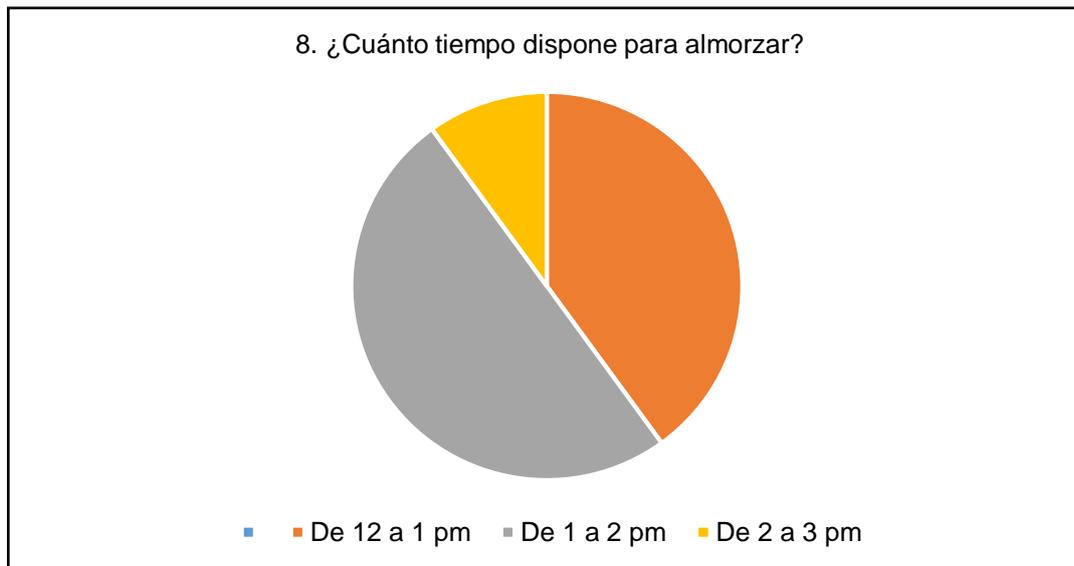
Tabla 17*Capacidad de comensales en local*

Capacidad del local	Cantidad	Comensales	Total
Mesas Grandes	03	06	18
Mesas Medianas	04	04	16
Mesas pequeñas	05	03	15
			49 per.

Como se aprecia, el restaurante tiene capacidad para atender a 49 personas en su área de atención. Asimismo, se debe considerar que, de acuerdo a las encuestas, se tiene:

Figura 24

Encuesta respecto a frecuencias de consumo



Se ha procedido a calcular, la ocupación del local en horarios de almuerzo, obteniéndose que estará al 100 % ocupado de 12:00 pm a 1:00 pm, 100 % de 1:00 pm a 2:00 pm y 30 % 2:00 pm a 3:00 pm. Además, se ha considerado el tiempo de permanencia en mesa es de 22 minutos promedio, toda vez que esto fue obtenido por observación directa en uno de los locales a partir de la entrega del alimento.

Tabla 18*Capacidad instalada*

Capacidad de Clientes por Mesa	12 a 1 pm	1 pm a 2 pm	2 pm a 3 pm
Población Objetivo	257	257	257
% Horarios de consumo (Dato encuestas)	40 %	50 %	10 %
Demanda Máxima	103	129	26
Demanda Máxima Diaria		257	
Tiempo promedio de ocupación por mesa	22 min	22 min	22 min
Capacidad Instalada	49	49	49
Capacidad de atención Instalada (máx. 2)	98	98	98
Capacidad de Atención de la Demanda	98	98	26
Capacidad de Atención Total Diaria		222	
Capacidad de Atención Total Mensual (24 días)		5322	
% capacidad de Ocupación	100 %	100 %	26 %
% de capacidad de atención	95 %	76 %	100 %

Finalmente, se concluye, que el restaurante de comida criolla y casera de atención rápida, podrá satisfacer a:

$$\% = (222/257) * 100 = 86 \%$$

En ese sentido, se atiende y satisface al 86 % de la máxima demanda.

2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual

Los competidores son negocios locales que se encuentran cerca, los cuales han ido en crecimiento a lo largo de varios años.

Un sondeo realizado a clientes SAE (Servicios de Asesoría Empresarial) muestra las frecuencias de consumo, entre las cuales con un mayor índice se encuentra la Reducción de costos (Gestión, 2019).

Asimismo, de lo observado en los restaurantes que son competencia directa, se concluye que la estrategia a aplicar es la reducción de costos.

Figura 25

Encuesta respecto a frecuencias de consumo



Los restaurantes ofrecen costos cuyo promedio es de S/ 12.00 soles, y buscan atender en forma masiva a los clientes. Sumado a esto se agrega que la estrategia de localización es importante, en vista que se ubican cercanos a las empresas, a fin de tener acercamiento directo a los trabajadores y puedan así consumir sus productos.

2.4. Porción del mercado y ventas

Para obtener las proyecciones a 3 años, se ha realizado entrevistas a expertos, para tal se entrevistó al Sr. Oscar Julián, administrador del restaurante “Julián”. Asimismo, al Sr. José LLacsa, administrador del restaurante “Géminis”. Cabe señalar que existe información que no fue revelada, no obstante, se aplicó el método de observación al ir al local, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 19*Análisis de ventas de la competencia*

Preguntas de Entrevistas	Sr Oscar Julián Restaurante "Julián"	Sr. José LLacsa Restaurante "Géminis"	Sra. Margarita Gutiérrez Restaurante "El Sabor"	Promedio
Cuánto vende mensual	De la observación Directa en 1 día, atendieron 120 platos de comida	De la observación Directa en 1 día, atendieron 260 platos de comida	observación Directa en 1 día, 196 platos de comida	192 platos al día
Cuáles son los meses pico	Diciembre, julio.	Noviembre, diciembre, junio, Julio	Julio y Diciembre	Noviembre, diciembre, junio y julio
Cuanto crece en sus meses pico	10 %	5 %	No especifica	7.5 %
Cuáles son sus meses valle	Enero, agosto	Enero, agosto	No especifica	Enero y agosto
Cuanto decrece en sus meses valles	10 %	5 %	No especifica	7.5 %
Cuanto crece anualmente	1 %	5 %	5 %	4 %

De lo anterior se señala que la competencia en promedio tiene ventas por 192 platos, sin embargo, estos vienen siendo atendidos bajo un modelo de atención tradicional. Por lo tanto, para el análisis de la proyección se empleará los datos de la población objetivo pero que tiene como límite la capacidad instalada la cual es de 222 personas. Asimismo, es importante señalar que el valor asumido está por debajo del máximo de 260 platos de comida del restaurante "Geminis".

A partir de lo señalado, se analizó los datos y sobre esto tenemos:

Tabla 20

Cuadro de datos para proyección

Descripción	Datos
Venta promedio Diario	222
Tasa de crecimiento Anual	4.00 %
Tasa de crecimiento mensual	0.33 %
Tasa Pico	7.50 %
Tasa Valle	7.50 %
Venta promedio Mensual	5322
Venta promedio Mensual - 30 %	3725
Capacidad real de Producción PO	5322

Sobre lo expuesto, se procede a efectuar la proyección para el negocio considerando la cantidad proyectada vendida de las competencias directas. El análisis se muestra a continuación:

Finalmente, se concluye, que las ventas serán de:

Tabla 24

Resumen Ventas anuales

Años	Proyección de ventas	Crecimiento
1er	41,644	----
2do	43,455	4.35 %
3er	45,193	4.00 %

2.5. Evaluación de la estrategia propuesta

Tal como se ha señalado, la estrategia que se implementará es la estrategia de Soporte a la Diferenciación, a través, de la excelencia operacional y liderazgo del producto. Al respecto, se evalúa el crecimiento del mercado nacional en el sector y el crecimiento que se están dando en los negocios competencia.

A continuación, a partir de lo señalado por el INEI (2021), al cierre del 3er trimestre de 2021, se muestra las variaciones de índice de volumen físico, cuyas cantidades se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 25*PBI por actividades, respecto del año anterior*

Actividad	2020/2019					2021/2020				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}
Economía Total (PBI)	-3,4	-29,6	-8,7	-14,2	-10,0	4,5	41,9	11,4	17,5	11,9
Agricultura, ganadería, caza y sicultura	3,1	1,6	-2,7	0,7	1,7	0,3	-0,2	9,7	2,7	2,4
Pesca y acuicultura	-18,0	-15,3	11,8	-11,1	-13,4	37,3	21,1	-37,9	11,7	19,5
Extracción de petróleo, gas y minerales	-5,8	-34,5	-10,3	-16,9	-12,0	0,0	38,5	4,4	11,7	7,0
Manufactura	-10,3	-36,3	-7,8	-18,5	-14,0	17,1	61,0	8,4	25,7	18,2
Electricidad, gas y agua	-2,3	-19,8	-3,4	-8,5	-5,7	2,8	25,2	6,3	10,6	7,6
Construcción	-12,4	-64,6	-4,5	-27,8	-20,9	42,0	230,5	23,2	65,4	48,6
Comercio	-4,5	-43,8	-5,4	-18,2	-12,6	1,4	85,6	10,0	24,6	16,8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	-5,5	-53,1	-28,9	-29,2	-21,3	-14,3	83,8	31,6	22,7	8,3
Alojamiento y restaurantes	-11,1	-89,5	-61,6	-54,6	-40,2	-33,0	422,8	99,4	40,5	7,2
Telecomunicaciones y otros servicios de información	1,2	4,6	5,4	3,7	4,0	8,7	8,2	7,2	8,0	7,5
Servicios financieros, seguros y pensiones	1,6	6,5	18,3	8,9	8,3	18,0	10,1	3,5	10,1	12,1
Servicios prestados a las empresas	-0,6	-42,7	-19,0	-21,1	-15,0	-5,7	62,6	13,9	17,9	9,5

Actividad	2020/2019					2021/2020				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}
Administración pública y defensa	4,7	3,9	3,9	4,2	3,9	4,8	5,3	3,1	4,4	4,3
Otros servicios	2,7	-18,6	-9,4	-8,5	-5,5	-1,2	16,8	8,0	7,2	3,6
Total Industrias (VAB)	-3,3	-29,7	-8,6	-14,2	-10,0	4,1	41,2	10,9	17,0	11,6
Otros impuestos a los productos y DM	-4,1	-29,5	-10,3	-14,6	-10,1	8,1	49,4	16,3	22,3	15,2

En ese sentido, se ha obtenido 99.4 % de crecimiento, lo cual señala que al comparar el crecimiento en el año 2021 y 2020, este valor es razonable toda vez que el año anterior se estaba atravesando un periodo de cuarentena por la pandemia del COVID -19 y algunos negocios al final del III trimestre de 2021 reactivaron, siendo muchos negocios del tipo “Alojamiento y Restaurantes”, con lo cual ha acentuado el crecimiento de los negocios, sin embargo, con un valor desmedido toda vez lo señalado. Por tal, el crecimiento del 4.00 % y del 4.35 %, son valores conservadores para el crecimiento del negocio, tal comparación se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 26

Comparación de Crecimiento PBI sectorial y Negocios

Descripción	Cantidad
Crecimiento de Negocios Competencias	4.00 %
Crecimiento al término del 2do año	4.35 %
Crecimiento del PBI Sectorial	99.40 %

CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

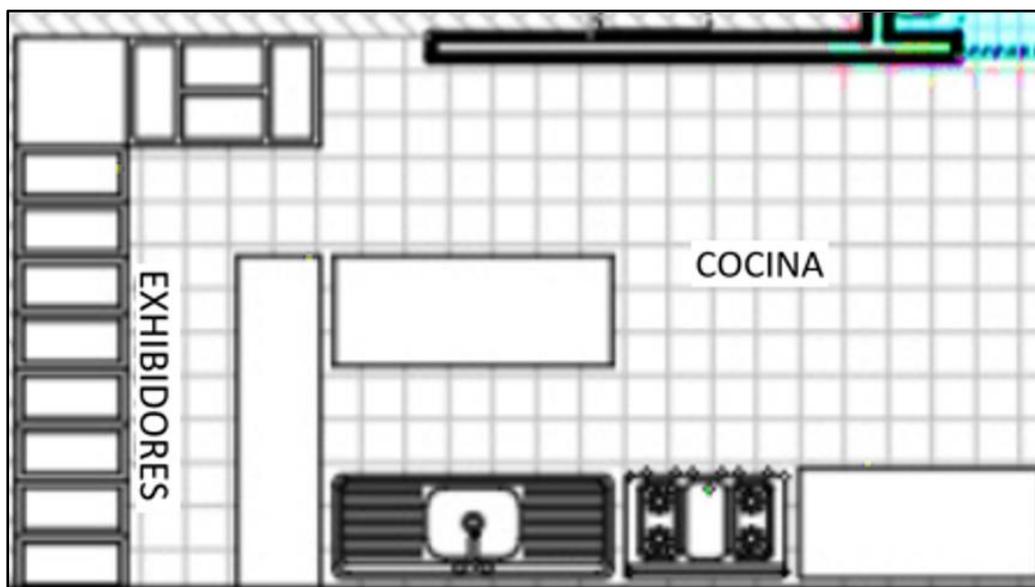
El modelo de negocio brindará el servicio de restaurante, donde se ofrecerá a los clientes diversos platos de comida criolla y casera a la hora del almuerzo, con el atributo fundamental de rapidez en el servicio. Asimismo, el restaurante “Rauda limeñita”, cuenta con área de exhibición de los almuerzos, donde se mostrará los platos de comida en bandejas, así también cuenta con zona de entrega de los alimentos, área de zona de consumo y SS.HH.

3.1.1. Servicio de restaurante

3.1.1.1 Área de cocina.

Figura 26

Distribución de área de cocina y fast food



De acuerdo a la Figura 26, la distribución de la cocina del restaurante, tiene un lavadero, una cocina industrial, una congeladora, una mesa de trabajo y un área de despacho de donde se llevarán los recipientes de comida.

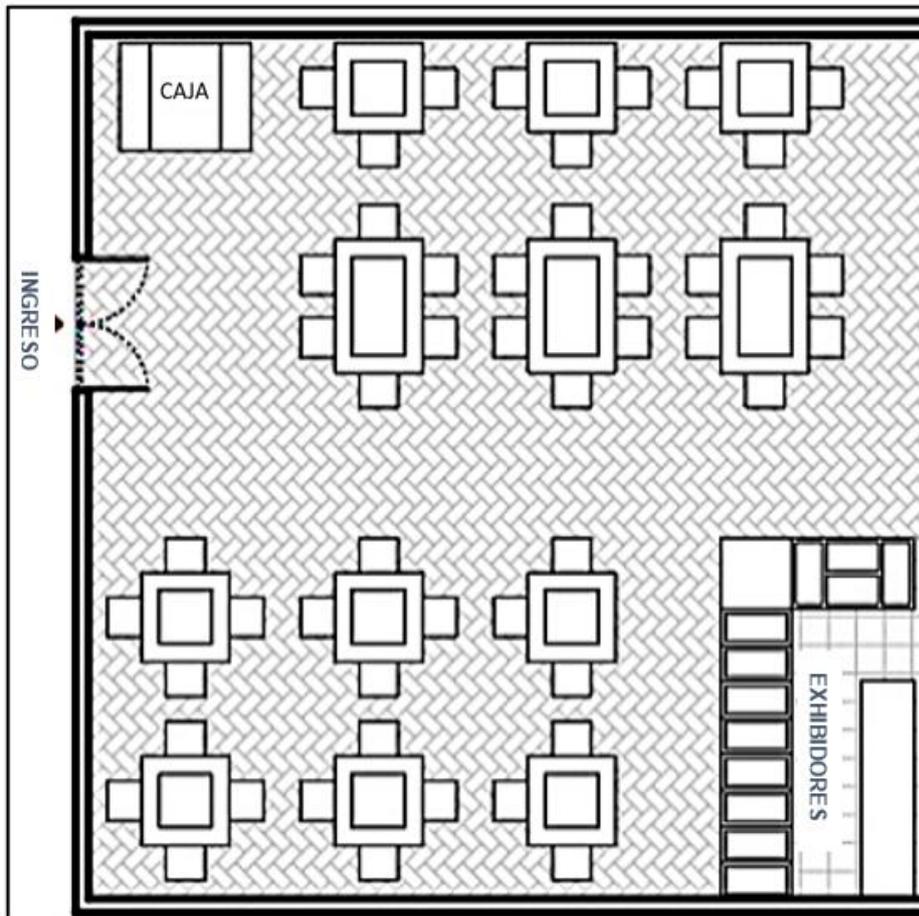
Asimismo, cuenta con un espacio donde se encuentra la vitrina de exposición de los alimentos y un área de entrega de los platos de comida a los comensales.

También, la cocina tiene una puerta de ingreso y salida, y cuenta con un baño para el personal que trabaja en la cocina.

3.1.1.2 Patio de comida.

Figura 27

Distribución patio de comida



El patio de comida, es un lugar moderno y acogedor con mesas de seis, cuatros y tres personas, distribuidos de tal forma que no haya tropiezos en el desplazamiento de las personas. Asimismo, guardando la separación adecuada debido al covid19.

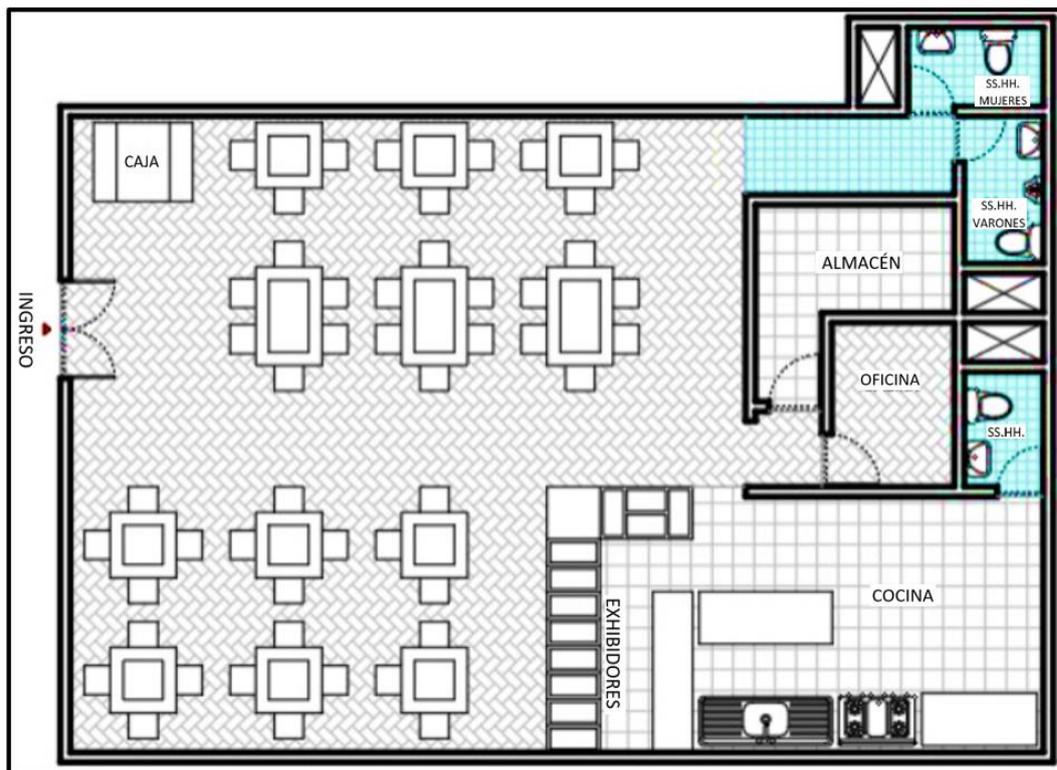
Figura 28

Diseño arquitectónico en 3D del proyecto



Figura 29

Diseño arquitectónico e ingeniería del proyecto



En la Figura 29, se observa el diseño de arquitectura del restaurante “Rauda limeñita”, en vista de planta, cuya distribución del servicio del restaurante, cuenta con patio de comida, SS.HH., zona de exhibición de los almuerzos y entrega de las fuentes a los clientes. Contando con un área total de 120 m².

3.1.1.3 Alcance.

El restaurante “Rauda limeñita”, tiene como alcance el alquiler de un local, así como trámite de permisos y documentos requeridos por la Municipalidad de Cercado de Lima.

- Plano de localización.
- Plano de distribución y arquitectura.
- Defensa civil.
- Licencia de funcionamiento.

Tabla 27*Ficha técnica del servicio*

Ficha técnica del servicio: Restaurante "Rauda limeñita"	
Nombre del servicio	Restaurante Rauda limeñita
Descripción del servicio	Ofrecer variedad de platos de comida criolla y casera a la hora del almuerzo, con el atributo fundamental de rapidez en el servicio.
Composición del servicio	Se iniciará con el plan de adquisición de insumos, para luego pasar a la preparación y exhibición del producto para pasar finalmente a la atención del cliente.
Método de atención del servicio	El cliente a su llegada al local pasará a caja donde se le entregará el voucher de pago y con ello se acercará a la zona de exhibición, donde será atendido por el personal.
Condiciones de almacenaje	Los alimentos de acuerdo a su necesidad, serán almacenados en óptimas condiciones y a temperatura adecuada en nuestras exhibidoras temperadas.
Vida útil	Los menús serán preparados y consumidos el mismo día.
Presentación	Los menús serán servidos en platos de losa, los cuales serán acompañados de un refresco en vasos de vidrio. Asimismo, los almuerzos para llevar (Opcional) serán empacados en recipientes biodegradables.
Propiedad Benéfica del servicio	El atributo fundamental del servicio es la rapidez en la atención.
Certificaciones	Restaurante de comida criolla y casera en formato Fast Food para almuerzos, es decir, con suministro de variedad de platos, preparados con insumos e ingredientes de calidad, suministrados en forma instantánea en razón al pedido, con opción de llevar o de disfrutar en un local moderno y acogedor, a un precio asequible y con los alimentos en fuentes a la vista de los clientes generando una nueva experiencia en los clientes.

Tabla 28*Ficha técnica del producto*

Ficha técnica del producto del Restaurante "Rauda limeñita"	
Nombre del producto	Arroz con pollo
Descripción del producto	El plato de arroz con pollo estará a la vista de los comensales en fuentes de exhibición que lograrán despertar el apetito de éstos. Asimismo, el comensal podrá elegir a la hora del almuerzo el plato de su agrado, el cual será servido y entregado de inmediato.
Composición del producto	Los ingredientes del arroz con pollo son: Pollo (250 g.), cebolla (1/2 unidad), ajo (1 diente), ají amarillo (1 diente), culantro molido (0.25 taza), zanahoria (0.50 unidad.), arvejas (1/2 taza), aceite (1 cucharada), pimiento (1/2 unidad), choclo (0.25 unidad), cerveza negra (0.25 taza), arroz (1 taza), sal (0.17 cucharadita) y pimienta (0.08 cucharadita).
Método de preparación	La preparación del arroz con pollo se realizará en la cocina del restaurante, comenzando con lavar y limpiar los trozos de pollo y los demás ingredientes, seguidamente condimentar las presas de pollo, para luego freír las presas hasta que estén doradas, se continuará el proceso con los demás ingredientes, hasta finalmente verificar que las piezas de pollo estén cocidas y listas para ser disfrutadas por los clientes. Siempre respetando en todo el proceso de la preparación los protocolos de salubridad.
Condiciones de almacenaje	Cada uno de los ingredientes será almacenado de acuerdo a su necesidad, hasta el momento de ser utilizado. Del mismo modo, cuando el plato esté preparado, será conservado de forma adecuada y a temperatura necesaria.
Vida útil	El arroz con pollo será preparado y consumido el mismo día.

Presentación	<p>El arroz con pollo para los comensales que disfrutarán del almuerzo en el patio de comida será servido en platos de losa, donde irá el arroz graneado junto a una presa de pollo. Además, se entregará un vaso de refresco.</p> <p>Los almuerzos para llevar serán servidos de la misma forma, con la diferencia que serán empacados en recipientes biodegradables.</p>
Propiedad Benéfica del servicio	<p>El arroz con pollo será servido y entregado instantáneamente, luego de la elección comensal en los mostradores.</p> <p>Asimismo, el plato preparado cuenta con el asesoramiento de un profesional de la carrera de nutrición.</p>
Certificaciones	<p>El arroz con pollo, será preparado con insumos e ingredientes frescos, suministrados y preparados el mismo día, los cuales serán servidos en razón al pedido, con opción de llevar o de disfrutar en un local moderno y acogedor, a un precio asequible y con una fuente de arroz con pollo a la vista de los clientes generando una nueva experiencia en los clientes.</p> <hr/>

3.2. Ingresos y márgenes operativos

3.2.1. Ingresos

Los ingresos, son las ganancias obtenidas por la venta de un producto o por haber ofrecido un servicio.

En ese sentido, el ingreso del negocio es por las ventas de los productos, lo cual se señaló en el capítulo anterior, y para los 3 años es como sigue.

Tabla 29

Datos para proyección de Ventas

Descripción	Datos
Venta promedio Diario	222
Tasa de crecimiento Anual	4.00 %
Tasa de crecimiento mensual	0.33 %
Tasa Pico	7.50 %
Tasa Valle	7.50 %
Venta promedio Mensual	5322
Venta promedio Mensual – 30 %	3725
Capacidad real de Producción PO	5322

Cabe señalar que para el análisis se ha trabajado con la capacidad instalada que es de 222.00.

A continuación, se muestra la proyección de ventas para los años 1,2 y 3.

Finalmente, se muestra el cuadro de ingresos totales proyectados para los años del horizonte:

Tabla 33

Ingresos Totales Proyectados

Descripción	2023	2024	2025
Ventas (Unid.)	41,644	43,455	45,193
P. Venta	12.00	12.00	12.00
Ventas (S/)	499,729	521,455	542,313

3.2.2. Egresos

Los egresos son reducciones del activo de la empresa, salidas de dinero que realiza la empresa y que hacen que las utilidades disminuyan.

En relación a ello, las salidas de dinero son las siguientes:

- Planilla de Remuneración
- Gastos Administración
- Costos de Producción

3.2.3. Gastos Planilla Remuneración

Para el presente ejercicio, se ha realizado el gasto debido al personal que laborará en el restaurante considerando que el negocio será bajo el régimen REMYPE y se consideraran las obligaciones con respecto al personal. A continuación, se muestra el análisis.

Tabla 34*Gastos Planilla Mensual*

Descripción	Cantidad	Sueldo Mensual	Gratificación anual 100 % / 12	CTS 50 % / 12	Bono ley de Gratificación 9 %	ESSALUD 9 %	Seguro Vida ley 1.7 %	ONP 13 %	Total Mensual
Personal de caja	1	1,500	125	63	135	135	26	195	2,178
Cheff	1	2,000	167	83	180	180	34	260	2,904
Ayudante de Cocina	1	1,500	125	63	135	135	26	195	2,178
Personal de atención	2	1,200	100	50	108	108	20	156	3,485
Personal de limpieza y orden	1	1,000	83	42	90	90	17	130	1,452
								Total S/	12,197

Tabla 35*Gastos Planilla Anual*

Descripción	Cantidad	Total mensual	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Personal de Caja	1	2,178.00	26,136.00	26,136.00	26,136.00
Cheff	1	2,904.00	34,848.00	34,848.00	34,848.00
Ayudante de Cocina	1	2,178.00	26,136.00	26,136.00	26,136.00
Personal de atención	2	3,484.80	41,817.60	41,817.60	41,817.60
Personal de Limpieza y orden	1	1,452.00	17,424.00	17,424.00	17,424.00
	Total S/	12,196.80	146,361.60	146,361.60	146,361.60

3.2.4. Gastos Administrativos

En cuanto a los gastos por servicios básicos, se ha considerado los servicios de consumo de energía eléctrica, agua potable, gas natural, telefonía fija e internet, así como útiles de limpieza.

Tabla 36

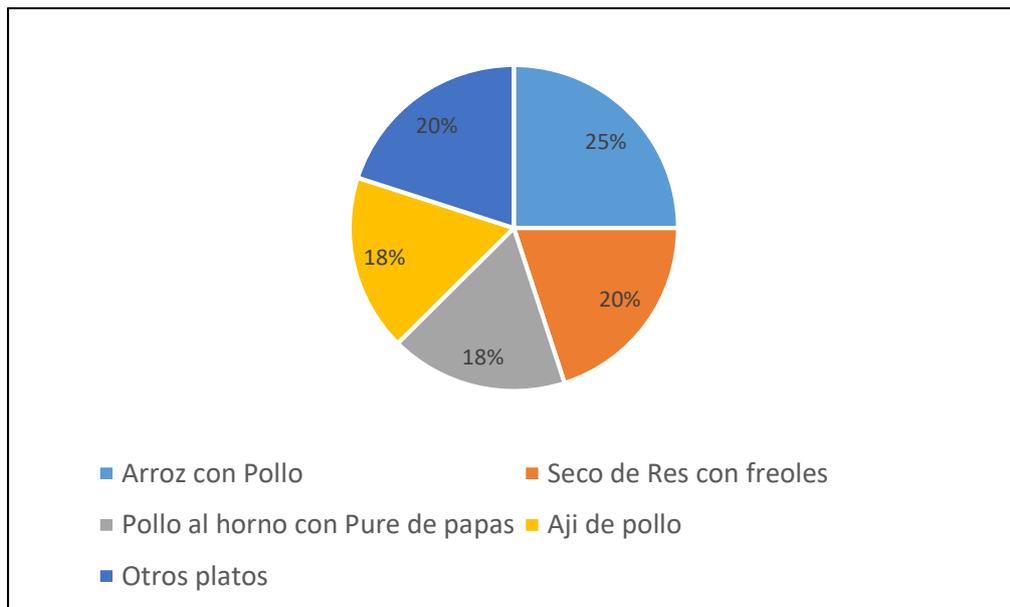
Gastos por servicios básicos

Descripción	Cantidad	Total mensual	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alquiler de Local	1	2,000.00	24,000	24,000	24,000
Energía eléctrica	1	800.00	9,600	9,600	9,600
Agua potable	1	600	7,200	7,200	7,200
Gas natural	1	400	4,800	4,800	4,800
Telefonía fija e Internet	1	250	3,000	3,000	3,000
Útiles de Limpieza	1	150	1,800	1,800	1,800
Servicio Contador	1	250	3,000	3,000	3,000
Otros Gastos Adm.	1	150	1,800	1,800	1,800
	Total S/	4,600.00	55,200.00	55,200.00	55,200.00

3.2.5. Costos de Producción

3.2.5.1. Costos.

Para iniciar el análisis, debemos señalar que el menú contará con el asesoramiento de un profesional en la carrera de nutrición. Asimismo, de las encuestas que nos dan las preferencias se ha podido obtener las preferencias en los platos de comida, siendo las comidas de mayor preferencia: arroz con pollo, seco de res con frejoles, pollo al horno con puré de papa, bistec con papas fritas, arroz chaufa de pollo, olluquito con carne, tallarines rojos con papa a la huancaína, lomo saltado con arroz, ají de pollo con arroz y papa y ensalada cocida con pollo.

Figura 30*Encuesta sobre preferencias de consumo*

Como se había señalado, se ha efectuado la elección de 4 platos más pedidos que serán.

- Arroz con pollo
- Seco de res con frejoles
- Pollo al honro con puré de papas
- Ají de pollo

Los precios se han obtenido de las siguientes fuentes.

- Fuente: Portal Web Mercado Mayorista de Lima al 21/12/2021
- Fuente: www.metro.pe
- Fuente: Mercado de Elio

En cuanto a las recetas, éstas han sido obtenidas de la página web www.acomer.pe, acá se encontró las recetas de los platos que forman parte de los platos principales del menú (Acomer.pe).

Tabla 37*Análisis de costos del arroz con pollo*

ARROZ CON POLLO					
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Equivalencia	Costo x K/lata/	Costo Total
Pollo	250.00	Gramos	250.00	7.83	1.96
Arroz	1.00	Taza	220.00	2.78	0.61
Cebolla	0.50	Unidad	37.50	3.18	0.12
Arvejas	0.50	Taza	100.00	3.20	0.32
Choclo	0.25	Unidad	62.50	4.88	0.31
Pimienta	0.50	Unidad	125.00	2.22	0.28
Cerveza Negra	0.25	Taza	37.50	6.00	0.23
Aceite	1.00	Cucharada	20.22	7.60	0.15
Zanahoria	0.50	Unidad	50.00	2.75	0.14
Ají Amarillo	1.00	Cucharada	18.00	5.75	0.10
Culantro	0.25	Taza	45.00	2.00	0.09
molido					
Ajo	1.00	Diente	5.00	8.75	0.04
Pimienta	0.08	Cucharadita	0.28	42.00	0.01
Sal	0.17	Cucharadita	0.83	1.40	0.001
				Total	4.36

Tabla 38*Análisis de costos del seco de res con frejoles*

SECO DE RES CON FREJOLES					
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Equivalencia	Costo x K/lata/	Costo Total
Res	150.0	Gramos	150.00	26.25	3.938
Cebolla	0.5	Unidad	37.50	3.18	0.119
Ajo	1.00	Diente	5.00	8.75	0.044
Ají Amarillo	0.75	Cucharada	13.50	5.75	0.078
Culantro	0.50	Taza	90.00	2.00	0.180
Aceite	1.00	Cucharada	20.0	7.60	0.152
Frejol Canario	125.00	Gramos	125.00	8.25	1.031
Orégano Seco	0.25	Cucharadita	0.83	30.00	0.025
Vinagre	0.50	Cucharada	7.50	3.00	0.023
Sal	0.17	Cucharadita	0.83	1.40	0.001
Pimienta	0.08	Cucharadita	0.28	42.00	0.012
Arroz	1.00	Taza	220.00	2.78	0.612
				Total	6.21

Tabla 39*Análisis de costos del pollo al horno con puré de papa*

POLLO AL HORNO CON PURÉ DE PAPA					
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Equivalencia	Costo x K/lata/	Costo Total
Pollo	125.00	Gramos	15.00	7.83	0.98
Papa amarilla	250.00	Gramos	250.00	4.50	1.13
Ají Panca	2.00	Cucharada	36.00	9.00	0.33
Mostaza	1.00	Cucharada	18.00	3.70	0.07
Sillao	3.50	Cucharada	52.50	6.00	0.32
Romero	0.13	Cucharadita	1.25	3.50	0.31
Ajo	2.00	Dientes	10.00	8.78	0.09
Aceite	2.00	Cucharada	40.00	7.60	0.30
Mantequilla	35.00	Gramos	60.00	35.67	0.21
Arroz	1.00	Taza	220.00	2.78	0.61
Leche fresca	125.00	Mililitros	125.00	3.60	0.50
Orégano Seco	0.50	Cucharadita	1.67	30.00	0.05
Comino	0.08	cucharadita	0.83	26.00	0.02
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.01
Sal	0.17	Cucharadita	0.83	1.40	0.001
				TOTAL	4.931

Tabla 40*Análisis de ají de pollo*

AJÍ DE POLLO					
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Equivalencia	Costo x K/lata/	Costo Total
Pollo	200.00	Gramos	125.00	7.83	0.98
Leche evaporada	0.25	Taza	50.00	2.50	0.63
Pecanas	0.25	Unidad	20.00	35.00	0.70
Aceite	2.00	Cucharadas	40.00	7.60	0.30
Cebolla	0.50	Unidad	37.50	3.18	0.12
Ajo	2.00	Dientes	10.00	8.75	0.09
Comino	0.08	Cucharadita	1.67	26.00	0.04
ají amarillo	2.00	Unidad	36.00	5.75	0.21
ají panca	0.50	Cucharada	9.00	9.00	0.08
Nuez picada	0.08	Taza	6.67	68.00	0.45
Queso parmesano	0.67	Cucharada	10.00	60.00	0.60
Aceituna	1.00	Gramos	1.00	15.00	0.02
Sal	0.17	Cucharadita	3.33	1.40	0.01
Pimienta	0.08	Cucharadita	3.33	42.00	0.14

Papa	1.00	Unidad	200	4.50	0.90
Arroz	1.00	Taza	220.00	2.78	0.61
Huevo	0.50	Unidad	62.50	4.95	0.31
Pan de molde	0.40	Gramos	0.40	8.00	0.002
				TOTAL	6.192

Asimismo, también se ha considerado como costo de producción a la ensalada y refresco, que complementan el menú ofertado, los cuales tienen un monto promedio de S/ 0.12 y S/ 0.45 respectivamente, los que a pesar que no representan el producto principal si forman parte de los costos de producción.

3.2.5.2. Costos de Unidades Producidas.

Para determinar el costo unitario y mensual de unidades producidas por tipo de producto Principal, se determinó el % de incidencia de consumo de las encuestas realizadas y tomando como referencia el total de unidades mensual. Asimismo, para las preferencias denominadas “otros”, se ha tomado un promedio de los productos de mayor consumo. Asimismo, en el costo variable unitario total, se ha considerado al costo variable unitario del producto principal más el costo unitario de los productos complementarios (ensalada y refresco) y adicionando los GIF unitarios.

Tabla 41

Mensual por Cantidad de unidades Producidas

Producto	% Incid.	Total de Ventas	Cantidad	Costo variable Unitario Producto Principal	Costo variable unitario Total	Total mensual
Arroz con Pollo	24	3725	894	4.36	5.00	4,470.10
Seco de Res con frejoles	20	3725	745	6.21	6.85	5,103.30
Pollo al horno con puré de papas	18	3725	671	4.93	5.57	3,734.70
Ají de pollo	18	3725	671	6.19	6.83	4,579.60
Otros platos	20	3725	745	5.90	6.54	4,872.40
TOTAL	100	-	3725	27.6	30.80	22,760.1

Tabla 42*Costo unitario y total mensual por producto*

Producto	% Incid.	Costos Fijos Totales	Costo Fijo	Costo Fijo Unitario	Costo Variable Unitario	Costo Total Unitario	Costo Total
Arroz con Pollo	24	17047	4091	4.58	5.00	9.58	8,561
Seco de Res con frejoles	20	17047	3409	4.58	6.85	11.43	8,513
Pollo al horno con puré	18	17047	3068	4.58	5.57	10.15	6,803
Ají de pollo	18	17047	3068	4.58	6.83	11.41	7,648
Otros platos	20	17047	3409	4.58	6.54	11.12	8,282
TOTAL	100	-	17047	22.9	30.80	53.70	39,807

3.3. Horizonte de vida del producto

Para el presente proyecto se ha considerado un horizonte del servicio de 3 años. Se ha considerado la capacidad instalada, las ventas proyectadas y el precio de venta por unidad. Al respecto, como se desarrolló en capítulos anteriores, se muestra el resumen del mismo.

Tabla 43*Proyección de ventas*

Descripción	2023	2024	2025
Ventas (Unid.)	41,644	43,455	45,193
P. Venta	12.0	12.00	12.00
Ventas (S/)	499,729	521,455	542,313

3.4. Costos fijos y variables

Los costos fijos son los pagos que no varían, necesarios, y que la empresa tendrá que realizar. Por otro lado, los costos variables dependerán de la productividad del negocio.

Tabla 44*Costos Fijos y variables*

Costos Fijos y Variables – Mensual							
Tipos	Magnitud	Unidades	Costo por unidad	Costo Total	Fijos	Variables	
MP		3,725					20,376
Arroz con Pollo	Und	894	4.36	3898			3898
Seco de Res con frejoles	Und	745	6.21	4627			4627
Pollo al horno con puré de papas	Und	671	4.93	3306			3306
Ají de pollo	Und	671	6.19	4150			4150
Otros platos	Und	745	5.90	4396			4396
MOD					5,082		
Ayudante de cocina	Und	1	2178.00	2178	2178		
Cheff	Und	1	2904.00	2904	2904		
GIF							186
Servilletas		3725	0.05	186			186
GASTOS DE VENTAS					250		
Volantes en Local				50	50		
Difusión por Internet				200	200		
GASTOS ADMINISTRATIVOS					11,715		
Alquiler de local				2000	2000		
Energía eléctrica				800	800		
Agua potable				600	600		
Gas natural				400	400		
Telefonía fija e Internet				250	250		
Personal de caja	Und	1	2178.00	2178	2178		
Personal de atención	Und	2	3484.80	3485	3484.8		
Personal de limpieza y orden	Und	1	1452.00	1452	1452		
Útiles de limpieza				150	150		
Servicio de contador				250	50		
Otros Gastos Adm.				150	150		
COSTOS TOTALES				37,609	17,047		20,562

3.5. Indicadores de punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquella cantidad en la cual no se producen ni pérdidas ni ganancias para la empresa. A continuación, se muestra la fórmula del punto de equilibrio y la fórmula del margen de contribución unitario:

Figura 31

Punto de equilibrio

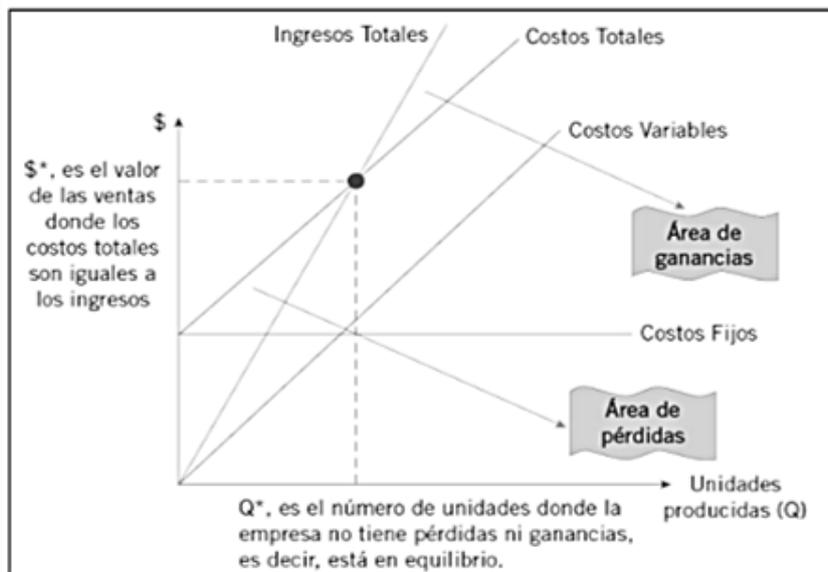
$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Figura 32

Margen de Contribución Unitario

$$\text{Margen de contribución unitario} = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

Asimismo, para dar una explicación más detallada del punto de equilibrio es preciso graficar las tendencias de costos variables, costos totales, ingresos totales y costos fijos. A continuación, se muestra una gráfica de punto de equilibrio contable.

Figura 33*Punto de equilibrio contable*

Por lo tanto, se efectúa los cálculos respectivos obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 45*Cálculo del Margen de Contribución*

Cálculo Del Margen de Contribución	Arroz con Pollo	Seco de Res con frejoles	Pollo al horno con Puré de papas	Ají de pollo	Otros platos
Precio de Venta Unitario	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00
Costo Variable Unitario (MATERIA PRIMAS E INSUMOS)	S/ 5.00	S/ 6.85	S/ 5.57	S/ 6.83	S/ 6.54
Margen de Contribución	58 %	43 %	54 %	43 %	46 %
Mezcla o % de Participación (Intención de compra)	24 %	20 %	18 %	18 %	20 %
Margen de Contribución Ponderado	14.00 %	8.58 %	9.65 %	7.76 %	9.10 %
Margen de Contribución Promedio			49 %		

Figura 34*Cálculo del Punto de Equilibrio*

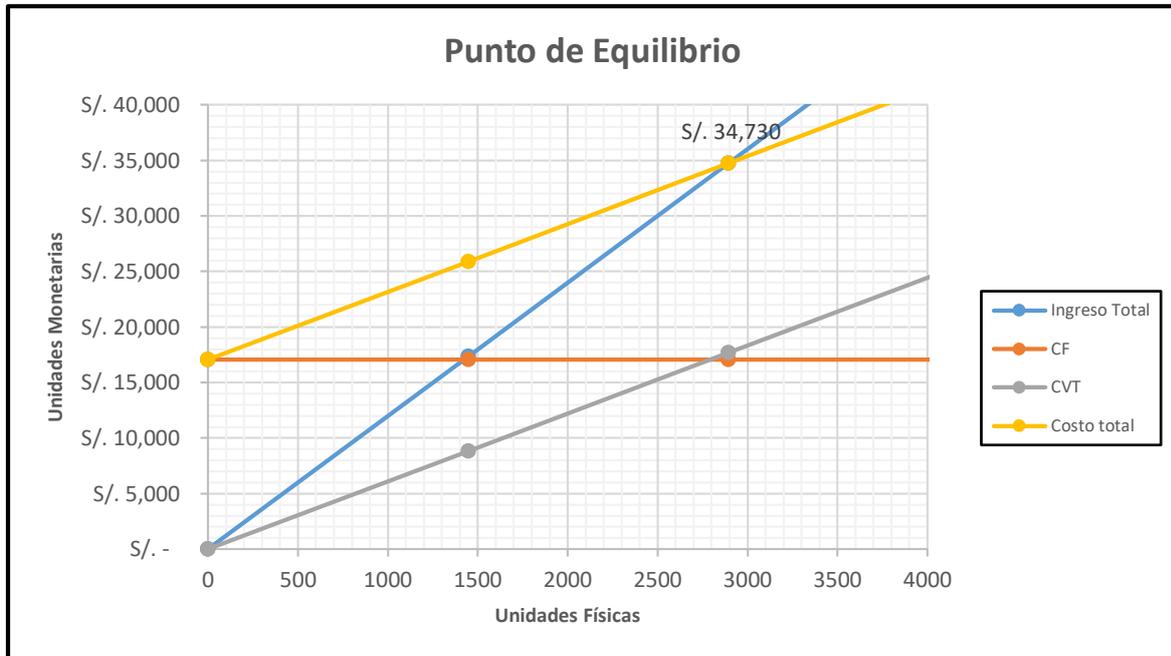
Costos Fijos (SUELDOS, ALQUILER, GASTOS GENERALES -CTE ELEC/AGUA/CEL/INTERNET)	17047	=	S/ 34,730.32
Margen de Contribución Promedio (precio vta u/costo var u)/precio vta u	49 %		

Tabla 46*Cálculo del Punto de Equilibrio por producto*

Cálculo Del Punto de Equilibrio Por Producto	Mezcla o Participación	Unidades Monetarias	Precio de Venta	Unidades Físicas	C. Variable Total
Arroz con Pollo	24 %	S/ 8,335	S/ 12.00	695	S/ 3,473
Seco de Res con frejoles	20 %	S/ 6,946	S/ 12.00	579	S/ 3,965
Pollo al horno con Puré de papas	18 %	S/ 6,251	S/ 12.00	521	S/ 2,902
Ají de pollo	18 %	S/ 6,251	S/ 12.00	521	S/ 3,558
Otros platos	20 %	S/ 6,946	S/ 12.00	579	S/ 3,786
TOTALES	100 %	S/ 34,730		2,837	S/ 17,684

Tabla 47*Tabulaciones*

Cantidad	Ingreso Total	CF	CVT	Costo total
0	S/ -	S/ 17,047	S/ -	S/ 17,047
1447	S/ 17,365	S/ 17,047	S/ 8,842	S/ 25,889
2894	S/ 34,730	S/ 17,047	S/ 17,684	S/ 34,730
4341	S/ 52,095	S/ 17,047	S/ 26,525	S/ 43,572
5788	S/ 69,461	S/ 17,047	S/ 35,367	S/ 52,414

Figura 35*Punto de equilibrio*

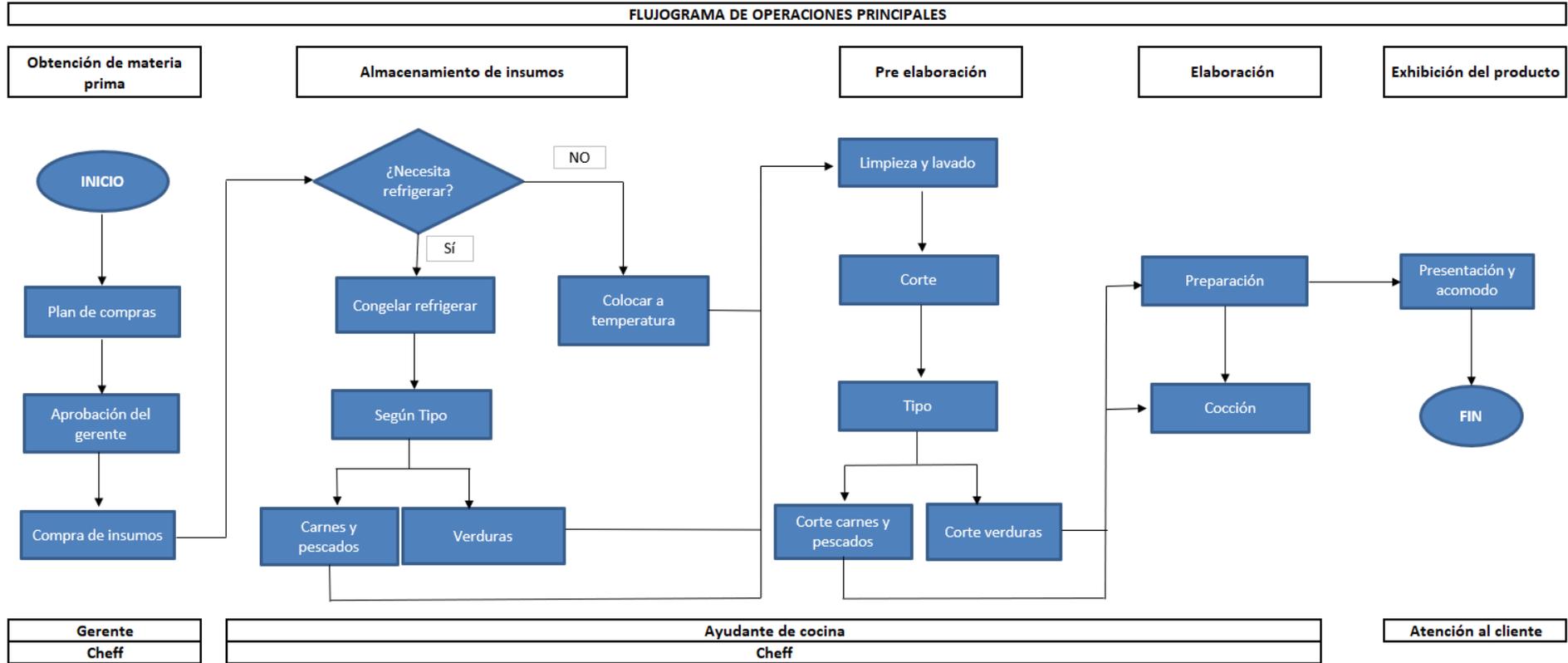
CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Ciclo de operación

A continuación, se presenta el flujograma del proceso de operación para el negocio:

Figura 36

Flujograma de operaciones principales



4.1.1. Análisis de Procesos de Operación

4.1.1.1. Obtención de la materia prima.

Para toda la semana se efectuarán las compras de los principales insumos, como para el caso de frutas, verduras, productos que no perecen, lo cual se dará los fines de semana, y se realizará en mercados mayoristas.

Respecto de carnes y pescados estos se adquirirán de manera intermediaria, toda vez que los trabajos se dan durante la semana de lunes a sábado.

El plan de compra se realizará de acuerdo a la elección del chef y de acuerdo a la demanda de los productos. La autorización para la compra estará a cargo del Gerente.

4.1.1.2. Almacenamiento de Insumos.

El restaurante cuenta con almacén interno donde se depositarán los insumos que deberán estar a temperatura del medio ambiente y en caso de insumos a preservar se empleará el congelador como es el caso de carnes y pescados. Para las verduras y frutas se empleará la refrigeradora.

4.1.1.3. Pre elaboración.

La materia prima será lavada con agua tratada con hipoclorito de sodio, a fin de que los alimentos sean salubres y adecuados para la preparación de almuerzos. Asimismo, tenemos en esta etapa el corte de carnes.

4.1.1.4. Preparación de alimentos.

En esta fase tenemos al chef y ayudante, que deberán preparar los platos de menú que se servirá en el almuerzo, debiendo los ayudantes facilitar al chef para que este prepare y efectúe la cocción de los alimentos.

4.1.1.5. Exhibición del Producto.

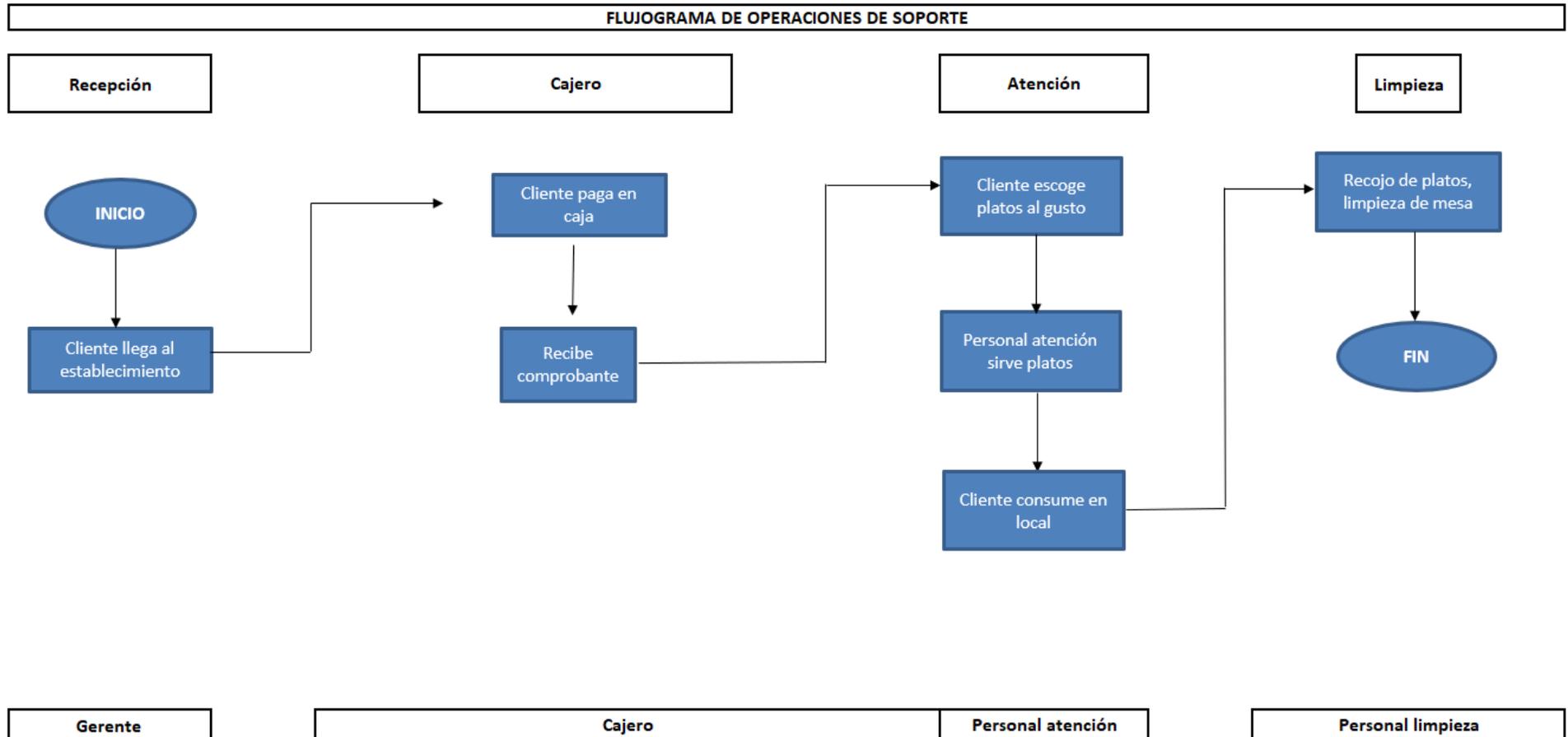
Los menús estarán a la vista en exhibidoras que mantendrán el almuerzo conservado, con una temperatura adecuada. Este proceso estará a cargo del personal de atención. La venta de productos se dará mientras el local esté aperturado.

4.1.2. *Análisis de Operaciones de Soporte*

Una vez terminado el proceso de producción del producto, se tendrá el proceso de soporte de venta, el cual no deberá sobrepasar los 5 minutos de duración como máximo y debiendo tener un tiempo promedio de 3 minutos y está detallado a continuación.

Figura 37

Flujograma de operaciones de soporte



4.1.2.1. Recepción.

En esta fase, al cliente que ingresa al local se le da la bienvenida y se le invita a pasar.

4.1.2.2. Cajero.

El cliente paga su menú, y recibe el comprobante de pago, el mismo que le servirá para el recojo del menú que pedirá en la zona de atención.

4.1.2.3. Atención.

Personal de atención consultará al cliente sobre su elección de almuerzo, con ello el cliente recogerá el menú y se sentará en alguna de las mesas disponibles.

4.1.2.4. Limpieza

El personal de limpieza estará atento, para en cuanto el cliente culmine su almuerzo inmediatamente recoger los platos y llevarlos al lavadero, asimismo, procederá a limpiar la zona de atención.

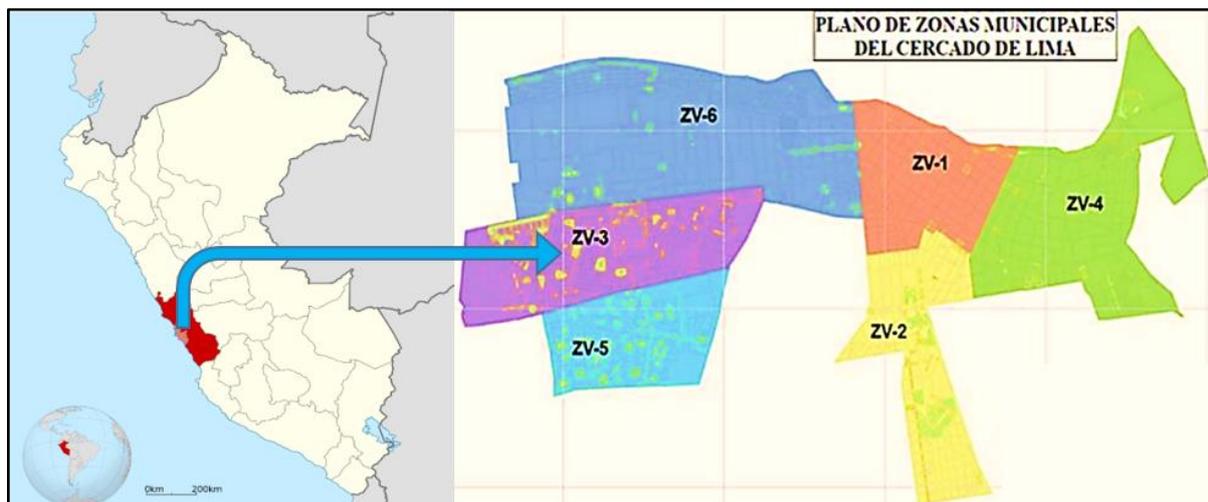
4.2. Localización e infraestructura

4.2.1. Macro Localización del proyecto

El restaurante “Rauda limeñita”, se localizará en Perú, departamento de Lima, distrito de Cercado de Lima, en el que se verificó in situ que cuenta con empresas, las mismas que tienen trabajadores que laboran y tienen la necesidad de consumir alimentos a la hora del almuerzo. Asimismo, de acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones (2021), el aforo de ocupación de plantas industriales o fábricas es de 1 persona por 40 m² de ocupación, por lo tanto, en el siguiente cuadro se detalla la cantidad de personal que trabaja en dichas empresas.

Tabla 48*Aforos de acuerdo al RNE*

Principales Clientes	Área	Aforos x m2	Total
Fábrica Nestlé	20000	40	500
Fábrica Molitalia	12000	40	300
Empresa Montelez	11000	40	275
Empresas Papelerías	11000	40	275
Setame – MML	1800	9.5	189
Banco de Crédito	400	9.5	42
Total			1,581 per.

Figura 38*Localización del restaurante “Rauda limeña”*

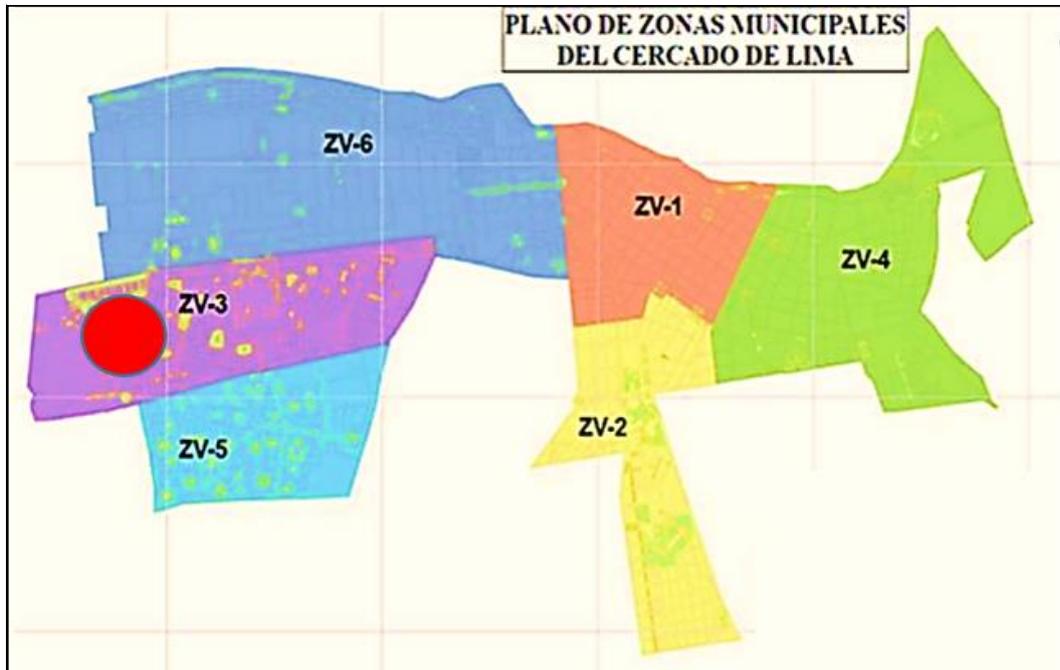
4.2.2. Micro localización del proyecto

El proyecto de restaurante “Rauda limeña”, estará ubicado en el Jr. Thorndike, zona 3, en el distrito de Cercado de Lima, aledaño a la Av. Venezuela. La micro localización fue elegida debido a que es un lugar cercano a las empresas,

restaurantes habituales y mercado. Añadiendo a ello que el lugar es amplio y con condiciones y distribuciones de un restaurante.

Figura 39

Microlocalización del restaurante “Rauda limeñita”



4.2.3. Infraestructura

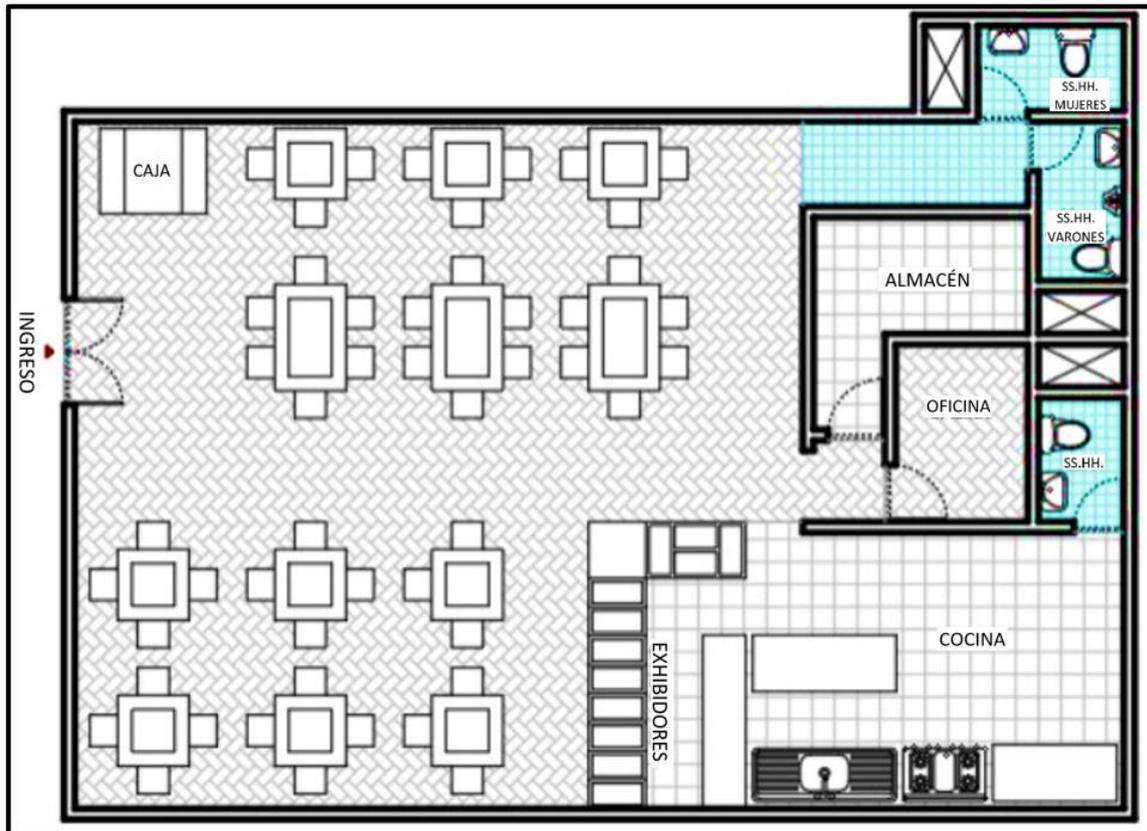
4.2.3.1. Disposición general.

El restaurante “Rauda limeñita” cuenta con un área de 120.00 m², y cuya distribución del restaurante será la siguiente.

- Zona de comida (cocina, almacén, exhibidora de alimentos y patio de comida).
- Servicios higiénicos para hombres y mujeres.
- Área administrativa y comercialización.

Figura 40

Infraestructura del restaurante “Rauda limeña”



4.2.3.2. Equipos, maquinarias y muebles

A continuación, se muestra los principales activos fijos entre equipos, maquinarias y muebles que tendrá el local.

Tabla 49*Equipos para el proyecto propuesto*

Inversión Activo Fijo	Cantidad
Acondicionamiento de Local	01
Laptop	02
Escritorio modular	01
Software de control de ingresos y egresos	01
Anaqueles para almacén	02
Cocina industrial	01
Cocina Normal	01
Refrigeradora	01
Congeladora	02
Hornos (profesional)	01
Hornos Microondas	02
Licuadaora	02
Olla arrocera	02
Tv Led 42"	01
Mesas para 3	05
Mesas para 4	04
Mesas para 6	03
Exhibidor de Alimentos – Conservadora	02
Campana extractora	02
Balanza electrónica	01
Juego de ollas	03
Juego de Utensilios – Cocina	01
Juego de utensilios – Atención	01

4.3. Optimización de los procesos

La optimización de los procesos va a permitir que se reduzcan los costos o incrementen los ingresos del negocio, tal como se ha señalado, debemos verificar que el flujo de procesos de nuestro negocio se cumpla, es decir, ya cuando el proyecto

esté en operación, para esto durante el proceso se debe aplicar metodologías que permitan identificar las problemáticas que se puedan suscitar o también los “cuellos de botella”.

Para ello, se aplicará la metodología “Lean”, es decir, encontrar en qué procesos se puede mejorar en tiempo o atención inmediata, y a su vez nos basaremos en la filosofía “Kaizen”.

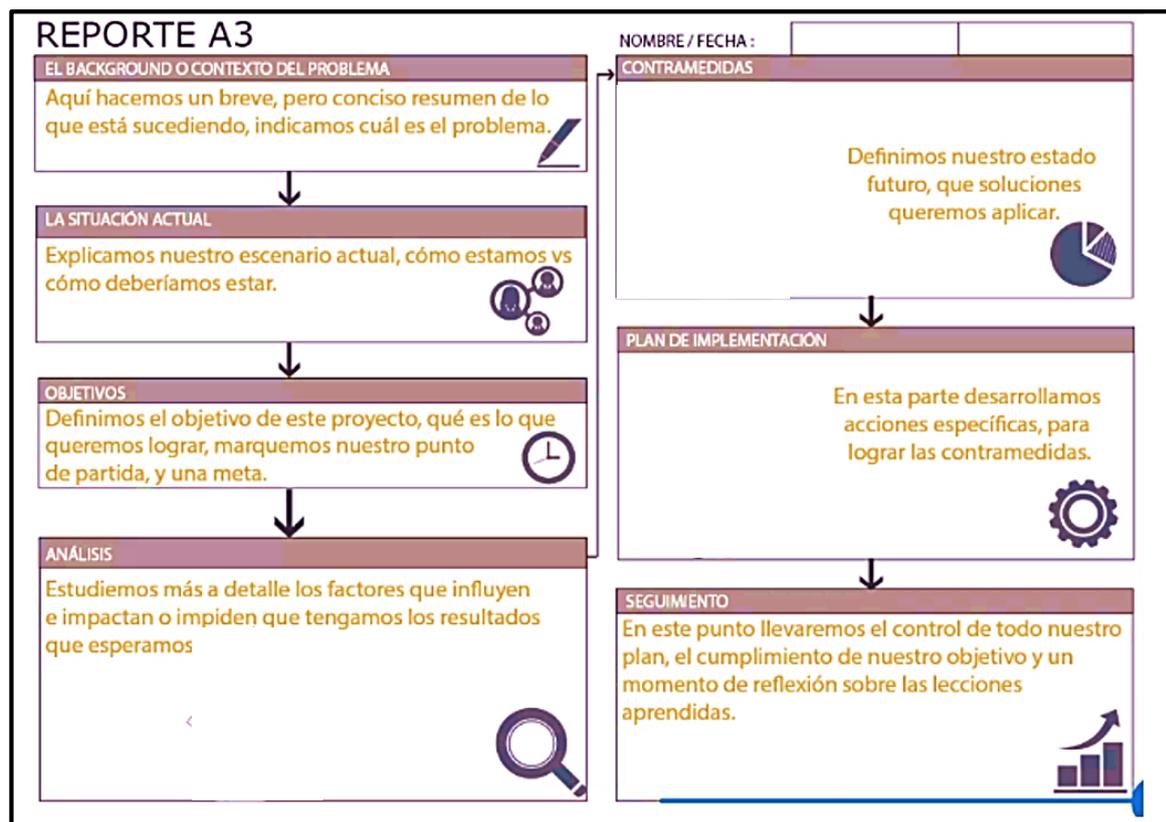
Es importante señalar que, durante la operación se debe estar atento para poder aplicar las mejoras, que se efectuaran a partir de detección de problemas, con ello se indica que para el modelo de negocio restaurante “Rauda limeñita”, se ha optado por la aplicación del método Lean denominado “Reporte A3”, el cual permitirá dimensionar y atender la problemática que puede estar suscitando, esta se base en los siguientes puntos.

- a) Contexto del problema
- b) Situación Actual
- c) Análisis de las causas
- d) Contramedidas o Estado Futuro
- e) Plan de implementación
- f) Seguimiento y resultados

A continuación, se muestra la plantilla del Reporte A3 que se empleará durante la operación del negocio:

Figura 41

Reporte A3



Cabe mencionar que, cada uno de los colaboradores deberá informar constantemente del desarrollo en los procesos del negocio, a fin de poder aplicar la metodología de suscitarse algún problema. Para ello, el Gerente General será el responsable del monitoreo directo de los procesos, no obstante, en una función de facilitador, ya que el Reporte A3 deberá ser determinado por todos los colaboradores involucrados.

4.4. Aspectos legales y regulatorios

4.4.1. Constitución de Empresa

La empresa se registrará bajo el nombre de restaurante "Rauda limeñita", la cual será una empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L), y se ajusta a la ley N°26887, Ley General de Sociedades. La empresa tendrá un solo gerente general que a la vez es socio, y el capital está definido por el aportante único.

A continuación, se muestra los pasos para la constitución de la empresa.

Tabla 50

Trámite para el inicio del negocio

N° paso	Actividad
Paso 1: Trámite ante SUNARP	Se realiza a través de minuto o escritura pública en físico o través de trámite en línea
Paso 2: Trámite RUC ante SUNAT	Se tramitará el RUC ante SUNAT
Paso 3: Autorización del Giro de Negocio	Trámite de Licencia de Funcionamiento
Paso 4: Comprobantes de Pago	Legalizar libros contables y emisión electrónica de comprobantes de pago

4.4.2. Régimen tributario

Por las características del negocio, el plan que correspondería es RER (régimen especial de renta), porque este régimen es para las pequeñas empresas (Persona natural o jurídica) que realicen actividades como: comercializaciones de bienes o prestaciones de servicios y cuyos ingresos netos anuales o compras no superen los S/ 525,000. Para tal, se muestra las características del régimen.

Tabla 51*Descripción de Régimen Especial de Renta*

Concepto	Régimen Especial de Renta - RER
Persona	Persona Naturales y jurídicas
Límite de Ingresos	Hasta S/ 525,000 anuales
Límites de compra	Hasta S/ 525,000 anuales
Comprobantes de pago que pueden emitir	Facturas, boletas y todos los demás permitidos.
Trabajadores	Máximo 10 personas por turno
Libros o registros contables que debe llevar	Solo registro de compras y ventas
Valor máximo de activos fijos	S/ 126,000 (no se computan predios ni vehículos)
Obligaciones Impuesto a la Renta	Cuota de 1.5 % de ingresos netos mensuales
Impuesto General a las ventas (IGV) mensual	18 % (incluye el Impuesto de Promoción Municipal).

4.4.3. Régimen Laboral

Para el presente caso, corresponde el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa (REMYPE), aplica toda vez que no se supera los ingresos anuales de 1,700 UIT (S/ 7, 310,000)

Asimismo, de acuerdo a la Dirección de Capacitación y Difusión Laboral (2019), el presente trabajo de investigación por no superar las 1,700 UIT (S/ 7, 820,000 para el año 2022), se encuentra en el régimen laboral indicado.

Tabla 52*Régimen Laboral de Micro y pequeña empresa*

Descripción	Condición
RMV (Remuneración Mínima Vital) Régimen Pensionario	De acuerdo a normativa vigente Es de 13 % de RMV en ONP y un % en AFP de acuerdo con el régimen laboral pactado con el trabajador.
Jornada máxima de trabajo.	8 horas diarias 48 horas semanales
Descanso a la semana Descanso por vacaciones	24 horas semanales 15 días calendarios por cada año laborado
Descanso por feriados	De acuerdo a la actividad privada
Gratificación	Gratificación por fiestas patrias y por navidad (Se compensará 50 % de la remuneración asignada).
Indemnización por despido injustificado	2/3 remuneración mensual por cada año de servicios.
Utilidad	Lo previsto para el régimen laboral general de la actividad privada
Seguros	Seguro de vida de ley, seguro complementario de trabajo de riesgo.
Indemnización por vacaciones no cobradas	Proporcional de los 15 días de vacaciones no gozados de acuerdo al tiempo trabajado en relación al año laboral

4.4.4. Registro de la Marca

Es importante obtener el registro de la marca, la cual deberá realizarse ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). El costo para tal trámite es de 13.9 % de una UIT, lo que para el año 2022 corresponderá la suma de S/ 639.40.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Estrategia global de marketing

El marketing global, permite comercializar los productos o servicios en un mercado mayor.

En la actualidad, se vive en un mundo globalizado, donde surgen oportunidades y competencias para las compañías, por lo que, las estrategias de marketing globales son importantes, porque sistematizan el marketing de la compañía en los mercados adecuados.

Asimismo, el marketing global dependiendo del comportamiento del mercado, realizará cambios en el tamaño, forma, diseño del producto, para cual atraviesa etapas de planificación, producción, promoción y difusión del producto, las cuales son importantes tener en consideración.

Entre las estrategias del marketing global se encuentran.

5.1.1. Adecuar al idioma que hable el país a posicionar

Siendo uno de los propósitos lograr un público mundial, se debe adecuar a la campaña comercial a los distintos idiomas, de acuerdo al país, también se debe adaptar a la cultura, gustos y preferencias del país en el cual se esté buscando publicitar.

5.1.2. Adaptarse a los hábitos de consumo del país

Los hábitos de consumo son diferentes de acuerdo al país, por lo cual, se debe adecuar a sus necesidades.

5.1.3. Alinear las estrategias

Se refiere a que los productos o servicios, se encuentren alineados básicamente en las 4P (producto, precio, plaza y promoción).

5.1.4. Cumplir las normas internacionales

La empresa debe conocer y cumplir con todos los requisitos ya sean licencias, normas y leyes.

En ese sentido, conociendo las estrategias del marketing global más resaltantes, se busca construir una marca, crecer y tener un negocio sostenido, para luego conseguir implementar el local en Manhattan, Nueva York, Estados Unidos.

Es muy habitual en Nueva York que las personas coman a diario fuera de casa, los restaurantes siempre están llenos. En las calles hay carritos de comida, los típicos food carts de Nueva York, venden cafés, bagels, hot dogs, pretzels y platos de Oriente Medio o Asia, con pollo, cordero, falafels y arroz, por unos \$6, atrayendo a todo tipo de clientes.

De los cinco barrios de New York, Manhattan es la de mayor densidad de población, es uno de los centros culturales, financieros y comerciales más importantes del mundo, también se caracteriza por los rascacielos y museos.

Los oficinistas del centro de la ciudad están menos presentes porque el trabajo a distancia sigue en vigor, pero los 56,4 millones de turistas que se prevé que visiten la ciudad en 2022 (frente a los 32,9 millones del año pasado, según la agencia de promoción turística de la ciudad, NYC & Company) deberían ayudar a compensar su ausencia (Besonen, 2022).

5.1.5. Marca

5.1.6. Nombre comercial

El nombre comercial “Rauda limeñita”, identificará a la empresa, porque es un restaurante que se caracteriza por brindar atención rápida.

5.1.7. Logo

Los clientes nos reconocerán por una olla de barro que nos caracteriza.

Figura 42

Logo “Rauda limeñita”



5.1.8. Eslogan

La empresa tendrá como eslogan “El sabor del Perú en un instante”, debido a que se ofrece agradable sabor en la comida y tenemos como principal atributo la rapidez en el servicio al cliente.

5.2. Precio y tácticas de venta

5.2.1. Precio de Venta

El precio de venta tiene como base y soporte el costo del producto. Asimismo, es establecer el precio del producto, y además agregar a ello las utilidades por el esfuerzo realizado. Por lo tanto, los precios tienen como soporte los costos, es decir consideramos los costos fijos y costos variables del restaurante “Rauda limeñita”. Sin embargo, es importante señalar que, la fijación de precios ha de tener como

fundamento el valor que este representa para el cliente, puesto que determinar el precio justo es brindar calidad y buen servicio.

Por lo tanto, de acuerdo al estudio de mercado que se ha realizado, tenemos que negocios que representan competencia en la zona, sus precios de ventas fluctúan entre S/ 11 a S/ 13. Por tal, se ha considerado emplear la estrategia del precio neutro, y hemos decidido como precio de venta S/ 11.50 soles.

5.2.2. Táctica de Venta

La táctica que se empleará es SPIN (Situación, Problema, Implicación y Necesidad), por la cual se busca despertar el interés del comprador y animarlo a comprar. Asimismo, la aplicación de la táctica se aplicará mediante un personal que se acercará a los potenciales clientes que pasen a la hora de almuerzo cerca al restaurante siendo estas las preguntas:

Tabla 53

Táctica de Venta SPIN

Descripción	Preguntas
Situación	¿Dónde almuerza normalmente?
Problema	¿Consideras que el restaurante de la competencia te da un servicio adecuado?
Implicación	¿El tiempo de atención del restaurante que suele ir le afecta a usted?
Necesidad	¿Qué tanto valorarías si la atención se redujera de 15 a 3 minutos?

Por tanto, a partir de la “situación” actual de consumo en restaurantes, se pretende influenciar a los potenciales clientes respecto del “problema” que está teniendo en la atención por los restaurantes de la competencia, la “implicancia” que

tiene en su consumo y el tiempo que le es afectado, y finalmente que tenga claro cuál es la “necesidad” que tienen ellos de buscar un restaurante de atención rápida.

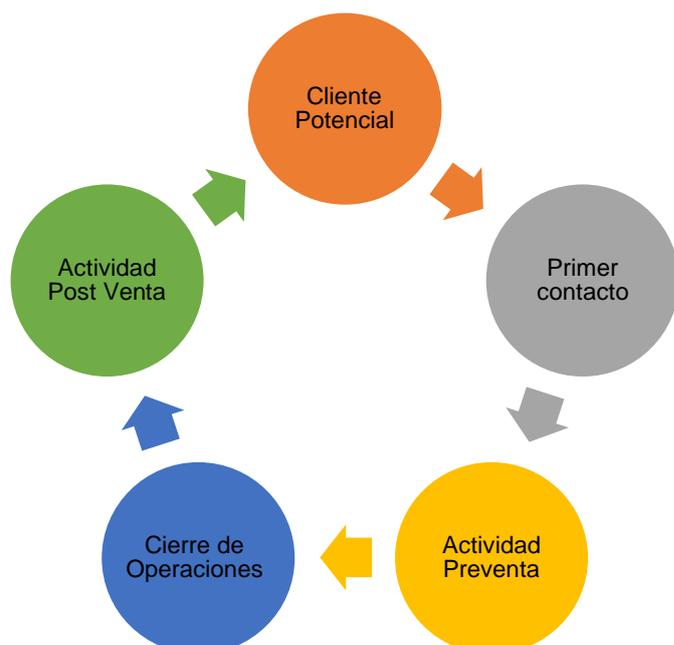
Tabla 54

Táctica de Venta

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto?	¿Quiénes?	Impacto
Buscar Clientes	Entrevista personal pre venta	Lunes, miércoles y viernes	Costo en 12 días al mes = S/ 750	Personal venta	Captar clientes potenciales
Afianzar Clientes	Atención personal post venta	Lunes a viernes	Uso de mail para corroborar 1 hora diaria, 20 horas al mes = S/ 100	Personal responsable de Mail	Fidelización de clientes

Figura 43

Táctica de Venta Preventa y Post Venta



Es importante señalar que la satisfacción del cliente al lograr la venta se verá reflejada en las respuestas de las encuestas que se realizan mediante el envío de E mail.

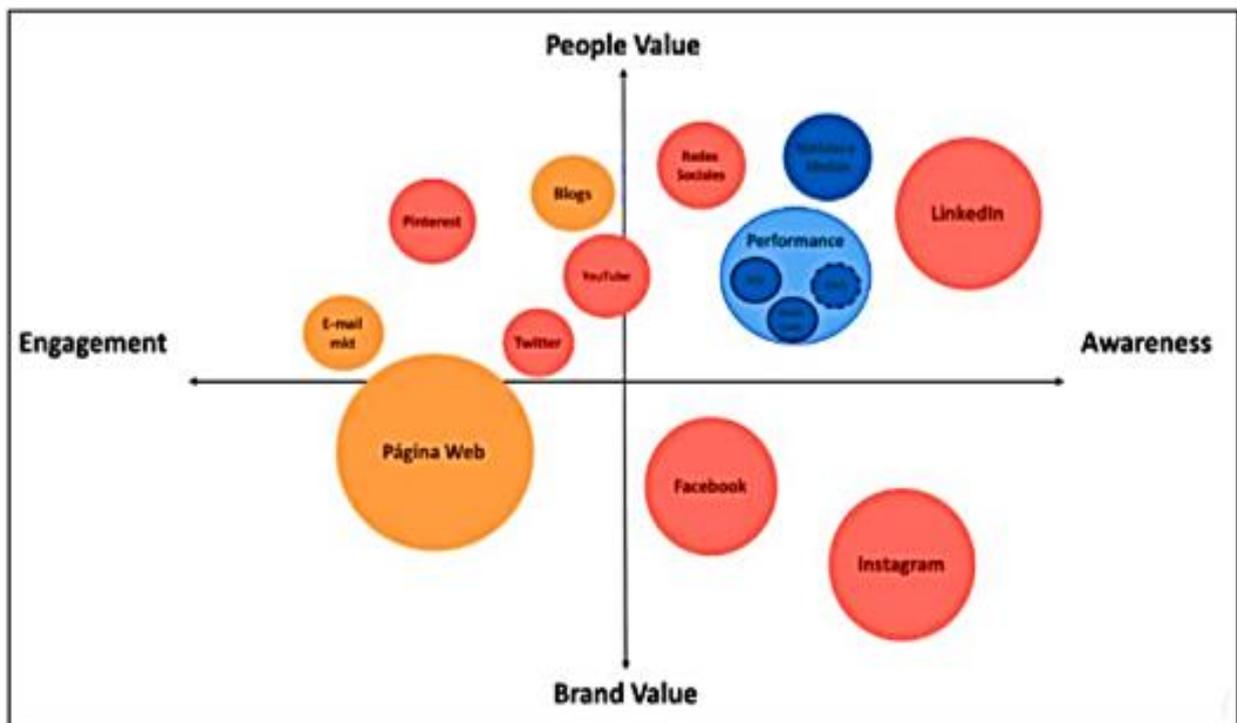
5.3. Promoción y publicidad

Respecto a la promoción y publicidad del restaurante, se va emplear el marketing Digital, dado que es una herramienta que permite llegar a más personas en poco tiempo y recursos, además está diversificada en el público objetivo.

Para poder establecer la promoción y publicidad en el marketing de contenido, se definirá los canales a usar, teniendo al usuario y lo que desea conseguir en engagement (compromiso) y la awareness (conciencia de marca).

Figura 44

Ejes de persona o usuario



En el gráfico, se puede apreciar los mejores canales para poder colocar contenido, sin embargo, solo se empleará los más usados en las redes como son: página web Facebook, YouTube, blog, Instagram y Whatsapp.

5.3.1. Promoción

El restaurante realizará 03 tipos de promociones para captar clientes, siendo estos.

Tabla 55

Tipos de promociones

Tipo de Promoción	Descripción
Promoción Facebook	<p>Al compartir la publicación del fan page y etiquetar a compañeros o amigos con el hashtag#Restauranterapido#menu, se sorteará al final del día 1 plato de almuerzo.</p> <p>A través de Facebook, y las publicaciones que los clientes realicen, estos podrán suscribirse y al obtener sus datos como correos y números telefónicos se podrán enviar promociones del mes, tales como ofertas por día de san Valentín, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, entre otros.</p>
El Cupón acumulable	<p>Los clientes, cada vez que consuman en el restaurante acumularán una visita, esta se registrará en la base de datos Adminrestaurant (Software), y al acumular 10 visitas, obtendrán 1 menú gratis en su siguiente visita.</p>
Afiliaciones de empresas	<p>Se buscará afiliar a la empresa Club El Comercio, que afilia a empresas y brinda descuentos a sus suscriptores, se otorgará 20 % en sus consumos, teniendo como máximo 2 consumos al mes. Asimismo, se accederá al mismo beneficio al pagar con tarjeta BCP.</p>

5.3.2. Publicidad

Se utilizará en los medios digitales como son el E mail y las redes sociales como principales contactos con los clientes potenciales, siendo estos:

Tabla 56*Cuadro de estrategias de canales de publicidad*

Descripción	Logo	Objetivo	Contenido
E mail		Brinda Información	Se informará del menú del día a los clientes, así como las ventajas del negocio.
Página Web		Brinda Información	Informar a los clientes de los servicios, ubicación, horarios y características del restaurante
Facebook		Busca relaciones y contactos	Vincula a los clientes con imágenes de la atención y promociones que brinde el negocio. Asimismo, que los clientes puedan tener acercamiento directo con las opiniones y/o comentarios.
YouTube		Logra acercamiento	Acercar al negocio mediante un video a los clientes respecto de la experiencia en la atención.
Instagram		Comparte experiencia	Muestra imágenes del establecimiento, de los clientes y de la operación del negocio.
Whatsapp		Busca relaciones y contactos	Interacción directa para brindar atención al cliente, ofrecer los menús del día y confirmar reservas, promociones exclusivas y descuentos, compartir contenido multimedia atractivo.

5.4. Distribución

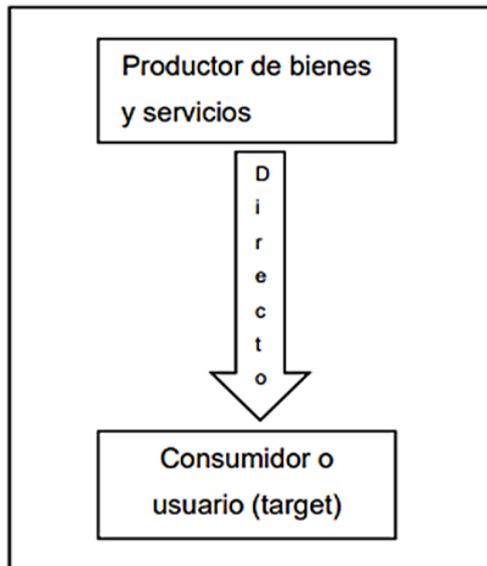
En el canal de marketing directo, la empresa vende directamente a los clientes, por tal no tiene niveles de intermediarios.

Al encontrarse el restaurante “Rauda limeñita”, en un lugar fijo, por su naturaleza utiliza un canal de distribuidor directo, por tal, este servicio es directo entre usuario y consumidor del restaurante, no existiendo así intermediarios.

A continuación, se muestra esquema Directo.

Figura 45

Canal de Distribución Directo



La distribución o entrega al cliente, se da bajo el proceso de Pagar – Pedir – Atender, y cuyo valor es la atención rápida en el despacho del menú.

Es importante, señalar que el servicio en el restaurante involucra la entrega del menú al cliente por parte del personal de atención detrás de las exhibidoras, el cual entregará en bandejas de plástico el menú servido en plato de losa, una jarra chica de refresco del día, los cubiertos y servilletas en bolsas de papel, además de un recipiente de plástico de maíz tostado. Posterior a esto, el cliente se ubica con libertad en las mesas del restaurante.

5.5. Posicionamiento

Posicionar, es la consideración que tiene el usuario por las características que presenta un producto o servicio, y que lo diferencian de la competencia, siendo la diferenciación importante para los consumidores.

Respecto al posicionamiento, el modelo de negocio del restaurante busca el posicionamiento estratégico, es decir, al modificarse el sistema de atención pagando

y luego siendo atendido en mostradores, se busca interiorizar este proceso y servicio en la mente del consumidor.

Asimismo, el modelo de negocio, busca ser reconocido por los clientes o comensales potenciales como una empresa que brinda comida mostrada en exhibidores y de atención rápida.

Tabla 57

Elementos de Posicionamiento

Elementos	Posicionamiento
Grupo Objetivo	Hombres y mujeres que laboran en empresas ubicadas en el área de influencia entre 25 a 45 años que almuercen fuera del centro de trabajo que prefieren comida casera y/o criolla y cuyo valor apreciado es la rapidez en la atención.
Marco de referencia	El mercado viene siendo atendido por restaurantes de operación clásica Pedir – Atención y pago.
Punto de Diferenciación	Modelo de negocio Pagar - Pedir – Atención, diferenciada del sistema tradicional de la competencia
Razón estratégica	Comida peruana a la vista, directa a las manos del cliente y en tiempo máximo de 3 minutos

La estrategia de posicionamiento del negocio, se interiorizará en los clientes a partir del nombre de nuestro restaurante que llevará al valor del negocio, que es la atención rápida en 3 minutos con un modelo de negocio Pagar – Pedir - Atención, de comida criolla y/o casera, y la cual es exhibida a los clientes. El negocio representará una nueva experiencia de atención de restaurante.

5.6. Objetivos y planes de acción

En la tabla mostrada a continuación, se presenta el Plan de acción de Marketing, en la cual se detalla los planes de acción del negocio.

Tabla 58

Plan de acción de Marketing

Descripción	Objetivos	Meta	Estrategia	Táctica	Recursos
Precio	Captar la mayor cantidad de clientes potenciales que consumen en los negocios de la competencia.	Lograr la atracción de 10 nuevos clientes a la semana.	Dar a conocer a los clientes ventajas competitivas. Precios dentro del promedio del mercado.	Entrevistas realizadas a público potencial.	Entrevistador
Distribución	Lograr que los clientes identifiquen que el proceso de atención es el más rápido en la zona.	Ser el restaurante N°01 en la atención rápida de "menú".	Establecer y estandarizar Flujos de Procesos para atención del cliente	Capacitar al personal de producción, caja, atención y limpieza del restaurante.	Gerente General
Promoción	Lograr compartir en Facebook al menos 100 etiquetas y esto en los primeros 30 días de operación del negocio.	Lograr ser etiquetado al menos 25 veces por semana durante el primer mes del negocio.	Difundir promociones a través, de Facebook, y poder obtener las respuestas mediante etiquetas de los usuarios.	Diseñar publicaciones y promociones diarias en Facebook.	Comunity manager
Publicidad	Lograr 1000 seguidores en las plataformas de redes sociales durante el 1er año de funcionamiento del restaurante.	Captar 400 seguidores el primer trimestre de operación del negocio. Luego en los trimestres siguientes del año, se busca mantener un ritmo constante de	Creación del contenido para las páginas web, Facebook, YouTube e Instagram.	Dar información respecto de la marca y los servicios que brinda el restaurante. Asimismo,	Comunity manager

Descripción	Objetivos	Meta	Estrategia	Táctica	Recursos
Posicionamiento	Fidelizar a clientes en 95 % para el año 2025.	<p>crecimiento, captando 200 seguidores en el segundo, tercer y cuarto trimestre.</p> <p>Lograr fidelizar 85 % anual para el año 2023, 95 % para el año 2024 y 95 % para el año 2025, del total de clientes que acudirán al restaurante.</p>	Brindar una rápida atención y la mejor experiencia en el servicio esperado por el cliente.	<p>mediante el contenido, generar emociones al usuario.</p> <p>Encuestas de satisfacción de los clientes que acuden al restaurante.</p>	Community manager

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada

6.1.1. Costo del capital propio

El Cok de los accionistas por tratarse de servicios se utilizará el 13 % de rendimiento, el cual está formado por 4 % de riesgo y 9 % de tasa de banco que es la mínima tasa que un banco cobra.

Tabla 59

Cok de Accionistas

Descripción	Riesgo	Tasa de Banco	Cok Accionistas
Comercial	3 %	9 %	12 %
Servicios	4 %	9 %	13 %
Industria	6 %	9 %	15 %

6.1.2. Monto y costo de deuda propuesta

El monto de deuda es de S/ 94,282 nuevos soles, de los cuales se ha considerado el 60 % de la inversión con deuda, por un monto de S/ 40,870 soles.

Tabla 60

Estructura de Financiamiento

Descripción	Monto S/	%
Aporte Propio	56,569	60
Financiado	37,713	40
Total	94,282	100

Es importante señalar que, de acuerdo al estudio del Banco Scotiabank, se tiene los siguientes datos para el préstamo a realizar.

Tabla 61*Costo de Deuda*

Importe	37,713.00
Tasa efectiva anual (TEA)	8.00
Plazo	36 MESES
Fecha de desembolso	1/01/2023
Seguro	14.55

En la tabla a continuación, se muestra la amortización de la deuda de manera independiente los intereses, el capital y los saldos finales.

Asimismo, se muestra el cronograma de pago de deuda, que financia el 40 % de capital.

Tabla 62*Cronograma de pago de deuda*

Cuota N°	Vencimiento	Días Mes	Saldo Capital	Amort.	Intereses	Total Cuota	Seguro	Total a pagar
0	1/01/2023		37,713.00					
1	31/01/2023	30	36,778.71	934.29	242.65	1,176.94	14.55	1,191.49
2	2/03/2023	30	35,838.41	940.30	236.64	1,176.94	14.55	1,191.49
3	1/04/2023	30	34,892.05	946.35	230.59	1,176.94	14.55	1,191.49
4	1/05/2023	30	33,939.61	952.44	224.50	1,176.94	14.55	1,191.49
5	31/05/2023	30	32,981.04	958.57	218.37	1,176.94	14.55	1,191.49
6	30/06/2023	30	32,016.31	964.74	212.20	1,176.94	14.55	1,191.49
7	30/07/2023	30	31,045.36	970.94	205.99	1,176.94	14.55	1,191.49
8	29/08/2023	30	30,068.17	977.19	199.75	1,176.94	14.55	1,191.49
9	28/09/2023	30	29,084.70	983.48	193.46	1,176.94	14.55	1,191.49
10	28/10/2023	30	28,094.89	989.81	187.13	1,176.94	14.55	1,191.49
11	27/11/2023	30	27,098.72	996.17	180.76	1,176.94	14.55	1,191.49
12	27/12/2023	30	26,096.13	1,002.58	174.35	1,176.94	14.55	1,191.49

Cuota N°	Vencimiento	Días Mes	Saldo Capital	Amort.	Intereses	Total Cuota	Seguro	Total a pagar
13	26/01/2024	30	25,087.10	1,009.03	167.90	1,176.94	14.55	1,191.49
14	25/02/2024	30	24,071.57	1,015.53	161.41	1,176.94	14.55	1,191.49
15	26/03/2024	30	23,049.51	1,022.06	154.88	1,176.94	14.55	1,191.49
16	25/04/2024	30	22,020.87	1,028.64	148.30	1,176.94	14.55	1,191.49
17	25/05/2024	30	20,985.62	1,035.25	141.68	1,176.94	14.55	1,191.49
18	24/06/2024	30	19,943.70	1,041.92	135.02	1,176.94	14.55	1,191.49
19	24/07/2024	30	18,895.09	1,048.62	128.32	1,176.94	14.55	1,191.49
20	23/08/2024	30	17,839.72	1,055.37	121.57	1,176.94	14.55	1,191.49
21	22/09/2024	30	16,777.56	1,062.16	114.78	1,176.94	14.55	1,191.49
22	22/10/2024	30	15,708.57	1,068.99	107.95	1,176.94	14.55	1,191.49
23	21/11/2024	30	14,632.71	1,075.87	101.07	1,176.94	14.55	1,191.49
24	21/12/2024	30	13,549.91	1,082.79	94.15	1,176.94	14.55	1,191.49
25	20/01/2025	30	12,460.16	1,089.76	87.18	1,176.94	14.55	1,191.49
26	19/02/2025	30	11,363.39	1,096.77	80.17	1,176.94	14.55	1,191.49
27	21/03/2025	30	10,259.56	1,103.83	73.11	1,176.94	14.55	1,191.49

Cuota N°	Vencimiento	Días Mes	Saldo Capital	Amort.	Intereses	Total Cuota	Seguro	Total a pagar
28	20/04/2025	30	9,148.64	1,110.93	66.01	1,176.94	14.55	1,191.49
29	20/05/2025	30	8,030.56	1,118.07	58.86	1,176.94	14.55	1,191.49
30	19/06/2025	30	6,905.29	1,125.27	51.67	1,176.94	14.55	1,191.49
31	19/07/2025	30	5,772.78	1,132.51	44.43	1,176.94	14.55	1,191.49
32	18/08/2025	30	4,632.99	1,139.80	37.14	1,176.94	14.55	1,191.49
33	17/09/2025	30	3,485.86	1,147.13	29.81	1,176.94	14.55	1,191.49
34	17/10/2025	30	2,331.35	1,154.51	22.43	1,176.94	14.55	1,191.49
35	16/11/2025	30	1,169.41	1,161.94	15.00	1,176.94	14.55	1,191.49
36	16/12/2025	30	0.00	1,169.41	7.52	1,176.94	14.55	1,191.49
				37,713.00	4,656.75	42,369.75	523.80	42,893.55

6.1.2. Costo Promedio ponderado del capital

El costo promedio ponderado del capital determina cual es el costo del capital de una empresa, donde se considera el porcentaje que contribuye cada unidad monetaria de capital. Siendo la fórmula la siguiente.

Figura 46

Fórmula 1: WACC

$$WACC = Kd*(1-T)*\%D + Ke* \% ACC.$$

Donde:

Kd = Cok del financiamiento del banco

T = impuesto a la renta

% D = Porcentaje de participación de la deuda

Ke = Cok del accionista

% Acc= Porcentaje de participación del accionista

Es importante indica que si se considera al $T = 0$, se logrará tener un WACC, más conservador, tal como se muestra a continuación.

Tabla 63

Cálculo del WACC

Composición del capital	%	Tasa interés	Tasa x %	Total %
Aporte socios	60	13 %	7.80	
Préstamo banco X	40	8 %	3.20	11.00

El WACC para el proyecto es de 11.00 %, es decir, el costo de oportunidad mínimo debido a accionistas y a préstamos del banco que debe rendir el negocio. Cabe indicar que, el préstamo de bancos podría considerar préstamo personal por alguno de los socios directo a la empresa.

6.2. Estados de resultados y balances actuales

Los estados de resultados y balances se han elaborado para el año "0", es decir, para el momento previo a la puesta en marcha de la empresa, en el cual se hacen las inversiones y gestiones que permitirán el funcionamiento de la empresa. Un periodo aproximado de 6 meses corresponde al periodo de adecuación del local considerando todos los activos, así como la gestión de funcionamiento, financiamiento y operatividad de la misma. En ese sentido, se muestra los estados a continuación.

Tabla 64

Estado Actual de Balance General

ACTIVO	Año 0
Efectivo y equivalentes de efectivo	32,032
Cuentas por cobrar	0
Inventarios	0
ACTIVO CIRCULANTE	32,032
Artefactos de Cocina	23,850
Muebles de cocina y atención	11,000
Equipo de cómputo y de Atención	7,400
Maquinaria	9,000
Licencias (para uso por 10 años)	4,000
Acondicionamiento Local	7,000
ACTIVO NO CIRCULANTE	62,250
ACTIVO TOTAL	94,282
PASIVO	Año 0
Proveedores	0
Acreedores de corto plazo	0
PASIVO CIRCULANTE	0
Acreedores de largo plazo	37,713
PASIVO NO CIRCULANTE	37,713
PASIVO TOTAL	37,713
PATRIMONIO	Año 0
Capital Social	56,569
Resultados Acumulados	0
PATRIMONIO TOTAL	56,569

La tabla anterior muestra el estado de Balance General del año "0", en el cual se muestra el valor de la inversión total que es igual al activo total, por un monto de

S/ 94,282 soles, además un capital social de S/ 56,569 y un financiamiento o pasivo total de S/ 37,713 soles.

Respecto al Estado de Resultados, no es posible elaborarlo ya que este estado representa los ingresos y egresos de la operatividad, por lo cual es "0" previo al funcionamiento de la empresa.

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

Se ha elaborado el estado de resultado y balance proyectado a 3 años de operación de la empresa, obteniendo:

Tabla 65

Estado de Balance General Proyectado al 31.12

ACTIVO	Año 0	2023	2024	2025
Efectivo y equivalentes de efectivo	32,032	67,940	80,056	84,947
Cuentas por cobrar	0	6,000	6,000	6,000
Inventarios	0	6,049	6,261	6,465
ACTIVO CIRCULANTE	32,032	79,989	92,317	97,412
Artefactos de Cocina	23,850	21,465	19,080	16,695
Muebles de cocina y atención	11,000	9,900	8,800	7,700
Equipo de cómputo y de atención	7,400	6,660	5,920	5,180
Maquinaria	9,000	8,100	7,200	6,300
Licencias (para uso por 10 años)	4,000	3,600	3,200	2,800
Acondicionamiento de local	7,000	6,300	5,600	4,900
ACTIVO NO CIRCULANTE	62,250	56,025	49,800	43,575
ACTIVO TOTAL	94,282	136,014	142,117	140,987
PASIVO	Año 0	2022	2023	2024
Proveedores	0	10,393	10,562	10,905
Acreedores de corto plazo	0	11,617	12,546	13,550
PASIVO CIRCULANTE	0	22,010	23,108	24,455
Acreedores de largo plazo	37,713	26,096	13,550	0
PASIVO NO CIRCULANTE	37,713	26,096	13,550	0
PASIVO TOTAL	37,713	48,106	36,658	24,455
PATRIMONIO	Año 0	2022	2023	2024
Capital Social	56,569	56,569	56,569	56,569
Resultados Acumulados	0	31,339	48,890	59,963
PATRIMONIO TOTAL	56,569	87,908	105,459	116,532

Es importante señalar que en los inventarios se consideran 7 días del costo de las ventas. Asimismo, los activos no circulantes disminuyen su valor, porque se deprecian. Las cuentas de proveedores consideran el crédito de 10 días del costo de ventas más los inventarios. En los acreedores a corto plazo se consideran el interés que se amortiza en el año. Los acreedores de largo plazo son el pago sobre el préstamo que se ha realizado en el año. Finalmente, los resultados acumulados, muestran la utilidad neta de ejercicio.

Tabla 66

Estado de Resultados Proyectado al 31.12

Descripción	2023	2024	2025
Ventas	499,729	521,455	542,313
Costo de Ventas	315,429	326,492	337,112
Utilidad Bruta	184,299	194,964	205,201
Gastos de Administración	85,378	85,378	85,378
Gastos de Ventas y Distribución	58,200	58,200	58,200
Depreciaciones y amortizaciones	6,225	6,225	6,225
Utilidad Operativa	34,497	51,386	61,624
Gastos Financieros	2,681	1,752	748
Utilidad Antes de Impuestos	31,816	49,634	60,876
Impuestos a la Renta (1.5 %)	477	745	913
Utilidad Neta del Ejercicio	31,339	48,890	59,963

Del análisis de resultados, se puede apreciar que se tienen utilidades en los 3 años, los mismos que van en aumento, debido al crecimiento de las ventas, siendo de S/ 31,339, S/ 48,890 y S/ 59,963 para el año 2023, 2024 y 2025 respectivamente.

6.4. Flujo de caja diferencial proyectado

Tabla 67

Flujo de Caja Diferencial Proyectado

INGRESOS	Año 0	2023	2024	2025
Ventas Totales		499,729	521,455	542,313
Total Ingresos (A)		499,729	521,455	542,313
EGRESOS				
Materia Prima		253,612	264,638	275,224
GIF		833	869	904
Mano de Obra Directa		60,984	60,984	60,984
Remuneraciones		85,378	85,378	85,378
Gastos Generales		31,200	31,200	31,200
Asesoría		3,000	3,000	3,000
Alquiler local		24,000	24,000	24,000
Total Egresos (B)		459,007	470,069	480,689
INGRESOS - EGRESOS		40,722	51,386	61,624
imp. Renta		535	758	911
Flujo de Caja Neto (FEN)	- 94,282	40,186	50,628	60,713

Tabla 68

Resumen de Flujo de Caja Diferencial Proyectado

Descripción	Periodo 0	2023	2024	2025
Ingresos		499,729	521,455	542,313
Egresos	-94,282	459,542	470,827	481,600
FEN	-94,282	40,186	50,628	60,713

Como se aprecia el flujo para el año “0”, está dado por la inversión inicial del proyecto, mientras que para los 3 años de proyección viene dado principalmente por los ingresos y egresos (costos y gastos).

Asimismo, se ha calculado los indicadores de rentabilidad para el escenario real, tales como el COK (costo de oportunidad), VAN (valor actual neto o ganancia del proyecto), B/C (Beneficio / costo), TIR (rentabilidad del proyecto) y PRI (Periodo de retorno de la inversión).

Tabla 69*Indicadores de Rentabilidad escenario Real*

INDICADOR	VALOR
COK	13 %
VAN	23,008
TIR	26 %
BENEFICIO	1,226,464
COSTO	1,203,456
B/C	1.02
	PRI
VAN 0	-94,282
VAN 1	-58,719
VAN 2	-19,070
VAN 3	23,008
PRI	2.45320
AÑOS	2
MESES	5
DÍAS	13

A continuación, se presentan los tres flujos de caja para su evaluación siendo estos.

- Escenario Optimista
- Escenario Pesimista
- Escenarios Pesimista 2 o máx.

Respecto de lo mencionado, el escenario optimista responde ante el aumento de ventas producto del aumento del PBI, y el escenario pesimista es la disminución de ventas de acuerdo al PBI actual, que actualmente está en 3.5 % en promedio. Asimismo, el escenario pesimista 2, es la máxima disminución en ventas que puede soportar el negocio, es decir, donde el VAN es "0".

A continuación, se muestra la proyección de los escenarios:

Tabla 70*Flujo de Caja Optimista*

INGRESOS	Año 0	2023	2024	2025
Ventas Totales		517,219	539,706	561,294
Total Ingresos (A)		517,219	539,706	561,294
EGRESOS				
Materia Prima		262,489	273,901	284,857
GIF		862	900	935
M.O Directa		60,984	60,984	60,984
Remuneraciones		85,378	85,378	85,378
G. Generales		31,200	31,200	31,200
Asesoría		3,000	3,000	3,000
Alquiler		24,000	24,000	24,000
Total Egresos (B)		467,912	479,362	490,354
INGRESOS - EGRESOS		49,307	60,344	70,940
imp. Renta		653	891	1,050
Flujo de Caja Neto (FEN)	- 94,282	48,654	59,453	69,891

Tabla 71*Resumen de Flujo de Caja Optimista*

Descripción	Periodo 0	2023	2024	2025
Ingresos		517,219	539,706	561,294
Egresos	-94,282	468,565	480,253	491,404
FEN	-94,282	48,654	59,453	69,891

Como se puede apreciar todos los valores son positivos.

A continuación, se muestran los indicadores de rentabilidad del escenario optimista.

Tabla 72*Indicadores de Rentabilidad escenario Optimista*

INDICADOR	VALOR
COK	13 %
VAN	43,772
TIR	37 %
BENEFICIO	1,269,390
COSTO	1,225,618
B/C	1.04
	PRI
VAN 0	-94,282.31
VAN 1	-51,225.53
VAN 2	-4,665.36
VAN 3	43,772.27
PRI	2.09632
AÑOS	2
MESES	1
DÍAS	5

Tabla 73*Flujo de Caja Pesimista*

INGRESOS	Año 0	2023	2024	2025
Ventas Totales		482,238		
Total Ingresos (A)		482,238	503,204	523,332
EGRESOS				
Materia Prima		244,736	255,376	265,591
GIF		804	839	872
M.O Directa		60,984	60,984	60,984
Remuneraciones		85,378	85,378	85,378
G. Generales		31,200	31,200	31,200
Asesoría		3,000	3,000	3,000
Alquiler		24,000	24,000	24,000
Total Egresos (B)		450,101	460,776	471,025
INGRESOS - EGRESOS		32,137	42,428	52,307
Imp. Renta		418	624	771
Flujo de Caja Neto (FEN)	-94,282	31,719	41,804	51,536

Tabla 74*Resumen de Flujo de Caja Pesimista*

Descripción	Periodo 0	2023	2024	2025
Ingresos		482,238.03	503,204.22	523,332.39
Egresos	-94,282	450,519.34	461,400.05	471,796.32
FEN	-94,282	31,718.70	41,804.17	51,536.06

Como se puede apreciar todos los valores son positivos.

A continuación, se muestran los indicadores de rentabilidad del escenario Pesimista.

Tabla 75*Indicadores de Rentabilidad escenario Pesimista*

INDICADOR	VALOR
COK	13 %
VAN	2,243
TIR	14 %
BENEFICIO	1,183,538
COSTO	1,181,294
B/C	1.002
	PRI
VAN 0	-94,282.31
VAN 1	-66,212.67
VAN 2	-33,473.87
VAN 3	2,243.20
PRI	2.93720
AÑOS	2
MESES	11
DÍAS	7

Para la proyección del flujo de caja pesimista 2 o máxima afectación en ventas que soporta el proyecto, se ha empleado la proyección lineal a partir del escenario real, escenario positivo y escenario negativo.

Tabla 76*Cálculo de la máxima sensibilidad*

INDICADOR	REAL (1)	PESIMISTA (2)	VARIACIÓN VAN (3) = (1 - 2 / 1)	VARIACIÓN VENTAS (4)	ELASTICIDAD (5) = (4) / (3)	SENSIBILIDAD (6) = 1 / (5)
VAN	23,008	2,243	90 %	3.50 %	25.79	3.878 %

De los cálculos se obtiene que la máxima sensibilidad es de 3.878 % y con la cual se proyecta el escenario pesimista 2 o máx.

Tabla 77*Flujo de Caja Pesimista 2 o máx.*

INGRESOS	2023	2024	2025
Ventas Totales	480,349	501,233	521,282
Total Ingresos (A)	480,349	501,233	521,282
EGRESOS			
Materia Prima	243,777	254,376	264,551
GIF	801	835	869
M.O Directa	60,984	60,984	60,984
Remuneraciones	85,378	85,378	85,378
G. Generales	31,200	31,200	31,200
Asesoría	3,000	3,000	3,000
Alquiler	24,000	24,000	24,000
Total Egresos (B)	449,139	459,773	469,981
INGRESOS	-		
EGRESOS	31,209	41,460	51,301
Imp. Renta	406	609	756
Flujo de Caja Neto (FEN)	-94,282	30,804	40,851
		50,545	

Tabla 78*Resumen de Flujo de Caja Pesimista 2 o máx.*

Descripción	Periodo 0	2023	2024	2025
Ingresos		480,349	501,233	521,282
Egresos	94,282	449,545	460,382	470,737
FEN	-94,282	30,804	40,851	50,545

Como se puede apreciar todos los valores son positivos.

A continuación, se muestran los indicadores de rentabilidad del escenario Pesimista 2 o máximo.

Tabla 79*Indicadores de Rentabilidad escenario Pesimista 2 o máx.*

INDICADOR	VALOR
COK	13 %
VAN	0.00
TIR	13 %
BENEFICIO	1,178,900
COSTO	1,178,900
B/C	1
	PRI
VAN 0	-94,282.31
VAN 1	-67,022.20
VAN 2	-35,029.97
VAN 3	0
PRI	3
AÑOS	3
MESES	0
DÍAS	0

En el escenario pesimista 2, el WACC es igual al COK. Asimismo, el VAN es "0", con un B/C = 1 y el periodo de retorno de la inversión es en la proyección del proyecto 3 años.

6.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad

A partir de los cálculos de los flujos de los 4 escenarios, tal como se realizó en el punto anterior, se tiene el siguiente cuadro resumen.

Tabla 80

Análisis de Rentabilidad

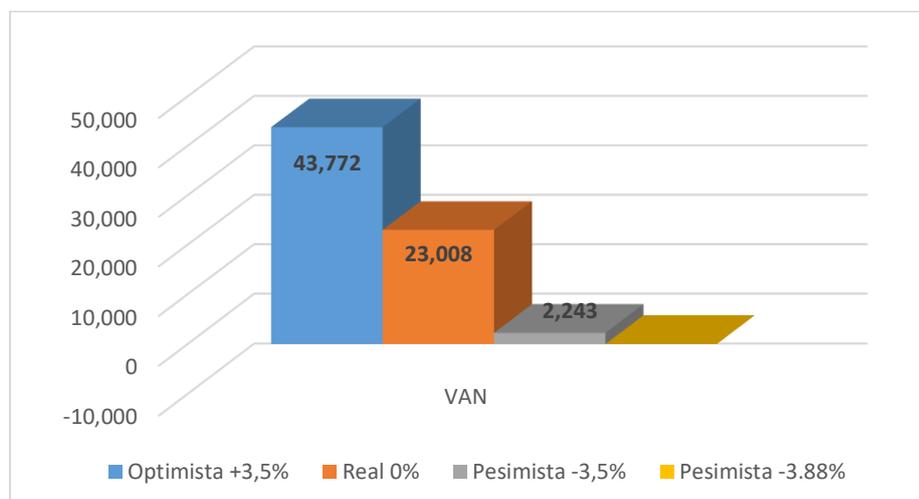
Escenario	VAN	TIR	B/C	PRI
Optimista +3,5 %	43,772	37 %	1.04	2 años y 1 mes y 5 días
Real 0 %	23,008	26 %	1.02	2 años, 5 meses y 13 días
Pesimista -3,5 %	2,243	14 %	1.00	2 años, 11 meses y 7 días
Pesimista max -3.88 %	0	13 %	1	2 años

6.5.1. Análisis del VAN

De la variación del VAN es posible indicar que todos los valores son viables por ser mayor a "0", sin embargo, es de acotar que el escenario pesimista 2 está muy cercano al pesimista 1, esto quiere decir que ante una sensibilidad mayor a 3.5 % el proyecto puede estar dándonos valores negativos del VAN.

Figura 47

Variación del VAN

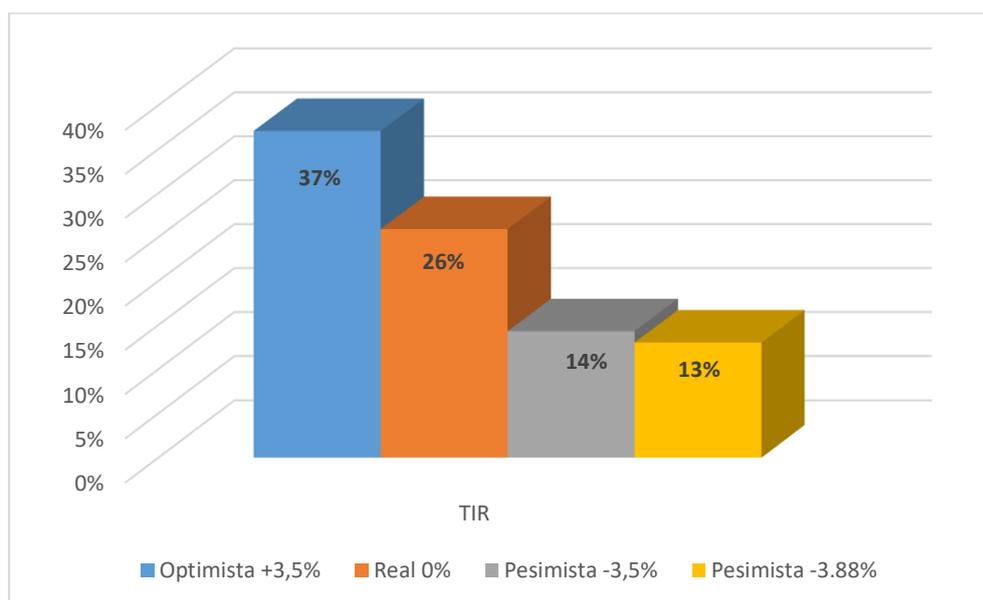


6.5.2. Análisis del TIR

De la variación del TIR, es posible indicar que todos los valores están por encima del COK, es decir, que el proyecto si genera los márgenes de interés para accionistas y para el sector bancario.

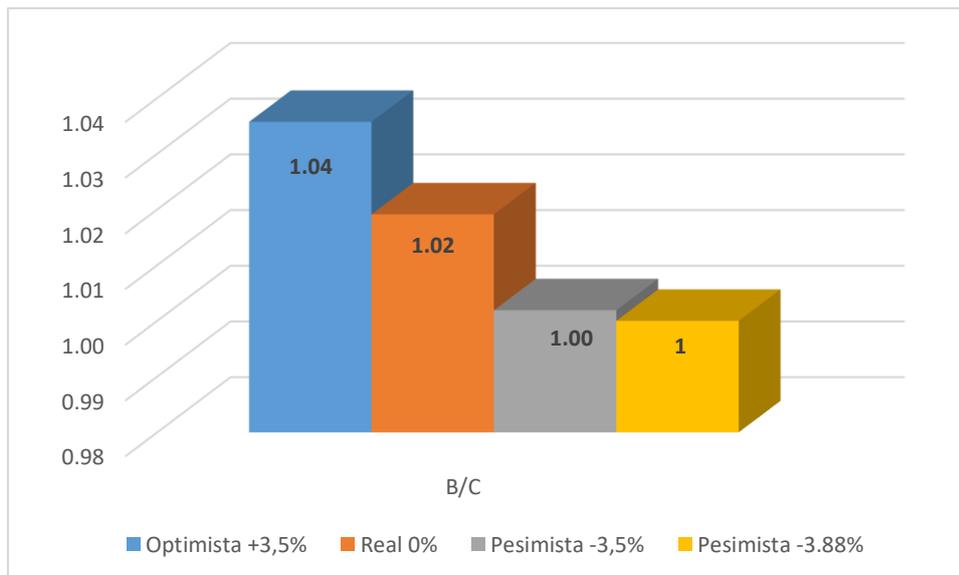
Figura 48

Análisis del TIR



6.5.3. Análisis del B/C

De la variación del B/C, es posible indicar que todos los valores están por encima de 1, es decir, que el proyecto si genera beneficios por cada sol invertido, aunque se puede denotar que este valor es cercano a 1, lo cual indica que no genera grandes beneficios.

Figura 49*Análisis del B/C***6.5.4. Análisis del PRI**

Es importante señalar que el proyecto durante no menos a 2 años en cualquiera de los escenarios no puede devolver la inversión realizada. Se debe enfatizar que los escenarios pesimistas y escenario pesimista máximo tienen valores muy cercanos.

Tabla 81*Valores del PRI*

Escenario	PRI
Optimista +3,5 %	2 años y 1 mes y 5 días
Real 0 %	2 años, 5 meses y 13 días
Pesimista -3,5 %	2 años, 11 meses y 7 días
Pesimista o Máx -3.88 %	3 años

6.6. Rentabilidad para el accionista

Para el accionista se debe mostrar el siguiente cuadro que representa el TIR y sus variaciones.

Tabla 82*Variaciones del TIR*

Escenario	TIR
Optimista +3,5 %	37 %
Real 0 %	26 %
Pesimista -3,5 %	14 %
Pesimista max -3.88 %	13 %
Pre pandemia	13 %

Como se puede apreciar todos los valores están por encima del TIR pre pandemia esto quiere decir, que el proyecto es viable.

Una de las acotaciones más importantes es calcular el flujo de caja financiero, es decir, como se ve afectada por el WACC del proyecto, para lo cual se halla la evaluación financiera.

Para determinar la rentabilidad del accionista debemos indicar que existe un flujo económico real al cual debido a préstamos y al WACC se determina así los valores de rentabilidad financiera.

Tabla 83*Flujo de caja Económico y financiero*

Descripción	Año 0	2023	2024	2025
Flujo de Caja Neto Económico (FEN)	-94,282	40,186	50,628	60,713
Préstamos	37,713			
Capital		11,617	12,546	13,550
Intereses		2,681	1,752	748
Pago anual		14,298	14,298	14,298
RESULTADO	-56,569	25,889	36,331	46,415

Tabla 84*Indicadores de Flujo de caja Económico y financiero*

EVALUACIÓN FINANCIERA		EVALUACIÓN ECONÓMICA	
WACC	11 %	COK	13 %
VANF	S/ 30,179	VANE	23,008
TIRF	37 %	TIRE	26 %

Por lo tanto, para el accionista es importantes adquirir deuda por medio de los bancos, ya que así el VAN y TIR aumentan consolidando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

- Existe un mercado insatisfecho y cuyo valor buscado es la atención rápida, en la urbanización Elio, zona 3 de Cercado de Lima, siendo el público objetivo de 257 personas, sin embargo, se debe considerar que el proyecto cuenta con una capacidad instalada de 222 personas debido a las instalaciones del local.
- El modelo de negocio al cambiar la operación clásica de atención logra ahorro en tiempo de 15 a 3 minutos, lo cual es el valor del negocio, así como mostrar los platos de comida a la vista de los clientes.
- Se debe aplicar el Marketing Mix, así como el plan de acción, toda vez que existe competencia local y se busca el crecimiento del negocio.
- El proyecto tiene una inversión total de S/ 94,282 nuevos soles, es preciso indicar que el monto considera los precios vigentes del mercado. En cuanto al financiamiento, los socios aportarán el 60 % y el 40 % restante será financiado por el banco, a una tasa de 8.00 % anual. Se debe considerar que se ha estimado para el presente análisis un horizonte de vida del proyecto de 3 años.
- El escenario pesimista 2 representa una sensibilidad de 3.88 %, es decir, no se puede superar este valor, que está muy cercano al escenario pesimista 1, lo cual lo hace muy sensible.
- El proyecto tiene un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 2 años, 5 meses y 13 días.
- El presente trabajo de investigación es viable, sostenible y rentable. Viable porque es realizable ya que se cuenta con mercado objetivo, la infraestructura, talento humano, insumos y las gestiones para implementar el local son factibles. Además, sostenible, ya que del estudio de mercado existe demanda presente y futura lo cual nos garantiza la aceptación del producto.

Finalmente, rentable porque los indicadores financieros y económicos como el VAN, TIR, B/C y PRI nos dan valores positivos lo cual es favorable para los accionistas.

REFERENCIAS

- Besonen, J. (2022, 19 de mayo). Manhattan recupera su encanto. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/05/19/espanol/manhattan-restaurantes-comida-shows.html>
- Carhuavilca, D. (2021b, noviembre). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_12.pdf
- Carhuavilca, D. (2021d, noviembre). *Perú Compendio estadístico 2021*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3117981/Compendio%20Estad%C3%ADstico.%20Per%C3%BA%202021%20%28Tomo%201%29.pdf>
- Carhuavilca, D. (2021e, setiembre). *Demografía Empresarial en el Perú*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_4.pdf
- Quesquén, A., Valdez, E. y Mora, A. (2023). Lista de recetas. A comer.pe. www.acomer.pe
- Redacción, G. (2019b, 19 de abril). El 59 % de los ejecutivos priorizará otra vez la reducción de costos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/59-ejecutivos-priorizara-vez-reduccion-costos-264604-noticia/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Buenos días, deseo poder realizar una encuesta con fines académicos, para un nuevo restaurante acá en la zona 3 de Cercado de Lima, que puede ser una mejora para todos, me podría apoyar solo demoraré 5 minutos en las preguntas:

Nombre:

Edad:

1. ¿Usted almuerza fuera de su centro de trabajo, pide Delivery o trae almuerzo de casa?
 - a) Fuera del trabajo
 - b) Delivery
 - c) Trae almuerzo al trabajo
2. ¿Estaría dispuesto a ir a nuestra propuesta de restaurante Fast?
 - a) Sí
 - b) No
3. ¿Qué tipo de comida consume con mayor frecuencia?
 - a) Marina
 - b) China
 - c) Dieta
 - d) Vegetariana
 - e) Criolla
 - f) Casera
4. ¿Está usted satisfecho con los restaurantes que suele acudir?
 - c) Sí
 - d) No
5. ¿Cuál es el principal problema que usted encuentra en los restaurantes que suele acudir?
 - a) Ubicación
 - b) Limpieza
 - c) Variedad
 - d) Tiempo de espera

6. ¿Con qué frecuencia almuerza usted en el restaurante a la semana?
 - a) Diariamente
 - b) Inter diario
 - c) Una vez a la semana
7. ¿Cuál es el monto que usted destina para el pago de su almuerzo?
 - a) Menos de 12
 - b) 12
 - c) Más de 12
8. ¿Cuánto tiempo dispone para almorzar?
 - a) Más de 1 hora
 - b) Entre 45 min a 1 hora
9. ¿En qué horario almuerza?
 - a) De 12 a 1 pm
 - b) De 1 a 2 pm
 - c) De 2 a 3 pm
10. ¿Cuál es el plato que más consume a la hora de almuerzo?

Repuesta: _____

Anexo 2. Entrevistas a Early Adopters

ENTREVISTA A EARLY ADOPTER 1

Buenos días, permítame efectuarle una entrevista con fines académicos, ya que estamos efectuando un análisis de caso para aperturar un restaurante, seremos breves y agradecemos su apoyo.

1. Cuál es su nombre: Maria García
2. Dónde trabaja: operaria Dnofrio
3. Está usted conforme con los restaurantes de la zona y porque: “No, porque acá siempre demoran en atender hay bastante gente que viene”
4. Después de explicarle la ventaja de nuestro proyecto. Usted iría al tipo de restaurante que puede ver en el folleto y por qué: “Por supuesto si atienden rápido voy, me parece que es ágil además restaurantes por acá así no hay”
5. Para usted es importante el tiempo a la hora de comer, por qué: “por supuesto el tiempo es oro”

Muchas Gracias por su participación

ENTREVISTA A EARLY ADOPTER 2

Buenos días, permítame efectuarle una entrevista con fines académicos, ya que estamos efectuando un análisis de caso para aperturar un restaurante, seremos breves y agradecemos su apoyo.

- 1.Cuál es su nombre: Javier Ríos
2. Dónde trabaja: Ayudante de Oficina de Papeleras unidas
3. Está usted conforme con los restaurantes de la zona y por qué. “más o menos, porque la calidad no es tan buena pero tampoco son tan lentos, no hay lugares ideales por acá”
4. Después de explicarle la ventaja de nuestro proyecto. Usted iría al tipo de restaurante que puede ver en el folleto y por qué: “Sí voy, si es barato y rico voy, y si es como veo de hecho que voy”
5. Para usted es importante el tiempo a la hora de comer, por qué: “Sí claro para quien no, además podrías hacer otras cosas o descansar más tiempo”

Muchas Gracias por su participación

ENTREVISTA A EARLY ADOPTER 3

Buenos días, permítame efectuarle una entrevista con fines académicos, ya que estamos efectuando un análisis de caso para aperturar un restaurante, seremos breves y agradecemos su apoyo.

1. Cuál es su nombre: Sra. Carmen Vera
2. Dónde trabaja: Personal Limpieza de Molitalia
3. Está usted conforme con los restaurantes de la zona y por qué: “Nada, que va ser mucha gente y pocos platos a elegir”
4. Después de explicarle la ventaja de nuestro proyecto. Usted iría al tipo de restaurante que puede ver en el folleto y por qué: “Sí voy, pero ojo acá tenemos varios horarios, se almuerzan por grupos desde las 12.00, 12:45, 1:30 y 2:45. A veces me toca temprano, pero si iría”
5. Para usted es importante el tiempo a la hora de comer, por qué: “Para quien no, imagínese más tiempo para uno, en vez de estar sentada esperando y si demoran me traen cualquier cosa imagínese. Pero acá hay bastante gente no se imagina joven.”

Muchas Gracias por su participación