

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE RESTAURANTES
DE POLLO A LA BRASA EN TRES ZONAS GEOGRÁFICAS
DE LIMA METROPOLITANA Y CALLAO ENFOCADA EN LOS
NIVELES SOCIOECONÓMICOS C Y D**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presentan los bachilleres:

Grecia Carolina Solís Castillo
Oswaldo Almonacid Rivas

ASESOR: **Carlos José Romero Ízaga**

Lima, enero de 2013

RESUMEN

El presente estudio de pre-factibilidad muestra la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar una Cadena de Restaurantes de Pollos a la Brasa en Lima Metropolitana y Callao enfocada en los Niveles Socioeconómicos C y D, a través de cinco capítulos.

En el primer capítulo, Estudio Estratégico, se analizaron los factores del macro y micro entorno, donde se concluyó que más del 60% de la población de Lima Metropolitana y Callao pertenece a los niveles socioeconómicos C y D; además, ambos sectores cuentan con una economía emergente. Posteriormente, se definió la misión y visión de la organización y se realizó un análisis FODA que permitió determinar una estrategia genérica de diferenciación. Dicha estrategia estará basada en la calidad del servicio al cliente y el excelente sabor de los platos; creando así una ventaja competitiva que no tienen restaurantes enfocados en los Niveles Socioeconómicos C y D.

En el segundo capítulo, Estudio de Mercado, se seleccionó el mercado objetivo mediante el análisis de variables geodemográficas y psicográficas escogiendo tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao: Lima Norte, Callao y Lima Este; para luego escoger un distrito dentro de cada zona: San Martín de Porres, Callao y San Juan de Lurigancho.

Luego se estudió el perfil del consumidor en cada segmento propuesto, mediante una encuesta, para definir el servicio que se brindará a cada segmento. De acuerdo a los resultados de la encuesta se infirió que los dos factores más relevantes al momento de escoger un restaurante de pollos a la brasa son la calidad del servicio y el sabor del pollo y las papas.

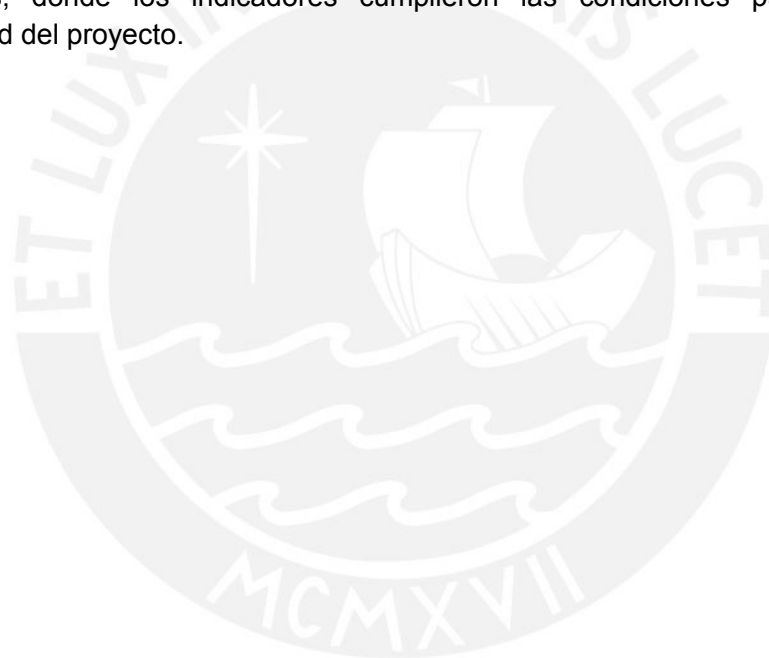
Posteriormente, se proyectó la demanda y la oferta en número de visitas. Para luego definir la demanda del proyecto en un horizonte de 10 años. Finalmente, se establecieron los parámetros de comercialización: producto, plaza, precio y promoción, donde se detalló el grupo de productos que se comercializará, las promociones mensuales y el precio sugerido de cada producto.

En el tercer capítulo, Estudio Técnico, se determinó la localización óptima de cada restaurante. Asimismo, se determinaron las características físicas de los locales y se establecieron las dimensiones de las áreas, para lo cual se necesitarán 2,365 m² en el restaurante ubicado en San Martín de Porres y 2,299 m² en los restaurantes de San Juan de Lurigancho y Callao. Luego se fijaron los procesos principales y secundarios, así como los requerimientos de los procesos, tales como insumos y servicios.

En el Estudio Legal y Organizacional, el cuarto capítulo, se fijó que el tipo de sociedad será sociedad anónima cerrada con dos socios. Además, se definió la estructura organizacional, describiendo las funciones y requerimientos del personal.

Posteriormente, en el quinto capítulo, Estudio Económico y Financiero, se determinó el monto total de la inversión, que asciende a 15'435,453 soles, la forma de financiamiento y el costo de oportunidad de capital. Además, se definieron los presupuestos de ingresos y egresos, para calcular el punto de equilibrio y estructurar los estados financieros.

Finalmente, se analizaron los principales indicadores económicos y financieros, obteniendo un VANE de S/. 2,581,454 y un VANF de S/. 4,570,594. Asimismo se determinó que la inversión se recuperará en el noveno año de operación. Para concluir, se realizó un análisis de sensibilidad evaluando los cambios en variables de egresos e ingresos, donde los indicadores cumplieron las condiciones para demostrar la viabilidad del proyecto.



A mi madre, Esperanza Castillo, a mi padre, Pedro Solís, y a mi hermano, Fernando, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.



A mi familia, en especial a mi mamá y a Florcita, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante brindada, por fomentar en mí el deseo de superación, pero especialmente, por su amor.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por el constante apoyo brindado a lo largo de nuestra carrera profesional, en especial a nuestros padres, que se preocupan por darnos siempre lo mejor y son fuente de energía cuando lo necesitamos.

Al Ing. Carlos Romero Izaga, nuestro asesor, por sus enseñanzas, preocupación, apoyo y paciencia brindada en el desarrollo de la tesis. Ha hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Al Ing. Christian Cornejo Sánchez, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por su tiempo y conocimiento compartido.

A nuestros profesores, por los conocimientos y experiencias brindadas en clases y en asesorías, las cuales han hecho posible la realización de la presente tesis.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO	2
1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	2
1.1.1. FACTOR GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO	2
1.1.2. FACTOR SOCIO – CULTURAL.....	3
1.1.3. FACTOR ECONÓMICO.....	3
1.1.4. FACTOR LEGAL.....	5
1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO.....	5
1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	5
1.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	5
1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	6
1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.....	7
1.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	8
1.2.5. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	8
1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	9
1.3.1. VISIÓN	9
1.3.2. MISIÓN	9
1.3.3. ANÁLISIS FODA	9
1.3.4. ESTRATEGIA GENÉRICA	13
1.3.5. OBJETIVOS.....	14
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO.....	15
2.1. EL MERCADO OBJETIVO	15
2.1.1. VARIABLES GEODEMOGRÁFICAS	15
2.1.2. VARIABLES PSICOGRÁFICAS	17
2.1.3. SELECCIÓN DE LAS ZONAS GEOGRÁFICAS	19
2.1.4. SELECCIÓN DE DISTRITOS	21
2.2. EL CONSUMIDOR	26
2.2.1. EL PERFIL DE CONSUMIDOR	26
2.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	32
2.3. EL SERVICIO	34
2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	39
2.4.1. DEMANDA HISTÓRICA.....	39
2.4.2. DEMANDA PROYECTADA	44

2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA	47
2.5.1. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	47
2.5.2. OFERTA HISTÓRICA	55
2.5.3. OFERTA PROYECTADA	59
2.6. DEMANDA DEL PROYECTO	62
2.6.1. DEMANDA INSATISFECHA	62
2.6.2. DEMANDA DEL PROYECTO	63
2.7. COMERCIALIZACIÓN	64
2.7.1. PRODUCTO	64
2.7.2. PLAZA	67
2.7.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	68
2.7.4. PRECIO	74
CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO	85
3.1. LOCALIZACIÓN	85
3.1.1. ALTERNATIVAS DE SELECCIÓN	85
3.1.2. SELECCIÓN DE ZONAS	86
3.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	88
3.2.1. INFRAESTRUCTURA	88
3.2.2. EQUIPAMIENTO	91
3.2.3. DISTRIBUCIÓN DEL RESTAURANTE	94
3.3. DIMENSIONAMIENTO DE ÁREAS	96
3.3.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO TEÓRICO DE ÁREAS	96
3.3.2. AJUSTE DE ÁREAS A LOCALES SELECCIONADOS	105
3.4. PROCESOS	106
3.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	106
3.4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO	108
3.4.3. DIAGRAMAS DE FLUJO	110
3.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO	113
3.5.1. INSUMOS	113
3.5.2. SERVICIOS	115
3.5.3. DISTRIBUCIÓN	115
3.6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	117
CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	121
4.1. TIPO DE SOCIEDAD	121
4.2. AFECTACIÓN TRIBUTARIA	121
4.3. NORMAS COMPETENTES	122
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
4.5. FUNCIONES DEL PERSONAL	124

4.6. REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL.....	125
CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	126
5.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO	126
5.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	126
5.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	130
5.1.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	131
5.1.4. INVERSIÓN TOTAL.....	131
5.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	132
5.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS	134
5.3.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS DE VENTAS	134
5.3.2. PRESUPUESTO DE COSTOS.....	135
5.3.3. PRESUPUESTO DE GASTOS.....	139
5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	141
5.5. ESTADOS FINANCIEROS	143
5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	147
5.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	148
5.7.1. INGRESOS	148
5.7.1. EGRESOS	150
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CANTIDAD DE LOCALES DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE POLLO A LA BRASA	6
TABLA 2. MATRIZ EFI	10
TABLA 3. PUNTUACIÓN MATRIZ EFI	10
TABLA 4. MATRIZ EFE	11
TABLA 5. PUNTUACIÓN MATRIZ EFE	11
TABLA 6. MATRIZ FODA	12
TABLA 7. ESTRATEGIAS	13
TABLA 8. PUNTUACIÓN DE IMPACTOS	13
TABLA 9. DATOS DEMOGRÁFICOS RESALTANTES POR ZONA GEOGRÁFICA	16
TABLA 10. LIMA METROPOLITANA Y CALLAO POR ESTILOS DE VIDA Y ZONA GEOGRÁFICA	18
TABLA 11. FACTORES DE SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS	19
TABLA 12. PUNTAJE PARA MATRIZ DE SELECCIÓN DE	20
TABLA 13. MATRIZ DE SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS	20
TABLA 14. CALIFICACIÓN TOTAL POR ZONA GEOGRÁFICA	21
TABLA 15. FACTORES DE SELECCIÓN DE DISTRITOS	21
TABLA 16. PUNTAJE PARA MATRIZ DE	22
TABLA 17. MATRIZ DE SELECCIÓN DE DISTRITOS EN LIMA ESTE	22
TABLA 18. PUNTAJE PARA MATRIZ DE	23
TABLA 19. MATRIZ DE SELECCIÓN DE DISTRITOS EN LIMA NORTE	23
TABLA 20. PUNTAJE PARA MATRIZ DE	24
TABLA 21. MATRIZ DE SELECCIÓN DE DISTRITOS EN CALLAO	24
TABLA 22. CALIFICACIÓN TOTAL POR DISTRITO – LIMA ESTE	25
TABLA 23. CALIFICACIÓN TOTAL POR DISTRITO – LIMA NORTE	25
TABLA 24. CALIFICACIÓN TOTAL POR DISTRITO – CALLAO	25
TABLA 25. PRECIOS PROMEDIOS DE POSTRES Y COMPLEMENTOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES	31
TABLA 26. NÚMERO DE HABITANTES QUE CONSUMEN POLLO A LA BRASA FUERA DE CASA	40
TABLA 27. CONSUMO PER CÁPITA DE POLLO A LA BRASA DEL 2006 AL 2011	41
TABLA 28. NÚMERO DE VISITAS TOTALES POR AÑO	42
TABLA 29. VENTAS MENSUALES (EN MILES DE NUEVOS SOLES) DE UNA CADENA DE POLLERÍAS SIMILAR AL PROYECTO	43
TABLA 30. DEMANDA HISTÓRICA (EN MILES DE VISITAS TOTALES POR MES)	43
TABLA 31. ANÁLISIS DE TENDENCIA – DEMANDA PROYECTADA	45
TABLA 32. DEMANDA PROYECTADA (EN MILES DE VISITAS)	47

TABLA 33. NÚMERO DE LOCALES DE PRINCIPALES CADENAS EN MERCADO OBJETIVO.....	48
TABLA 34. TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	57
TABLA 35. NÚMERO DE POLLERÍAS FORMALES E INFORMALES EN FUNCIONAMIENTO	58
TABLA 36. OFERTA HISTÓRICA (EN NÚMERO DE VISITAS AL AÑO)	59
TABLA 37. ANÁLISIS DE TENDENCIA – OFERTA PROYECTADA	59
TABLA 38. OFERTA PROYECTADA ANUAL (EN NÚMERO DE VISITAS TOTALES POR AÑO).....	61
TABLA 39. OFERTA PROYECTADA (EN MILES DE VISITAS).....	61
TABLA 40. DEMANDA INSATISFECHA POR DISTRITO (EN MILES DE VISITAS)	62
TABLA 41. PORCENTAJES DE COBERTURA DE LA DEMANDA INSATISFECHA	64
TABLA 42. DEMANDA DEL PROYECTO (EN MILES DE VISITAS)	64
TABLA 43. CUADRO DE PROMOCIONES – PRIMER SEMESTRE	68
TABLA 44. CUADRO DE PROMOCIONES – SEGUNDO SEMESTRE	69
TABLA 45. PRECIOS SUGERIDOS DE 1/4 DE POLLO A LA BRASA POR DISTRITO	75
TABLA 46. PRECIOS SUGERIDOS DE UN POLLO A LA BRASA ENTERO POR DISTRITO	76
TABLA 47. PRECIOS SUGERIDOS DE 1/4 DE CARNE A LA PARRILLA	77
TABLA 48. PRECIOS SUGERIDOS DE 1/4 DE POLLO A LA PLANCHA.....	78
TABLA 49. PRECIOS SUGERIDOS DE UNA PORCIÓN DE ANTICUCHOS.....	79
TABLA 50. PRECIOS SUGERIDOS DE UNA PORCIÓN DE MOLLEJITAS FRITAS	80
TABLA 51. PRECIOS SUGERIDOS DE UNA PORCIÓN DE YUQUITAS FRITAS.....	81
TABLA 52. PRECIOS SUGERIDOS DE UNA PORCIÓN SIMPLE DE HELADO	82
TABLA 53. PRECIOS SUGERIDOS DE UNA PORCIÓN SIMPLE DE TORTA	83
TABLA 54. PRECIOS SUGERIDOS DE UN VASO DE CHICHA MORADA	84
TABLA 55. PRECIOS SUGERIDOS DE UN VASO DE LIMONADA	84
TABLA 56. ZONAS TENTATIVAS EN SAN JUAN DE LURIGANCHO	85
TABLA 57. ZONAS TENTATIVAS EN SAN MARTÍN DE PORRES	85
TABLA 58. ZONAS TENTATIVAS EN CALLAO	86
TABLA 59. FACTORES DE SELECCIÓN DE ZONAS	86
TABLA 60. MATRIZ DE SELECCIÓN DE ZONAS.....	87
TABLA 61. CUADRO CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE ZONAS	87
TABLA 62. DIMENSIONES RECOMENDADAS PARA ESCALERAS DE USO NO RESIDENCIAL.....	89
TABLA 63. MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS	92
TABLA 64. EQUIPOS DE OFICINA REQUERIDOS.....	92
TABLA 65. MUEBLES Y ENSERES REQUERIDOS	93
TABLA 66. CODIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE ÁREAS	94
TABLA 67. PARÁMETROS USADOS EN EL MÉTODO DE GUERCHET	96
TABLA 68. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DEL ALMACÉN	97
TABLA 69. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DE LA COCINA	97

TABLA 70. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DEL COMEDOR	98
TABLA 71. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DEL DEPÓSITO DE LIMPIEZA	99
TABLA 72. ESTIMACIÓN DEL ÁREA TEÓRICA DE LOS JUEGOS INFANTILES	99
TABLA 73. ESPECIFICACIONES DE NÚMERO DE SERVICIOS SANITARIOS	100
TABLA 74. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DE SSHH PARA PERSONAL DE OPERACIONES.....	100
TABLA 75. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DE SSHH PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SAN MARTÍN DE PORRES	101
TABLA 76. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DE SSHH PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CALLAO Y SAN JUAN DE LURIGANCHO	101
TABLA 77. ESTIMACIÓN DE ÁREA TEÓRICA DE LOS SSHH PARA CLIENTES	102
TABLA 78. ESTIMACIÓN DEL ÁREA TEÓRICA DE LA ZONA ADMINISTRATIVA DE SAN MARTÍN DE PORRES	103
TABLA 79. ESTIMACIÓN DEL ÁREA TEÓRICA DE LA ZONA ADMINISTRATIVA DE SAN JUAN DE LURIGANCHO Y CALLAO	103
TABLA 80. ESTIMACIÓN DEL ÁREA TEÓRICA DE LA.....	104
TABLA 81. CUADRO CONSOLIDADO CON REQUERIMIENTOS DE ÁREA POR LOCAL	105
TABLA 82. PRECIOS AL POR MAYOR DE HELADOS, TORTAS Y GASEOSAS	113
TABLA 83. PRECIOS DE INSUMOS POR UNIDAD Y MERCADOS SELECCIONADOS	114
TABLA 84. SERVICIOS GENERALES	116
TABLA 85. NOTACIÓN Y PONDERACIÓN DE ÍNDICES DE MEDICIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL.....	119
TABLA 86. ASPECTOS AMBIENTALES SIGNIFICATIVOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	120
TABLA 87. PASOS PARA CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	121
TABLA 88. NORMAS RESPECTO A LAS OPERACIONES DEL RESTAURANTE	122
TABLA 89. OTRAS NORMAS RELACIONADAS.....	123
TABLA 90. FUNCIONES DE PERSONAL	124
TABLA 91. PERFIL DEL PERSONAL	125
TABLA 92. INVERSIÓN EN TERRENO	126
TABLA 93. INVERSIÓN EN EDIFICIOS.....	127
TABLA 94. INVERSIÓN EN LOS PRINCIPALES EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	127
TABLA 95. INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPOS POR ÁREA	128
TABLA 96. INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA.....	128
TABLA 97. INVERSIÓN EN LOS PRINCIPALES MUEBLES Y ENSERES.....	128
TABLA 98. INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES POR ÁREA	129
TABLA 99. INVERSIÓN EN VEHÍCULO.....	129
TABLA 100. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES.....	129
TABLA 101. INVERSIÓN EN TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	130
TABLA 102. INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN Y EN DESARROLLO DE SERVICIOS	130
TABLA 103. INVERSIÓN EN POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	131

TABLA 104. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES.....	131
TABLA 105. INVERSIÓN TOTAL.....	131
TABLA 106. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.....	132
TABLA 107. COSTO PONDERADO DE CAPITAL.....	133
TABLA 108. CRONOGRAMA DE AMORTIZACIÓN Y PAGOS DE INTERESES ANUAL.....	134
TABLA 109. PRESUPUESTO DE INGRESOS (INCLUYE IGV).....	134
TABLA 110. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA – AÑO 2021.....	135
TABLA 111. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	135
TABLA 112. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA (INCLUYE IGV).....	136
TABLA 113. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA – AÑO 2021.....	136
TABLA 114. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA.....	136
TABLA 115. PRESUPUESTO DE MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV).....	137
TABLA 116. PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS DE PRODUCCIÓN.....	137
TABLA 117. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN (SIN IGV).....	138
TABLA 118. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS PRODUCCIÓN (SIN IGV).....	138
TABLA 119. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (SIN IGV).....	138
TABLA 120. PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS ADMINISTRATIVOS.....	139
TABLA 121. PRESUPUESTO DE SERVICIOS (INCLUYE IGV).....	139
TABLA 122. PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS – AÑO 2021.....	140
TABLA 123. PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS.....	140
TABLA 124. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	140
TABLA 125. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS (SIN IGV).....	141
TABLA 126. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.....	141
TABLA 127. PRECIOS UNITARIOS Y COSTOS VARIABLES (EN NUEVOS SOLES).....	142
TABLA 128. COSTOS FIJOS (EN NUEVOS SOLES).....	142
TABLA 129. PUNTO DE EQUILIBRIO POR TIPO DE PEDIDO.....	143
TABLA 130. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	144
TABLA 131. MÓDULO DE IGV.....	145
TABLA 132. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	146
TABLA 133. VALOR ACTUAL NETO.....	1
TABLA 134. TASA INTERNA DE RETORNO.....	1
TABLA 135. RATIO BENEFICIO COSTO.....	1
TABLA 136. PERÍODO DE RECUPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE NUEVOS SOLES).....	1
TABLA 137. ESCENARIOS PARA VARIACIONES EN LA DEMANDA.....	148
TABLA 138. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS – VARIACIONES DE DEMANDA.....	148
TABLA 139. ESPERADO DEL VALOR ACTUAL NETO - DEMANDA.....	149
TABLA 140. ESCENARIOS PARA VARIACIONES EN EL PRECIO.....	149

TABLA 141. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS – VARIACIONES DE PRECIO	150
TABLA 142. ESPERADO DEL VALOR ACTUAL NETO - PRECIOS.....	150
TABLA 143. ESCENARIOS PARA VARIACIONES EN EL COSTO DE LA MATERIA PRIMA	151
TABLA 144. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS – VARIACIONES DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA.....	151
TABLA 145. ESPERADO DEL VALOR ACTUAL NETO – COSTO DE LA MATERIA PRIMA.....	151
TABLA 146. ESCENARIOS PARA VARIACIONES EN EL GASTO DE VENTAS	152
TABLA 147. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS – VARIACIONES DEL GASTO DE VENTAS	152
TABLA 148. ESPERADO DEL VALOR ACTUAL NETO – GASTO DE VENTAS	152



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LIMA METROPOLITANA.....	1
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LIMA METROPOLITANA POR ZONAS GEOGRÁFICAS.....	1
GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DEL PBI POR SECTORES.....	1
GRÁFICO 4. VARIACIÓN ACUMULADA ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS EN LIMA METROPOLITANA	1
GRÁFICO 5. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SECTOR AVÍCOLA.....	1
GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE UNA FAMILIA LIMEÑA PROMEDIO	1
GRÁFICO 7. LUGARES DONDE LOS LIMEÑOS PREFIEREN COMER FUERA DE CASA	1
GRÁFICO 8. MATRIZ I - E.....	1
GRÁFICO 9. DIVISIÓN GEOGRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA.....	1
GRÁFICO 10. PREFERENCIA DEL POLLO A LA BRASA POR RANGO DE EDADES	1
GRÁFICO 11. INGRESOS Y PORCENTAJE DESTINADO A ALIMENTACIÓN FUERA DEL HOGAR	1
GRÁFICO 12. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE CONSUMIDORES DE POLLO A LA BRASA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO	1
GRÁFICO 13. ESTILOS DE VIDA EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	1
GRÁFICO 14. ¿CONSUME POLLO A LA BRASA FUERA DE CASA?	1
GRÁFICO 15. RAZONES POR LAS QUE NO CONSUME POLLO A LA BRASA FUERA DE CASA	1
GRÁFICO 16. ASISTENCIA A UNA POLLERÍA POR DÍAS	1
GRÁFICO 17. HORARIOS DE ASISTENCIA A UNA POLLERÍA	1
GRÁFICO 18. TIEMPO DE PERMANENCIA EN UNA POLLERÍA.....	28
GRÁFICO 19. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE VISITAS POR TIPOS DE PEDIDO	28
GRÁFICO 20. TAMAÑO DE LA PORCIÓN DE POLLO CONSUMIDA POR PERSONA.....	1
GRÁFICO 21. PLATOS FAVORITOS (APARTE DEL POLLO A LA BRASA)	1
GRÁFICO 22. POSTRES FAVORITOS	1
GRÁFICO 23. COMPLEMENTOS FAVORITOS	30
GRÁFICO 24. BEBIDAS FAVORITAS.....	30
GRÁFICO 25. GASTO PROMEDIO POR TIPO DE PEDIDO POR PERSONA	31
GRÁFICO 26. MEDIOS DE PAGO USADOS.....	31
GRÁFICO 27. FACTORES RELEVANTES PARA SELECCIONAR UNA POLLERÍA.....	32
GRÁFICO 28. DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS PROPUESTOS	34
GRÁFICO 29: NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES POR SEGMENTO	35
GRÁFICO 30. PAQUETES DE SERVICIOS PRIMARIOS	36
GRÁFICO 31. PAQUETES DE SERVICIOS SECUNDARIOS POR SEGMENTO.....	37
GRÁFICO 32. LAS 4 PRIMERAS BRECHAS DEL MODELO DE DEFICIENCIAS.....	38
GRÁFICO 33. ESQUEMA DEL CÁLCULO DE LA DEMANDA HISTÓRICA	39

GRÁFICO 34. CONSUMO PER CÁPITA DEL POLLO A LA BRASA.....	41
GRÁFICO 35. NÚMERO DE VISITAS Y CONSUMO PER CÁPITA DE POLLO A LA BRASA 2006-2011	41
GRÁFICO 36. DEMANDA HISTÓRICA	44
GRÁFICO 37. ÍNDICES DE ESTACIONALIDAD PROMEDIO DE LA DEMANDA HISTÓRICA	1
GRÁFICO 38. DEMANDA PROYECTADA SIN ESTACIONALIDAD	46
GRÁFICO 39. POSICIONAMIENTO DE MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.....	48
GRÁFICO 40. POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS	49
GRÁFICO 41. ¿LA POLLERÍA CON EL MAYOR POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR ES LA MISMA QUE LA MÁS VISITADA?	1
GRÁFICO 42. ACCIÓN A TOMAR SI LA POLLERÍA A LA QUE ASISTE CON MAYOR FRECUENCIA NO TIENE MESAS DISPONIBLES.....	50
GRÁFICO 43. POSICIONAMIENTO DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS EN SAN JUAN DE LURIGANCHO POR FACTORES RELACIONADOS A LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	51
GRÁFICO 44. POSICIONAMIENTO DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS EN SAN MARTÍN DE PORRES POR FACTORES RELACIONADOS A LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	51
GRÁFICO 45. POSICIONAMIENTO DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS EN CALLAO POR FACTORES RELACIONADOS A LA CALIDAD DEL SERVICIO	52
GRÁFICO 46. POLLERÍAS: PRECIOS VERSUS NIVEL DE SERVICIOS	53
GRÁFICO 47. RANKING DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS POR EL TAMAÑO DE LA PORCIÓN.....	54
GRÁFICO 48. RANKING DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS POR LA VARIEDAD EN LA CARTA	55
GRÁFICO 49. ESQUEMA DEL CÁLCULO DE LA OFERTA HISTÓRICA.....	56
GRÁFICO 50. OFERTA PROYECTADA.....	60
GRÁFICO 51. CLASIFICACIÓN DE LOS PLATOS OFERTADOS.....	65
GRÁFICO 52. CLASIFICACIÓN DE LOS COMPLEMENTOS OFERTADOS.....	65
GRÁFICO 53. CLASIFICACIÓN DE LOS POSTRES OFERTADOS	66
GRÁFICO 54. CLASIFICACIÓN DE LAS BEBIDAS OFERTADAS	66
GRÁFICO 55. CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE LA CADENA DE POLLERÍAS	67
GRÁFICO 56. PAQUETE PROMOCIONAL EN SAN JUAN DE LURIGANCHO	70
GRÁFICO 57. PAQUETE PROMOCIONAL EN SAN MARTÍN DE PORRES	71
GRÁFICO 58. PAQUETE PROMOCIONAL EN CALLAO.....	72
GRÁFICO 59. PREFERENCIAS DE RADIO EN LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS C Y D.....	73
GRÁFICO 60. PREFERENCIA DE DIARIOS EN LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS C Y D	73
GRÁFICO 61. MEDIOS POR LOS QUE SUELE ENTERARSE DE LAS PROMOCIONES	74
GRÁFICO 62. PRECIOS RELATIVOS DE 1/4 DE POLLO A LA BRASA VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 63. PRECIOS RELATIVOS DE 1 POLLO A LA BRASA ENTERO VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 64. PRECIOS RELATIVOS DE 1/4 DE CARNE A LA PARRILLA VS CALIDAD DE SERVICIO.....	1
GRÁFICO 65. PRECIOS RELATIVOS DE 1/4 DE POLLO A LA PLANCHA VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 66. PRECIOS RELATIVOS DE UNA PORCIÓN DE ANTICUCHOS VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 67. PRECIOS RELATIVOS DE UNA PORCIÓN DE MOLLEJITAS FRITAS VS CALIDAD DE SERVICIO ..	1

GRÁFICO 68. PRECIOS RELATIVOS DE UNA PORCIÓN DE YUQUITAS FRITAS VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 69. PRECIOS RELATIVOS DE UNA PORCIÓN DE HELADO VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 70. PRECIOS RELATIVOS DE UNA PORCIÓN DE TORTA VS CALIDAD DE SERVICIO	1
GRÁFICO 71. TABLA RELACIONAL DE ACTIVIDADES	95
GRÁFICO 72. DIAGRAMA RELACIONAL DE ACTIVIDADES	95
GRÁFICO 73. DISTRIBUCIÓN DE BLOQUES	96
GRÁFICO 74. DISTRIBUCIÓN GENERAL DE CONJUNTO (DGC) DEL PRIMER PISO	105
GRÁFICO 75. DISTRIBUCIÓN GENERAL DE CONJUNTO (DGC) DEL SEGUNDO PISO	106
GRÁFICO 76. DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA ELABORACIÓN DEL POLLO A LA BRASA	107
GRÁFICO 77: DOP DE LA ELABORACIÓN DE POLLO A LA BRASA	108
GRÁFICO 78. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	110
GRÁFICO 79. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	111
GRÁFICO 80. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INSUMOS	112
GRÁFICO 81. RUTA ÓPTIMA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	115
GRÁFICO 82: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL RESTAURANTE DE POLLOS A LA BRASA	117
GRÁFICO 83. IDENTIFICACIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS, ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES DE ACTIVIDADES PRINCIPALES.....	118
GRÁFICO 84. ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE DE POLLOS A LA BRASA.....	123
GRÁFICO 85. ESQUEMA PARA CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	142

INTRODUCCIÓN

El Perú está atravesando un boom gastronómico que se ve reflejado en las distintas ferias y concursos internacionales donde diversos platos peruanos han sido premiados, haciendo que se reconozca al Perú como uno de los mejores destinos culinarios del mundo.

El fresco ceviche, el crocante pollo a la brasa, entre otras delicias peruanas, se fueron convirtiendo poco a poco en platos bandera preferidos por todos.

Pero si se trata de escoger un plato en especial, a la hora de salir a comer, el preferido es el pollo a la brasa; según un estudio de Arellano Marketing en 2010 el 56% de los peruanos prefiere dirigirse a un restaurante de pollos a la brasa. Esta predilección se debe a la textura, sabor y rendimiento que brinda el pollo a la brasa, ya que puede alimentar a una familia numerosa si se agregan porciones adicionales de papas fritas y ensalada.

Con más de 60 años en la gastronomía peruana, el pollo a la brasa ha sabido ganarse un lugar en la mesa de los peruanos. Esto se ve reflejado en la facturación anual, de dicho sector, que alcanza los US\$ 570 millones anuales; además, se estima que en el país se consumen 65 millones de pollos a la brasa al año.

Asimismo, cabe señalar que los niveles socioeconómicos que tienen mayor preferencia por el pollo a la brasa son los niveles C y D, siendo éstos los más numerosos de Lima Metropolitana y Callao, representando un 68% de la población.

Si a ello le añadimos el incremento del número de pollerías individuales (que atienden a nichos zonales en Lima Metropolitana y Callao) y el crecimiento acelerado de las grandes cadenas de pollerías, como Norky's, Roky's, Corralito, Las Canastas, Pardo's, entre otras en los últimos 6 años, podemos deducir que es un mercado muy interesante que se está desarrollando cada vez más en nuestro país.

En esta coyuntura se concibe el presente proyecto de implementación de una cadena de restaurantes de pollos a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D, capaz de ofrecer un servicio diferenciado de acuerdo a los gustos y preferencias de cada segmento propuesto, demostrando su viabilidad técnica, económica y financiera.

CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1.1. FACTOR GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO

A través de los años, la población en Lima Metropolitana ha aumentado a ritmos superiores a la población del país (ver Gráfico 1), reflejado en una tasa promedio interanual de 1.58% del 2004 al 2011, superior a 1.18%¹, correspondiente al crecimiento total de la población peruana.

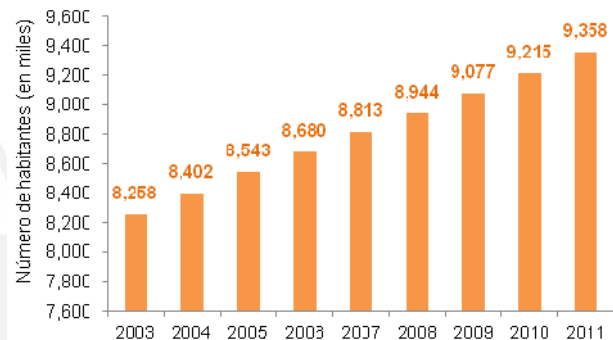


Gráfico 1. Evolución de la población en Lima Metropolitana

Fuente: INEI

Elaboración propia

Lima Metropolitana está dividida en 6 zonas geográficas: Callao, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Sur, Lima Este y Lima Norte²; de las cuales, las dos últimas han tenido un mayor crecimiento, con tasas promedio anuales de 2.1% y 2.5%³ en los últimos 7 años (ver Gráfico 2).

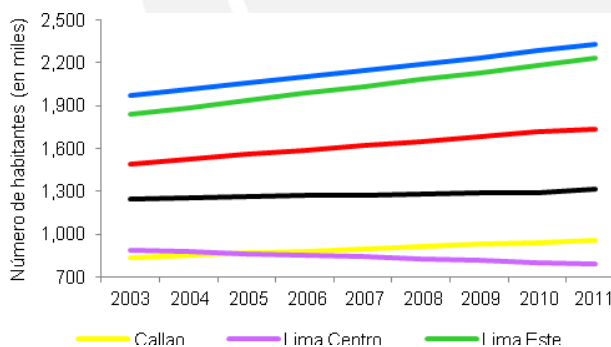


Gráfico 2. Evolución de la población en Lima Metropolitana por zonas geográficas

Fuente: INEI

Elaboración propia

Además, cabe resaltar que los 4 distritos más poblados de Lima Metropolitana se encuentran en las zonas de Lima Norte y Lima Este. Dichos distritos son: San Juan de Lurigancho con más de 1 millón de habitantes, seguido de San Martín de Porres con cerca de 646 mil habitantes, Ate Vitarte con más de 555 mil habitantes y finalmente Comas con cerca de 515 mil personas⁴.

Por otro lado, gran parte de la

¹ INEI. Cálculo realizado usando la Base de Datos de la Proyección de la Población Peruana. Recurso electrónico en: <<http://www.inei.gov.pe/Sisd/index.asp>>

² Distribución propuesta por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, ver anexo 01.

³ INEI. Loc. Cit.

⁴ INEI. Base de Datos de la Población de Lima Metropolitana 2011. Recurso electrónico en <<http://www.inei.gov.pe/Sisd/index.asp>>.

población pertenece a los niveles socioeconómicos C y D, 33.1% y 30.2%⁵, respectivamente.

1.1.2. FACTOR SOCIO – CULTURAL

Como dato saltante, se debe subrayar que el crecimiento registrado por los restaurantes del 2005 al 2009 fue de 45% (se abrieron en Lima cerca de 11 mil restaurantes). Esta cifra contrasta con el mismo período de 4 años que se dio entre 2001 y 2005; ya que en este intervalo solo se abrieron un poco más de 3 mil establecimientos⁶.

Este incremento de establecimientos no solo se debe al crecimiento poblacional, sino también a factores sociales y culturales que hace que los limeños elijan un restaurante de pollo a la brasa al momento de realizar una “salidita gastronómica”⁷:

- El pollo a la brasa es barato y “rendidor”, ya que con menos de 30 soles se puede adquirir uno en alguna pollería modesta, logrando alimentar a toda la familia, debido a que cada uno comerá una pequeña porción de pollo y lo acompañará con abundante papas fritas que compensarán la porción de pollo en el plato, estos factores son preponderantes en los niveles socioeconómicos C y D.
- Se puede disfrutar socialmente con la familia o con los amigos, a diferencia de una hamburguesa o una *salchipapa*, ambas consumidas en porciones individuales.
- El pollo a la brasa saca el niño travieso que cada persona lleva adentro, al comerlo con las manos y sacarle el jugo hasta el último *huesito*.

1.1.3. FACTOR ECONÓMICO

a. Producto bruto interno

Para este factor, es conveniente analizar la evolución del sector avícola y del sector hoteles y restaurantes (ver **Gráfico 3**), ambos ligados a una cadena de pollerías.

El primero mantiene una tendencia positiva por más de



Gráfico 3. Evolución del PBI por sectores

Fuente: INEI

Elaboración propia

⁵ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Niveles Socioeconómicos 2010. Pág. 11.

⁶ APEGA. El boom de la gastronomía peruana y su impacto económico y social. Recurso electrónico en: <<http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>>. Pág. 23.

⁷ Frase de Rolando Arellano para referirse a una visita a un restaurante. El Comercio (26 de febrero de 2010). ¿Por qué el pollo a la brasa es tan querido y solicitado? Recurso electrónico en: <<http://elcomercio.pe/gastronomia/420018/noticia-que-pollo-brasa-tan-querido-solicitado>>

40 meses consecutivos, sustentada en la mayor producción de aves y huevo. En los últimos siete años, la producción de pollo ha pasado a representar del 69% al 75% del total de producción de carnes en el país⁸. Además, existe un alto potencial para que el sector avícola continúe una evolución favorable, dado que existen empresas consolidadas en el mercado, disponibilidad de terrenos eriazos y condiciones climáticas propicias.

En el caso del sector hoteles y restaurantes, en el primer semestre del 2012 obtuvo un crecimiento de 9,79% con respecto al mismo período del 2011. El incremento del sector restaurantes se explica en la mayor actividad de los negocios de pollos a la brasa, comidas rápidas, chifas y bar restaurantes⁹, sustentada en la creciente capacidad adquisitiva de la población.

b. Inflación

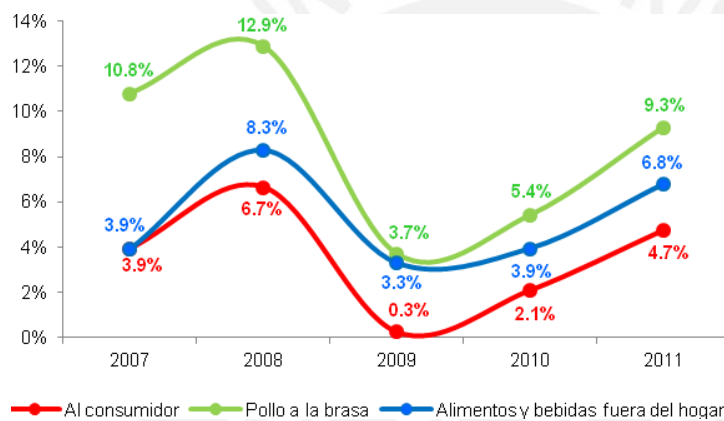


Gráfico 4. Variación acumulada anual del índice de precios en Lima Metropolitana

Fuente: INEI
Elaboración propia

En el último año, los precios internacionales de los alimentos aumentaron fundamentalmente por problemas climáticos, que afectaron los cultivos de trigo y maíz¹⁰.

Estos insumos importados, usados en varios sectores del rubro alimentos, como el sector avícola, originaron un incremento porcentual en el precio del rubro alimentos y bebidas de 7,97%¹¹ en el 2011, en

especial del pollo, pan y aceite.

Esto explica que el subsector comidas fuera del hogar no solo creció estimulado por la demanda interna, sino también por el efecto en cadena del incremento de precios de los alimentos. Estas causas, aunadas al irregular abastecimiento de pescado (principal sustituto del pollo), originaron que el índice del precio del pollo a la brasa tuviera un crecimiento acumulado anual de 9,3% en el 2011, superior al índice de precios al

⁸ Biznews.pe – diario digital de negocios. Carne de pollo ostenta el menor precio relativo. Recurso electrónico en: <<http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/carne-pollo-ostenta-menor-precio-relativo-del-mercado>>

⁹ INEI. Informe Técnico N° 05 Mayo 2012 Producción Nacional Marzo 2012. Pág. 4.

¹⁰ BCRP. Reporte de Inflación Setiembre 2011. Pág. 108.

¹¹ INEI. Informe Técnico N° 01 Enero 2012 Variación de los Indicadores de Precios de la Economía Diciembre 2011. Pág. 3.

consumidor y de alimentos y bebidas fuera del hogar en Lima Metropolitana, con 4,7% y 6,8%¹², respectivamente (**ver Gráfico 4**).

1.1.4. FACTOR LEGAL

La construcción y actividad del sector restaurantes en el país está regulada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el Reglamento de Restaurantes (Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR), que establece las disposiciones para la categorización, calificación, funcionamiento y supervisión de los restaurantes.

Otras leyes o normas vinculadas al tema son:

- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA).
- Reglamento Nacional de Edificaciones (Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA), en especial la Norma A.070 Comercio.
- Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas (Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM).

1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Las empresas del sector avícola se han apoyado en los avances en genética para mejorar la parte reproductiva y reducir los niveles de mortalidad del pollo, y han incorporado a su sistema de producción, almacenes de acopio y plantas de molienda de insumos. Además, hay una mayor oferta de equipos especializados y de alta calidad (bebederos, comederos, criaderos, incubadoras, nacedoras, etc.)¹³, y una expansión de la producción de alimentos balanceados¹⁴. Las cifras evidencian estas mejoras, ya que hace 50 años tomaba 72 días criar un pollo de 1,8 kg; actualmente, toma 48 días criar uno de 2,2 kg¹⁵.

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El mercado de restaurantes de pollo a la brasa, cuya facturación se estima en US\$ 570 millones anuales según Las Canastas, es muy competitivo, no solo por el gran número

¹² INEI. Informe Técnico N° 01 Enero 2012 Variación de los Indicadores de Precios de la Economía Diciembre 2011. Pág. 3.

¹³ Cfr. Moldum. Productos. Recurso electrónico en: <<http://www.moldum.com/incubadoras.htm>> y Aviplast. Productos y servicios. Recurso electrónico en: <http://www.aviplastperu.com/quienes_somos.htm>

¹⁴ Especialmente para el sector avícola, alrededor del 91%. Ministerio de Agricultura. Alimentos balanceados. Recurso electrónico en: <<http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/alimentos-balanceados.html>>.

¹⁵ El Comercio (14 de junio de 2011). Consumo y calidad de vida. Recurso electrónico en: <<http://elcomercio.pe/impresas/notas/consumo-calidad-vida/20110614/780638>>

de locales que poseen las principales cadenas (ver **Tabla 1**), sino también por sus diferentes procesos de expansión: mientras Norky's sustituyó las luces de neón por una decoración más sobria, Rocky's fue el primero en enrumbar hacia provincias.

Otros ejemplos saltantes se dan con Las Canastas y Golden Chicken (originarias de San Martín de Porres y Ate Vitarte, respectivamente), cuyo radio de acción se ha dirigido a segmentos con mayor poder adquisitivo.

Tabla 1. Cantidad de locales de las principales cadenas de pollo a la brasa

Pollería	Zona de origen	Número de locales
Norky's	Cercado de Lima	79
Rocky's	Zárate	46
Pardos Chicken	Miraflores	17
Las Canastas	San Martín de Porres	12
Corralito	Jesús María	26

Fuente: Páginas web de cadenas mencionadas
Elaboración propia

Por otro lado, muchas de las pollerías individuales en Lima Metropolitana, estimadas en más de 22,000¹⁶, tienen cubiertos nichos zonales y distritales: como El Padrino y Kenyí's en San Juan de Lurigancho y en San Juan de Miraflores¹⁷, respectivamente.

Por ende, dada la intensa rivalidad del mercado, las estrategias para posicionar la marca propia se enfocan en diversos aspectos: los acompañamientos, la calidad de las papas, los servicios complementarios, y, fundamentalmente, el aderezo del pollo¹⁸.

1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

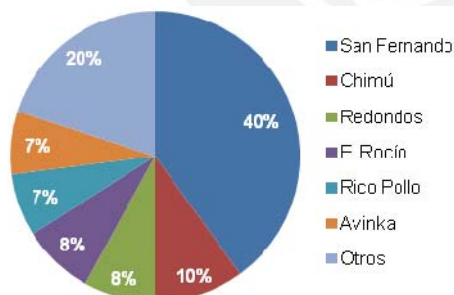


Gráfico 5. Participación de mercado del sector avícola

Fuente: Poultry International
Elaboración propia

Los proveedores principales de un restaurante de pollos a la brasa son las empresas avícolas y las empresas procesadoras de papas.

El sector avícola está conformado por aproximadamente: 30 empresas grandes y medianas (ver **Gráfico 5**); así como cerca de 300 microempresas; sin embargo, este segundo grupo solo representa el 10%¹⁹ de la producción nacional. Cifras que evidencian

¹⁶ Las Canastas. E-Boletín 16. Recurso electrónico en: <http://www.lascanastas.com/boletin_16.php>

¹⁷ Semana Económica. En tus brasas encomiendo mi espíritu. N° 1080. Pág. 4.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Scotiabank – Departamento de Estudios Económicos. Industria Avícola. Pág. 1. Recurso electrónico en <http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf>.

que existe un mercado altamente fragmentado, con gran rivalidad entre sus competidores, y con bajos márgenes de rentabilidad²⁰, lo cual disminuye su poder de negociación ante las pollerías.

En el caso de las procesadoras de papas, estimadas en 100 empresas en Lima Metropolitana (**ver Anexo 2**), se encuentran supeditadas al accionar de sus principales clientes, las cadenas de pollerías y las pollerías individuales²¹. Por ende, como parte de la relación comercial, los procesadores deben ofrecer servicios de valor agregado como ventas al crédito, entrega del producto en el local y oferta de productos en diversos tamaños. Por otra parte, las pollerías individuales de menor distinción podrían optar por las procesadoras informales, que conforman el 91%²² de la oferta o por una integración vertical hacia atrás para reducir costos; y en el caso de las franquicias, se manifiesta una creciente demanda por la papa importada²³, dado su abastecimiento permanente, bajo consumo de aceite y rápido proceso de fritura.

1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Los limeños destinan en promedio el 12%²⁴ de sus ingresos en alimentación fuera de casa (**ver Gráfico 6**) ya sea en restaurantes (pollerías, cevicherías y chifas), en cafeterías o en servicios de *catering*. Además, poseen mucha información en cuanto al pollo a la brasa; ya que conocen los precios de los insumos y las ofertas. Es por ello que los compradores son medianamente sensibles al precio del producto que compran, buscando generalmente calidad a bajo costo.

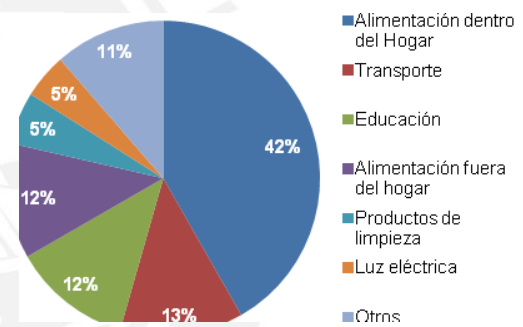


Gráfico 6. Distribución de gastos de una familia limeña promedio

Fuente: Ipsos Apoyo – Perfiles Zonales 2011
Elaboración propia

Por otro lado, los compradores no representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás, ya que el Pollo a la Brasa es complicado de preparar en casa debido a la dificultad que se tiene para cocerlo y para combinar la cantidad adecuada de ingredientes que intervienen en su preparación (**ver Anexo 3**).

²⁰ Scotiabank – Departamento de Estudios Económicos. Op. Cit., pág. 3.

²¹ Las cadenas de pollerías y pollerías individuales representan el 85% de sus ventas. Mercadeando S.A. Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papa en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados. Pág. 21.

²² *Ibid.*, pág. 35.

²³ Entre los años 2002 y 2008, se ha producido un incremento de 132% de las importaciones de papa procesada. *Ibid.* Pág. 46.

²⁴ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011. Pág. 60.

Además, se puede notar que las pollerías brindan un producto semiestándar, es decir, el plato básico de pollo a la brasa contiene papas fritas, ensalada y cremas. La diferencia se da en la cantidad de papas, en el tamaño del pollo y sobretodo en el sabor que brinda cada pollería, haciendo que el comprador prefiera una u otra de acuerdo a sus gustos.

1.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se puede observar que en Lima Metropolitana existen diversos establecimientos que ofrecen productos sustitutos como el *pollo broaster*, preferido por lo crocante que resulta al comerlo y el pollo a la parrilla, preferido por su consistencia y sabor.

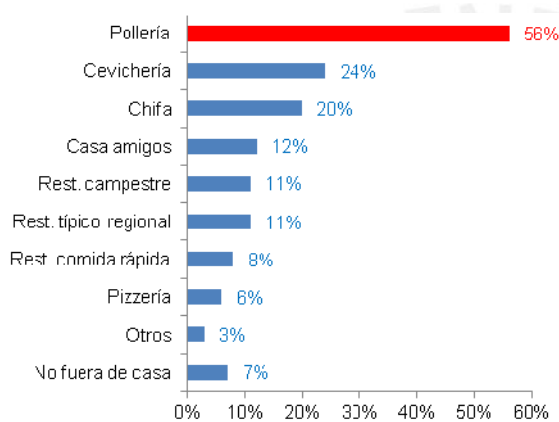


Gráfico 7. Lugares donde los limeños prefieren comer fuera de casa

Fuente: Arellano Marketing
Elaboración propia

Asimismo, existen otros productos como las hamburguesas, *salchipapas* y pizzas que son preferidas por su bajo precio, rápida preparación y su practicidad (ya que se pueden comer en cualquier momento y lugar). Dichos productos en zonas populares se venden generalmente en carritos sandwicheros.

Por otro lado se puede considerar a los chifas, las cevicherías, restaurantes de comida rápida, entre otros como sustitutos de las pollerías.

Sin embargo, a pesar de la amplia gama de productos sustitutos, los restaurantes de pollo a la brasa son los lugares preferidos por los limeños para comer fuera de casa (ver **Gráfico 7**).

1.2.5. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

En el sector pollerías existen varias empresas establecidas que ya tienen un nombre propio. Generalmente, obtenidas por medio de la publicidad, la diferenciación del producto en cuanto al sabor y calidad y por tener un número considerable de restaurantes en Lima Metropolitana (ver **Anexo 4**). Esto origina que el nuevo competidor que quiera ingresar al sector tenga costos elevados al inicio, pues deberá invertir en publicidad, marketing y promociones.

Por ello la diferenciación del producto y del servicio juega un papel importante si se quieren ganar clientes de la competencia.

Otro de los factores importantes es la ubicación estratégica de los restaurantes, pues actualmente no existen muchos lugares comerciales disponibles en Lima Metropolitana; esto hace que muchos competidores que quieran ingresar al sector negocien los precios de venta del local con los propietarios generando un costo adicional.

Se puede observar que las barreras a la entrada son medianamente altas si se quiere competir con las grandes Cadenas de Pollerías de Lima Metropolitana.

1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1. VISIÓN

Ser la cadena de restaurantes de pollos a la brasa líder en Lima Metropolitana y Callao, con la mayor rentabilidad en el sector y el más alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

1.3.2. MISIÓN

Ser una empresa de restaurantes de pollos a la brasa comprometidos con nuestro clientes, brindándoles una atención de calidad, así como productos que vayan de acuerdo a sus necesidades y preferencias en un ambiente cómodo y seguro, para alcanzar retribuciones que permitan el crecimiento del negocio. Asimismo, fomentar una cultura proactiva, de compromiso y pertenencia con nuestros empleados y proveedores.

1.3.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permitirá analizar los factores internos y externos para establecer estrategias adecuadas.

En las siguientes hojas se presentan las matrices usadas para realizar este análisis.

a. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 2. Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Brindar servicios adicionales: juegos para niños o shows infantiles.	6.7%	4	0.27
Alta relevancia de los procesos de RRHH como selección y capacitación.	13.3%	4	0.53
Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente distendido y lúdico.	15.6%	4	0.62
Diversidad de productos en la carta.	2.2%	3	0.07
La pollería atenderá a los NSE C y D, los más numerosos en Lima Metropolitana.	11.1%	3	0.33
Debilidades			
Elevado costo inicial para posicionar la marca.	15.6%	1	0.16
Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.	4.4%	1	0.04
Inversión en equipos de refrigeración y almacenamiento de insumos.	2.2%	2	0.04
Inversión inicial en promociones y ofertas.	20.0%	2	0.4
Necesidad de diversificación de productos, no solo se puede ofrecer pollo a la brasa	8.9%	1	0.09
TOTAL	100%		2.56

Elaboración propia

Tabla 3. Puntuación matriz EFI

Nivel	Puntaje
FI muy positivo	4
FI positivo	3
FI negativo	2
FI muy negativo	1

Los factores internos son evaluados en la **Tabla 2** usando los puntajes de la **Tabla 3**. Cada factor tiene asignado un peso de acuerdo a su importancia relativa (**ver Anexo 5** **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

La ponderación total obtenida es 2.56.

b. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 4. Matriz EFE

Factores externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Mayor nivel de consumo de los NSE C y D.	13.3%	4	0.53
Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.	8.9%	4	0.36
El pollo a la brasa es un elemento que vincula a la familia.	20.0%	4	0.8
Alto poder de negociación sobre los proveedores.	6.7%	3	0.2
No hay un alto nivel de lealtad del cliente hacia las cadenas de pollerías actuales.	8.9%	3	0.27
Amenazas			
Cadenas y pollerías individuales con amplia experiencia en el sector.	8.9%	1	0.09
Elevado número de productos sustitutos.	8.9%	1	0.09
Reaparición en gran escala del virus H5N1 u otro agente patógeno peligroso.	2.2%	2	0.04
Delincuencia y falta de seguridad en algunos sectores.	6.7%	1	0.07
Baja disponibilidad de terrenos o locales.	15.6%	1	0.16
TOTAL	100%		2.6

Elaboración propia

c. Matriz interna - externa

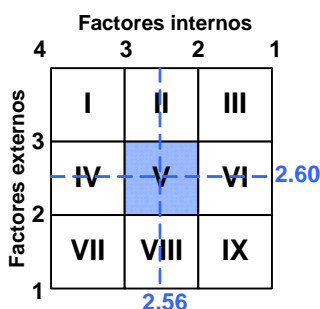


Gráfico 8. Matriz I - E

Elaboración propia

Tras obtener las ponderaciones totales en las matrices EFE y EFI, se determina la posición en la Matriz Interna – Externa (**ver Gráfico 8**) para establecer el tipo de estrategias a enfocar en la Matriz FODA.

Dado que la zona de intersección de la proyección de los puntos 2.6 (factores externos) y 2.56 (factores internos) es el cuadrante V, se debe dar énfasis en las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Tabla 5. Puntuación

Nivel	Puntaje
FE muy positivo	4
FE positivo	3
FE negativo	2
FE muy negativo	1

Elaboración propia

Los factores internos son evaluados en la **Tabla 4** usando los puntajes de la **Tabla 5**. Cada factor tiene asignado un peso de acuerdo a su importancia relativa (**ver Anexo 5** **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

La ponderación total obtenida es 2.6.

d. Matriz FODA

Tabla 6. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Brindar servicios adicionales: juegos para niños o shows infantiles.	Elevado costo inicial para posicionar la marca.
	Alta relevancia de los procesos de RRHH como selección y capacitación.	Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.
	Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente distendido y lúdico.	Inversión en equipos de refrigeración y almacenamiento de insumos.
	Diversidad de productos en la carta.	Inversión inicial en promociones y ofertas.
	La pollería atenderá a los NSE C y D, los más numerosos en Lima Metropolitana.	Necesidad de diversificación de productos, no solo se puede ofrecer pollo a la brasa
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Mayor nivel de consumo de los NSE C y D.	1.- Definir una estrategia de promoción y publicidad enfocada en los segmentos objetivos. 2.- Elaborar un esquema integrado servicio al cliente – infraestructura que haga sentir al consumidor como en casa. 3.- Construir una relación sólida con los proveedores de pollo y papa.	4.- Brindar promociones y ofertas por la compra de una determinada cantidad de pollo a la brasa. 5.- Promocionar combos diferenciados: para niños y adultos
Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.		
El pollo a la brasa es un elemento que vincula a la familia.		
Alto poder de negociación sobre los proveedores.		
No hay un alto nivel de lealtad del cliente hacia las cadenas de pollerías actuales.		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Cadenas y pollerías individuales con amplia experiencia en el sector.	6.- Reclutar y seleccionar al personal de la competencia, ya que tienen amplia experiencia en el sector. 7.- Ofrecer otros productos complementarios como variedad de entradas, ensaladas, cremas y bebidas. 8.- Brindar el servicio de shows Infantiles o juegos para niños.	9.- Establecer un sistema de seguridad que también involucre las zonas aledañas al local. 10.- Negociar la compra de los locales, para ello se requerirá una inversión inicial que luego se recuperará.
Elevado número de productos sustitutos.		
Reaparición en gran escala del virus H5N1 u otro agente patógeno peligroso.		
Delincuencia y falta de seguridad en algunos sectores.		
Baja disponibilidad de terrenos o locales.		

Elaboración propia

e. Matriz cuantitativa de estrategias

Las estrategias descritas en la matriz FODA serán evaluadas en una Matriz Cuantitativa de Estrategias de acuerdo a la relación que tienen con las fuentes críticas para el éxito que pueden ser internas y externas, ponderadas de acuerdo a la **Tabla 8**. La evaluación y el detalle de la Matriz Cuantitativa de Estrategias se pueden apreciar en el **Anexo 6: Matriz cuantitativa de estrategias**.

De acuerdo a lo evaluado, las estrategias planteadas se dividen en principales y secundarias en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Estrategias

ESTRATEGIAS	PUNTAJE
PRINCIPALES	
2.-Elaborar un esquema integrado servicio al cliente – infraestructura que haga sentir al consumidor como en casa.	133
5.-Promocionar combos diferenciados: para niños y adultos.	132
4.-Brindar promociones y ofertas por la compra de una determinada cantidad de pollo a la brasa.	131
7.-Ofrecer otros productos complementarios como variedad de entradas, ensaladas, cremas y bebidas.	126
6.-Reclutar y seleccionar al personal de la competencia, ya que tienen amplia experiencia en el sector.	125
SECUNDARIAS	
1.-Definir una estrategia de promoción y publicidad enfocada en los segmentos objetivos.	124
8.-Brindar el servicio de shows infantiles o juegos para niños.	112
3.-Construir una relación sólida con los proveedores de pollo y papa.	111
10.-Negociar la compra de los locales, para ello se requerirá una inversión inicial que luego se recuperará.	107
9.-Establecer un sistema de seguridad que también involucre las zonas aledañas al local.	105

Elaboración propia

Tabla 8. Puntuación de impactos

Nivel	Puntuación
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Elaboración Propia

1.3.4. ESTRATEGIA GENÉRICA

De acuerdo al análisis del macro y micro entorno, a la visión y misión, al análisis FODA, a las estrategias formuladas en la Matriz Cuantitativa y en base a las estrategias genéricas fijadas por Michael Porter²⁵ la estrategia general a emplear es la Diferenciación.

²⁵ Cfr. Porter, Michael (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

Dicha estrategia estará basada en la calidad del servicio al cliente y en el excelente sabor del Pollo a la Brasa brindado. Para ello se debe tener en cuenta algunos aspectos como:

- Invertir en desarrollar la imagen de la marca, poniendo énfasis en el excelente servicio que se le brindará al consumidor.
- Contratar personal calificado que tenga experiencia en el sector para garantizar un excelente sabor del pollo a la brasa. Asimismo, capacitar a los empleados en temas de servicio al cliente.
- Desarrollar promociones que permitan satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a una determinada segmentación²⁶.

La cadena de Pollerías debe ser reconocida como un lugar donde los consumidores se sientan cómodos y donde el servicio que reciban sea de su agrado. Esto sería una ventaja competitiva; ya que, actualmente los sectores C y D carecen de pollerías con esas características, generalmente, este tipo de pollerías está dirigido para clientes de los NSE A y B.

1.3.5. OBJETIVOS

Los objetivos a detallar se clasifican en financieros y estratégicos:

a. Objetivos financieros

- Recuperar la inversión durante el plazo de evaluación del proyecto (10 años).
- Alcanzar una tasa anual de retorno sobre el capital para los próximos diez años superior a 20%.
- Incremento de las ventas superior a 10% interanual.

b. Objetivos estratégicos

- Obtener un crecimiento de cobertura del mercado de 5% anual.
- Lograr un buen posicionamiento de la marca en nuestro público objetivo en los cinco primeros años de operaciones.
- Mantener una alta calidad de los productos y servicios a ofrecer a nuestros clientes.

²⁶ Véase 2.2.2 Segmentación del Mercado Objetivo.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

Este proyecto contempla que la cadena de restaurantes de pollos a la brasa tenga tres locales en Lima Metropolitana y Callao; por lo tanto, a partir de este capítulo, el estudio se enfocará en tres mercados.

2.1. EL MERCADO OBJETIVO

Para seleccionar los tres mercados objetivos se realizará un análisis de las variables geodemográficas y psicográficas significativas, que influyan en la elección de las zonas geográficas donde se enfocará el estudio. Tras seleccionar tres zonas, se realizará un análisis de factores para elegir un distrito en cada una.

2.1.1. VARIABLES GEODEMOGRÁFICAS

a. Población y densidad poblacional

Para segmentar Lima Metropolitana y Callao geográficamente, se tomará en cuenta la división presentada por Apoyo Opinión y Mercado. Esta propone seis zonas geográficas: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Sur, Lima Moderna y Callao²⁷ (ver **Gráfico 9**). Lima Norte es la zona geográfica más poblada, representa el 25%²⁸ de la población de Lima Metropolitana y Callao.

Por otra parte, en Lima Este se encuentra el distrito más poblado, San Juan de Lurigancho; ya que con 1'004,339²⁹ de habitantes, representa más del 10% de la población de la Gran Lima.

Dado que Lima Norte, Sur y Este poseen gran porcentaje de su superficie inhabitada, en comparación a Lima Moderna y Centro (ver **Anexo 7**), usar la variable tradicional, habitantes / km² para calcular la densidad, distorsionaría el análisis; por ende, se propone usar la medida habitantes / manzana de vivienda; ya que toma como base el área poblada. El resumen de estas variables se muestra en la **Tabla 9**.

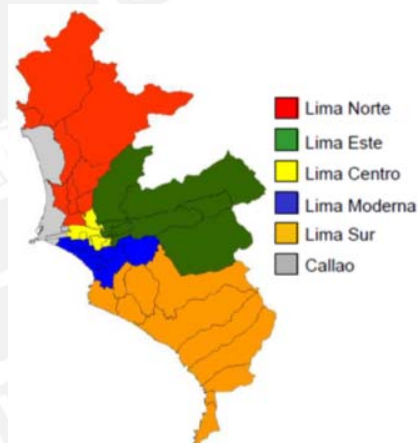


Gráfico 9. División geográfica de Lima Metropolitana

Fuente: Ipsos Apoyo – Perfiles Zonales de la Gran Lima 2007

²⁷ Para un mayor detalle sobre los distritos que conforman cada zona geográfica, ver Anexo 01.

²⁸ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011. Pág. 5.

²⁹ *Ibid.*, pág. 7

Tabla 9. Datos demográficos resaltantes por zona geográfica

	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
Total habitantes	2,321,704	2,232,514	790,125	1,245,357	1,747,922	955,385
Distrito con mayor población	San Martín Porres	San Juan de Lurigancho	Lima (Cercado)	Santiago de Surco	Villa El Salvador	Ventanilla
Hab / manzana. de vivienda	113	106	169	145	102	108

Fuente: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado – Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011
Elaboración propia

b. Edad y género

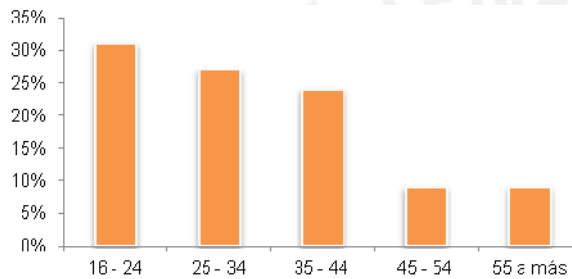


Gráfico 10. Preferencia del pollo a la brasa por rango de edades

Fuente: Arellano Marketing
Elaboración propia

Aunque los mayores consumidores de pollo a la brasa son los adolescentes y los adultos jóvenes (personas entre 16 y 34 años), la predilección por este plato está presente en personas de cualquier edad (**ver Gráfico 10**). Por lo tanto, no se debe excluir a ningún grupo de personas por rango de edad en la segmentación.

Por otra parte, en la preferencia del pollo a la brasa, tampoco existe una diferencia marcada por género; ya que según Arellano Marketing, del total de consumidores, el 55% son mujeres.

c. Ingresos y gastos en alimentación fuera del hogar

Si bien es cierto, Lima Moderna registra el mayor ingreso promedio familiar; las diferencias económicas con las otras zonas geográficas ya no son tan marcadas; ya que en los conos de Lima existen familias con ingresos superiores a diez mil nuevos soles mensuales³⁰.

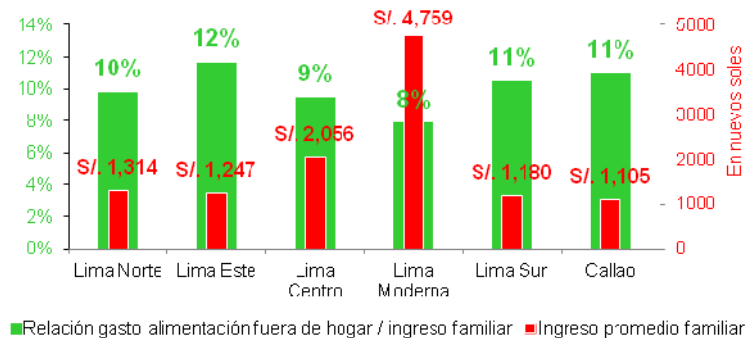


Gráfico 11. Ingresos y porcentaje destinado a alimentación fuera del hogar

Fuente: Ipsos Apoyo
Elaboración propia

³⁰ Rolando. Arellano, Rolando (2010). Op. Cit., pág. 129.

Además, existen factores que determinan que un alto ingreso no significa necesariamente una gran capacidad de consumo; ya que los ingresos en las zonas tradicionales están más sujetos a pagos fijos predeterminados (deudas, por ejemplo, hipotecarias, requerimientos financieros para mantener el status, etc.), generando que el ingreso de las familias de Lima Moderna y Centro no sea usado en el consumo de bienes y servicios; esto explica que mientras Lima Conurbana destina más del 10% de sus ingresos en alimentación fuera del hogar, Lima Moderna destina solo 8% (**ver Gráfico 11**).

2.1.2. VARIABLES PSICOGRÁFICAS

a. Niveles socioeconómicos

La Cadena de Restaurantes se enfocará en atender a las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.

La alimentación representa el 53% del presupuesto de una familia de NSE C y en promedio se gasta S/. 840 al mes por este concepto. Estas personas asisten a pollerías de cadenas o de barrio, también chifas y otros de comida rápida de barrio³¹. En el caso de las familias de NSE D, la alimentación representa el 65% de su presupuesto y gastan S/. 720 al mes por este concepto³².

El conjunto de personas de NSE C y D representa el 77% de consumidores de pollo a la brasa en Lima Metropolitana y Callao (**ver Gráfico 12**). Esta alta participación no solo se debe a la mayor población en estos sectores³³, sino también a que en los últimos cuatro años, la canasta de consumo de estos niveles se ha incrementado en 26%³⁴; sustentada en gran parte por un aumento de 62% en los gastos de alimentación fuera del hogar, en especial, existe un incremento del consumo de pollo a la brasa, sándwich, bebidas y jugos³⁵.

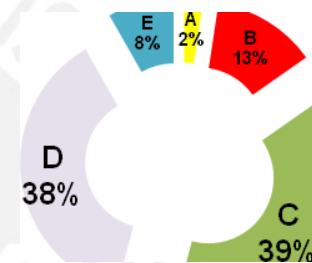


Gráfico 12. Distribución porcentual de consumidores de pollo a la brasa por nivel socioeconómico

Fuente: Arellano Marketing
Elaboración propia

³¹ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Niveles Socioeconómicos 2010. Pág. 24.

³² *Ibíd.*, pág. 26.

³³ Los NSE C y D representan el 33.1% y 30.2% de los hogares de Lima Metropolitana y Callao. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011. Pág. 24 y 26.

³⁴ "La canasta básica de consumo familiar se ha elevado de S/. 1,678 en el 2008 a S/. 2,112 en el presente año". Expreso (13 de octubre de 2011). Clases C y D gastan más en esparcimiento, cultura y enseñanza. Recurso electrónico en <<http://elcomercio.pe/impres/pdf/1266732000/ECEQ210210a14/>>

³⁵ Declaraciones de Dietrich Zapff, gerente comercial de CCR. *Ibíd.*

Por otra parte, los NSE predominantes en Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Callao son el C y D³⁶.

b. Estilos de vida

Arellano Marketing propone una clasificación de los limeños según su estilo de vida³⁷, estos son: los sofisticados (7.7% del total de la población), los progresistas (20.8%), las modernas (25.3%), los adaptados (19.8%), las conservadoras (19.1%) y los modestos (7.2%). Para obtener un acercamiento sobre cada uno **ver Anexo 8**.

En la **Tabla 10**, se observa la composición de cada zona geográfica por estilo de vida.

Tabla 10. Lima Metropolitana y Callao por estilos de vida y zona geográfica

Estilo de Vida	Total	Norte	Sur	Este	Central ³⁸	Callao
Sofisticados	8%	8%	0%	3%	18%	6%
Progresistas	20%	19%	25%	22%	19%	12%
Adaptados	21%	25%	21%	19%	18%	30%
Resignados	6%	4%	8%	13%	1%	7%
Modernas	24%	24%	30%	23%	25%	17%
Conservadoras	20%	21%	16%	20%	18%	29%

Fuente: Rolando Arellano. Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe...

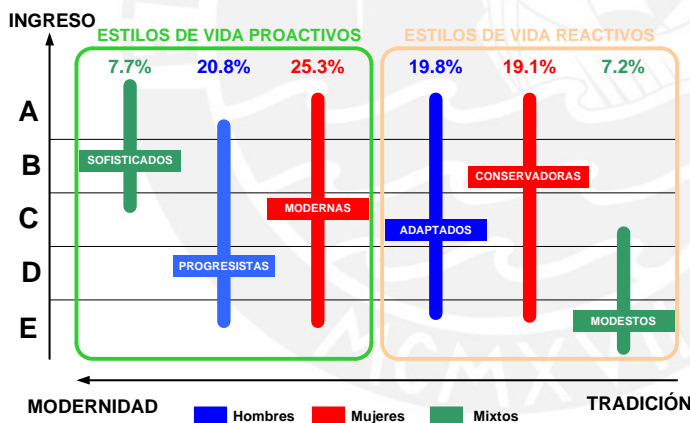


Gráfico 13. Estilos de vida en Lima Metropolitana y Callao por nivel socioeconómico

Fuente: Arellano Marketing
Elaboración propia

Si bien en todos los Estilos de Vida está presente el consumo de pollo a la brasa³⁹, es necesario analizar otros motivos que nos permitan seleccionar los estilos de vida a enfocar.

El Progresista es uno de los segmentos con mayor viabilidad de crecimiento, tanto en volumen, como en capacidad económica. Esto lo convierte en uno de los segmentos más atractivos desde el punto de vista

empresarial. Además, son los que tienen mayor presencia en Lima Conurbana (**ver Tabla 10**).

³⁶ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Op. Cit., pág. 7.

³⁷ Arellano, Rolando (2010). Op. Cit., pág. 82 - 85.

³⁸ Incluye Lima Centro y Lima Moderna.

³⁹ Arellano, Rolando (2010). Al medio hay sitio. Pág. 78 – 99.

Asimismo, otro segmento importante, son los Adaptados, ya que son hombres orientados a la familia (cliente potencial de una pollería⁴⁰). Por otro lado, también se debe considerar a las Modernas y a Las Conservadoras. Las primeras, no solo por ser el segmento más numeroso (**ver Gráfico 13**), sino también porque en muchos casos, es ama de casa con gran influencia en las decisiones de compra en el hogar. Las segundas, a pesar de que este estilo de vida disminuye paulatinamente, son un segmento importante para todo el mercado de productos de consumo familiar. Se descarta a los Sofisticados por su poca presencia en el NSE C y nula en el D, y a los Modestos, por sus bajos ingresos económicos y por su poca presencia en el NSE C.

2.1.3. SELECCIÓN DE LAS ZONAS GEOGRÁFICAS

Tras realizar un análisis del consumidor en el aspecto geográfico, demográfico y psicográfico, se evaluarán una serie de factores en cada zona geográfica, para determinar los tres mercados a enfocar. A cada factor se le asignó un peso relativo de acuerdo a su grado de importancia (**ver Tabla 11**).

Tabla 11. Factores de selección de zonas geográficas

Factor	Descripción	W
A	Número de habitantes de NSE C y D.	28.6%
B	$\Delta\%$ promedio anual de la población de 2007 al 2011.	9.5%
C	Densidad (habitantes / manzana de vivienda).	14.3%
D	Gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/).	9.5%
E	$\Delta\%$ promedio anual de gasto en alimentación fuera del hogar de 2008 al 2011.	9.5%
F	Valor asignado por % población con estilo de vida definido.	14.3%
G	Número de locales de cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 10,000 habitantes.	14.3%
		100.0%

Elaboración propia

Para ver el porqué se eligió tales factores, así como el detalle de la asignación de sus pesos relativos, **ver Anexo 9**.

Luego de conocer los factores de selección, se calcularon sus valores para cada una de las zonas geográficas. El detalle de estos cálculos se puede apreciar en el **Anexo 10**.

Luego de obtener los valores, por factor se asigna un puntaje (P) del 1 al 6 a cada zona geográfica de acuerdo a que tan favorable sea esta zona en relación a las otras (**ver Tabla 12**).

⁴⁰ Ver 1.1.2 Factor socio - cultural

Tabla 12. Puntaje para matriz de selección de zona geográfica

Nivel	Puntaje (P)
1ra opción (la zona geográfica más favorable)	6
2da opción	5
3ra opción	4
4ta opción	3
5ta opción	2
6ta opción (la zona geográfica menos favorable)	1

Elaboración propia

Este puntaje (P) es multiplicado por el peso (W), donde se obtiene una calificación total (W x P) por cada zona geográfica. Esta evaluación se plasma en la **Tabla 13**:

Tabla 13. Matriz de selección de zonas geográficas

Factor	Peso (W)	Lima Norte		Lima Este		Lima Centro		Lima Moderna		Lima Sur		Callao	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	28.6%	6	1.71	5	1.43	2	0.57	1	0.29	4	1.14	3	0.86
B	9.5%	5	0.48	6	0.57	1	0.10	2	0.19	4	0.38	3	0.29
C	14.3%	4	0.57	2	0.29	6	0.86	5	0.71	1	0.14	3	0.43
D	9.5%	3	0.29	4	0.38	5	0.48	6	0.57	2	0.19	1	0.10
E	9.5%	1	0.10	6	0.57	3	0.29	2	0.19	4	0.38	5	0.48
F	14.3%	5	0.71	3	0.43	2	0.29	2	0.29	6	0.86	4	0.57
G	14.3%	3	0.43	2	0.29	5	0.71	6	0.86	1	0.14	4	0.57
Total W x P			4.29		3.95		3.29		3.10		3.24		3.29

Elaboración propia

En la **Tabla 14** se muestra un cuadro resumen con la calificación total por zona geográfica.

Tabla 14. Calificación total por zona geográfica

Zona Geográfica	Total W x P	Ranking
Lima Norte	4.29	Primero - seleccionado
Lima Este	3.95	Segundo - seleccionado
Lima Centro	3.29	Cuarto*
Lima Moderna	3.10	Sexto
Lima Sur	3.24	Quinto
Callao	3.29	Tercero – seleccionado*

Elaboración propia

*Lima Centro y Callao tienen la misma calificación total. Sin embargo, se selecciona Callao, ya que Callao tiene el mayor puntaje en el factor de mayor ponderación (factor A: número de habitantes de NSE C y D)

Por lo tanto, de acuerdo al puntaje obtenido (Total W x P), las zonas geográficas seleccionadas son: Lima Norte, Lima Este y Callao.

2.1.4. SELECCIÓN DE DISTRITOS

Tras haber elegido tres zonas geográficas, se seguirá un proceso similar para seleccionar un distrito en cada zona. Los factores y su peso relativo se muestran en la **Tabla 15**:

Tabla 15. Factores de selección de distritos

Factor	Descripción	W
A	Número de habitantes de NSE C y D	65%
B	Densidad (habitantes / manzana de vivienda)	10%
C	$\Delta\%$ de la población del 2010 al 2011	10%
D	Número de locales pertenecientes a cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 100,000 hab	15%
		100%

Elaboración propia

Luego de conocer los factores de selección, se calcularon sus valores para cada una de los distritos.

Los cálculos para hallar los valores de cada factor por distrito se pueden apreciar en el **Anexo 11**.

Selección Lima Este

Luego de obtener los valores, por factor se asigna un puntaje (P) del 1 al 4 a cada distrito de acuerdo a que tan favorable sea este en relación a los otros (**ver Tabla 16**). Este puntaje (P) es multiplicado por el peso (W) mostrado en la **Tabla 15**, donde se obtiene una calificación total (W x P) por cada distrito. Esta evaluación se plasma en la **Tabla 17**:

Tabla 16. Puntaje para matriz de selección de distrito en Lima Este

Nivel	Puntaje (P)
1ra opción (distrito más favorable)	4
2da opción	3
3ra opción	2
4ta opción (distrito menos favorable)	1

Elaboración propia

Tabla 17. Matriz de selección de distritos en Lima Este

Factor	Peso (W)	Ate Vitarte		El Agustino		San Juan de Lurigancho		Santa Anita	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	65%	3	1.95	1	0.65	4	2.60	2	1.30
B	10%	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
C	10%	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30
D	15%	4	0.60	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Total W x P			3.05		1.35		3.15		2.45

Elaboración propia

Selección Lima Norte

Por factor se asigna un puntaje (P) del 1 al 6 a cada distrito de acuerdo a que tan favorable sea este en relación a los otros (ver **Tabla 18**). Este puntaje (P) es multiplicado por el peso (W) mostrado en la **Tabla 15**, donde se obtiene una calificación total (W x P) por cada distrito. Esta evaluación se plasma en la **Tabla 19** :

Tabla 18. Puntaje para matriz de selección de distrito en Lima Norte

Nivel	Puntaje (P)
1ra opción (distrito más favorable)	6
2da opción	5
3ra opción	4
4ta opción	3
5ta opción	2
6ta opción (distrito menos favorable)	1

Elaboración propia

Tabla 19. Matriz de selección de distritos en Lima Norte

Factor	Peso (W)	Carabayllo		Comas		Independencia		Los Olivos		Puente Piedra		San Martín de Porres	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	65%	3	1.95	5	3.25	1	0.65	4	2.60	2	1.30	6	3.90
B	10%	1	0.10	4	0.40	3	0.30	6	0.60	2	0.20	5	0.50
C	10%	5	0.50	2	0.20	1	0.10	3	0.30	6	0.60	4	0.40
D	15%	6	0.90	3	0.45	2	0.30	1	0.15	5	0.75	4	0.60
Total W x P			3.45		4.30		1.35		3.65		2.85		5.40

Elaboración propia

Selección Callao

Por factor se asigna un puntaje (P) del 1 al 6 a cada distrito de acuerdo a que tan favorable sea este en relación a los otros (ver **Tabla 20**). Este puntaje (P) es multiplicado por el peso (W) mostrado en la **Tabla 15**, donde se obtiene una calificación total (W x P) por cada distrito. Esta evaluación se plasma en la **Tabla 21**:

Tabla 20. Puntaje para matriz de selección de distrito en Callao

Nivel	Puntaje (P)
1ra opción (distrito más favorable)	6
2da opción	5
3ra opción	4
4ta opción	3
5ta opción	2
6ta opción (distrito menos favorable)	1

Elaboración propia

Tabla 21. Matriz de selección de distritos en Callao

Factor	Peso (W)	Bellavista		Callao		Carmen de la Legua		La Perla		La Punta		Ventanilla	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	65%	2	1.30	6	3.90	4	2.60	3	1.95	1	0.65	5	3.25
B	10%	5	0.50	4	0.40	6	0.60	3	0.30	2	0.20	1	0.10
C	10%	3	0.30	5	0.50	4	0.40	2	0.20	1	0.10	6	0.60
D	15%	1	0.15	2	0.30	6	0.90	3	0.45	6	0.90	4	0.60
Total W x P			2.25		5.10		4.50		2.90		1.85		4.55

Elaboración propia

A continuación se muestra un resumen con la calificación total por distrito (ver **Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24**).

Tabla 22. Calificación total por distrito – Lima Este

Distrito	Total W x P	Ranking
Ate Vitarte	3.05	Segundo
El Agustino	1.35	Cuarto
San Juan de Lurigancho	3.15	Primero – seleccionado
Santa Anita	2.45	Tercero

Elaboración propia

Tabla 23. Calificación total por distrito – Lima Norte

Distrito	Total W x P	Ranking
Carabaylo	3.45	Cuarto
Comas	4.30	Segundo
Independencia	1.35	Sexto
Los Olivos	3.65	Tercero
Puente Piedra	2.85	Quinto
San Martín de Porres	5.40	Primero – seleccionado

Elaboración propia

Tabla 24. Calificación total por distrito – Callao

Distrito	Total W x P	Ranking
Bellavista	2.25	Quinto
Callao	5.10	Primero – seleccionado
Carmen de la Legua	4.50	Tercero
La Perla	2.90	Cuarto
La Punta	1.85	Sexto
Ventanilla	4.55	Segundo

Elaboración propia

De acuerdo a las calificaciones totales en cada zona geográfica, los distritos seleccionados son:

- En Lima Este: San Juan de Lurigancho.
- En Lima Norte: San Martín de Porres.
- En Callao: Callao.

Según lo descrito y analizado anteriormente, la cadena de restaurantes de pollo a la brasa propuesta tendrá como mercado objetivo a las personas que acostumbran asistir a un restaurante de pollos a la brasa que pertenezcan a los niveles socioeconómicos C y D, residentes en los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao. Asimismo, el proyecto se centrará en aquellos consumidores que tengan los estilos de vida: conservador, progresista, adaptado y moderno.

2.2. EL CONSUMIDOR

2.2.1. EL PERFIL DE CONSUMIDOR

Para poder conocer los gustos y preferencias del consumidor se realizaron tres encuestas (una en cada distrito seleccionado) considerando el mercado objetivo descrito anteriormente.

Para obtener una mayor aproximación sobre la encuesta, ver los siguientes anexos:

- Anexo 12: Cálculo del tamaño de muestra de la encuesta. De donde se obtiene el tamaño de muestra, 384 personas por cada distrito con un nivel de confianza de 95%.
- Del Anexo 13 al Anexo 16: Planos Estratificados de los distritos analizados para identificar las zonas que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.
- Anexo 17: Encuesta presentada para la investigación de mercado.

a. Consumo del pollo a la brasa fuera de casa

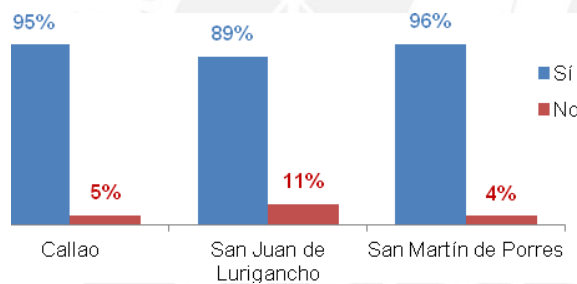


Gráfico 14. ¿Consume pollo a la brasa fuera de casa?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar que de cada 100 personas, 95 comen pollo a la brasa fuera de casa en Callao, 89 en San Juan de Lurigancho y 96 en San Martín de Porres. Estos resultados se pueden apreciar en el **Gráfico 14**.

En el **Gráfico 15** se aprecia que de cada 10 personas que no consumen pollo a la brasa fuera de casa, 6 personas afirman que el alto contenido en grasas los obliga a tomar esa decisión, en promedio 2 personas solo piden *delivery* y 1 persona no lo consume por enfermedad. Factores con menor participación son: el sabor no es agradable (6%) y elevado contenido hormonal del pollo (4%).



Gráfico 15. Razones por las que no consume pollo a la brasa fuera de casa

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

b. Horario de asistencia y tiempo de permanencia en una pollería

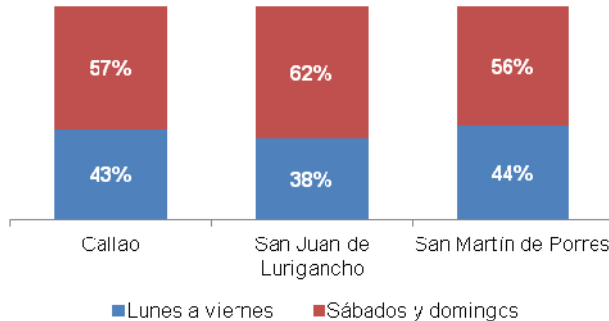


Gráfico 16. Asistencia a una pollería por días

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Al comparar los días y las horas de asistencia a una pollería (ver **Gráfico 17**), se observa que de lunes a jueves, el horario de mayor concurrencia es de 12 a 3 p.m., en cambio, los viernes varía esta proporción, ya que se obtienen porcentajes similares de 12 a 3 p.m. (42%) y de 6 a 9 p.m. (45%). Por otra parte, los fines de semana el mayor porcentaje de visitas se produce de 6 a 9 p.m., el sábado (62%) y el domingo (51%).

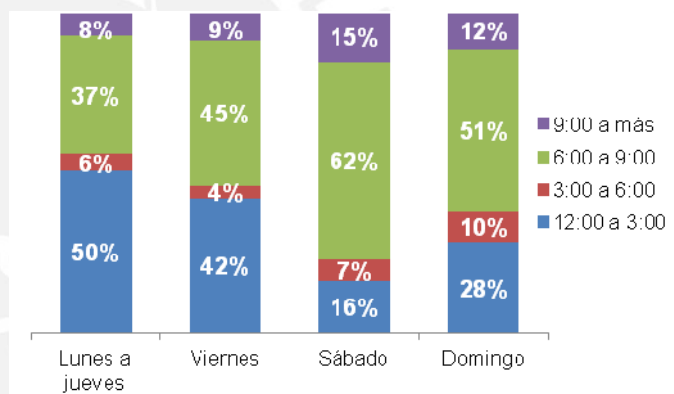


Gráfico 17. Horarios de asistencia a una pollería

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la siguiente página, en el **Gráfico 18**, el rango de tiempo de permanencia en una pollería es amplio, dado que algunas personas asisten a una pollería durante su jornada de trabajo en hora de almuerzo (entre 1/2 y 1 hora), y otras personas asisten con niños que disfrutan de los juegos infantiles, ampliando el tiempo de permanencia.

La moda del tiempo de visita en una pollería es una hora; sin embargo, para calcular el número de veces que una mesa es ocupada al día, que *a posteriori* será uno de los factores que nos permitirá calcular la oferta, se usará el tiempo esperado de permanencia en un pollería, 1 hora y 27 minutos, por su mayor exactitud (el cálculo de este número se encuentra en el **Anexo 18**).

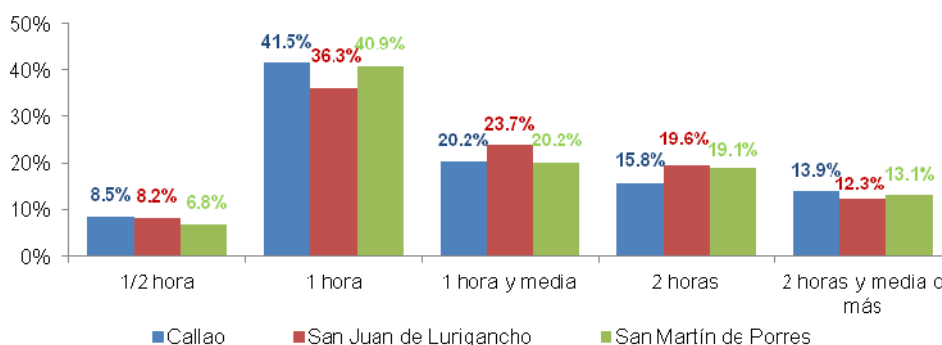


Gráfico 18. Tiempo de permanencia en una pollería

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

c. Tipos de pedidos y platos favoritos

En el **Gráfico 19** se muestran los cuatro tipos de pedidos básicos que se pueden realizar en una pollería y su distribución porcentual de acuerdo al número de visitas:

- Pedido 1: Plato⁴¹ + Bebida.
- Pedido 2: Plato + Bebida + Postre.
- Pedido 3: Plato + Bebida + Complemento.
- Pedido 4: Plato + Bebida + Postre + Complemento.

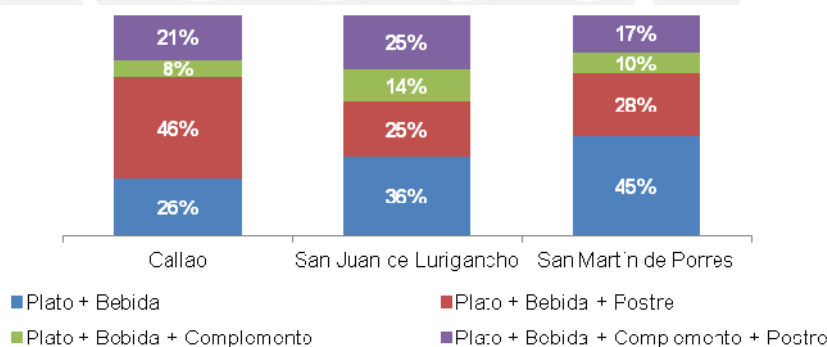


Gráfico 19. Distribución porcentual de visitas por tipos de pedido

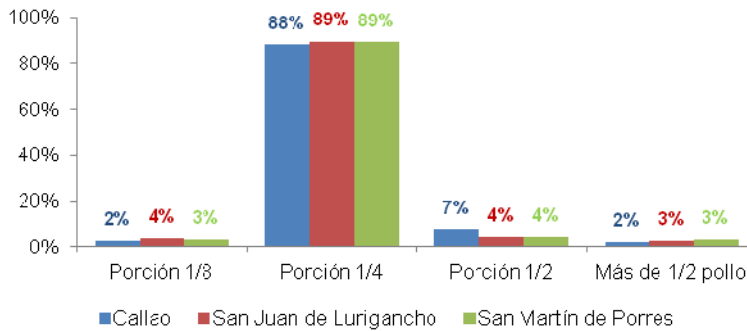
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Como se aprecia, los resultados son diferentes en cada distrito, dado que en San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, el Pedido 1 es el más solicitado, en cambio, en Callao, el Pedido 2 es el más frecuente. Para el segundo lugar: en San Juan de Lurigancho se registra un empate entre el Pedido 2 y el Pedido 4; en San Martín es el Pedido 2 y en Callao es el Pedido 1. Esta distribución nos permitirá determinar con

⁴¹ La composición del Plato consiste en 1/4 de pollo a la brasa, una porción de papas y ensalada.

mayor exactitud la demanda del proyecto, ya no solo por número de visitas, sino por el número de pedidos de cada tipo que solicitan los comensales.



Como se observa en el **Gráfico 20**, en los tres distritos analizados, de cada 10 personas, en promedio 9 personas consumen 1/4 de pollo a la brasa en cada visita. Asimismo, en algunas pollerías individuales se ofrece 1/8 de porción de pollo en su carta.

Gráfico 20. Tamaño de la porción de pollo consumida por persona

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Del **Gráfico 21** al **Gráfico 24**, se muestran los platos, postres, complementos y bebidas favoritas de cada distrito analizado:

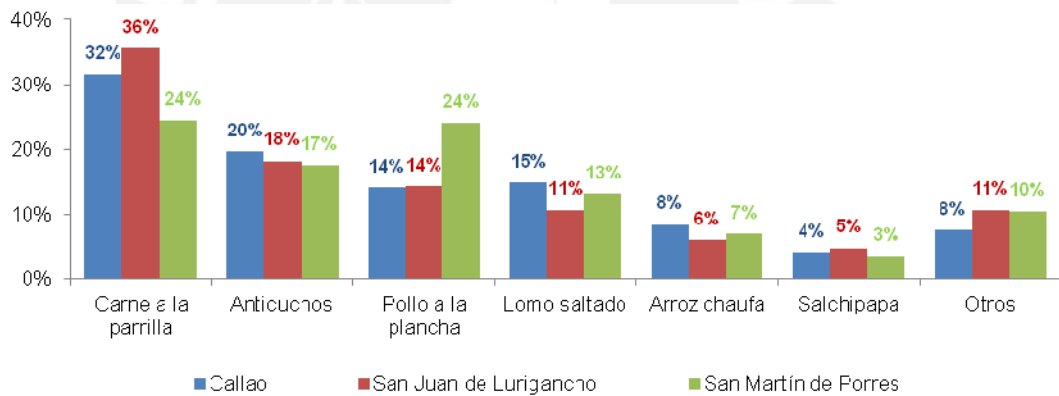


Gráfico 21. Platos favoritos (aparte del pollo a la brasa)

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

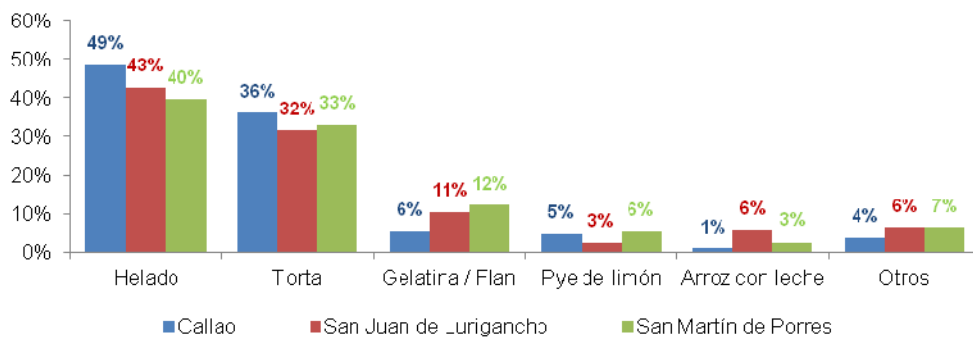


Gráfico 22. Postres favoritos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

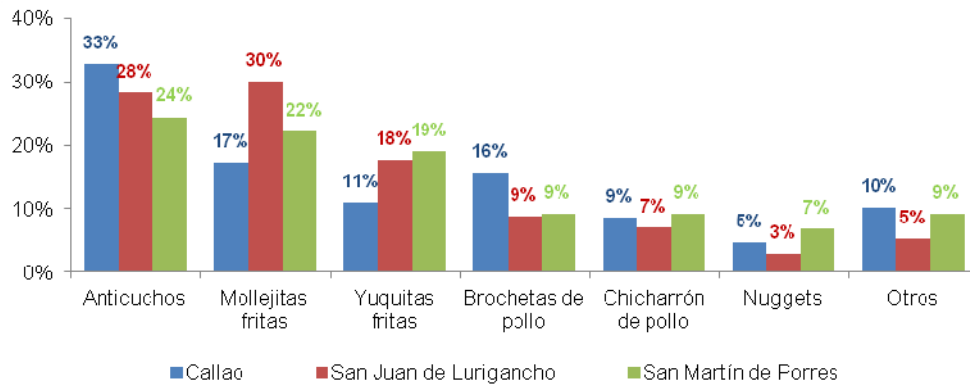


Gráfico 23. Complementos favoritos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

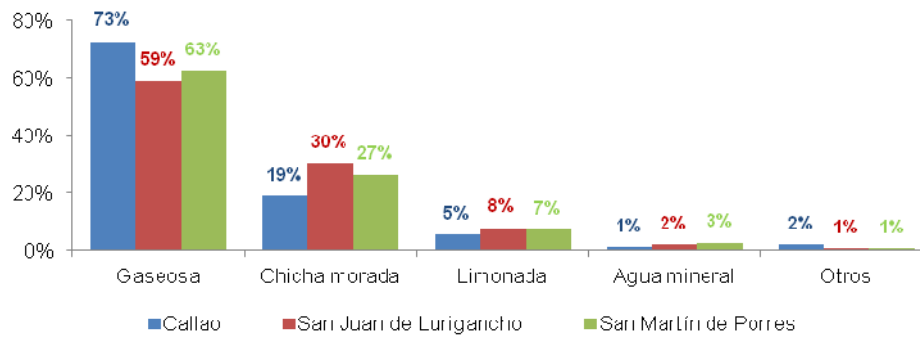


Gráfico 24. Bebidas favoritas

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

d. Gasto por tipo de pedido y medios de pago

En el **Gráfico 25** se observa el gasto promedio por tipo de pedido por persona cuando asiste a una pollería:

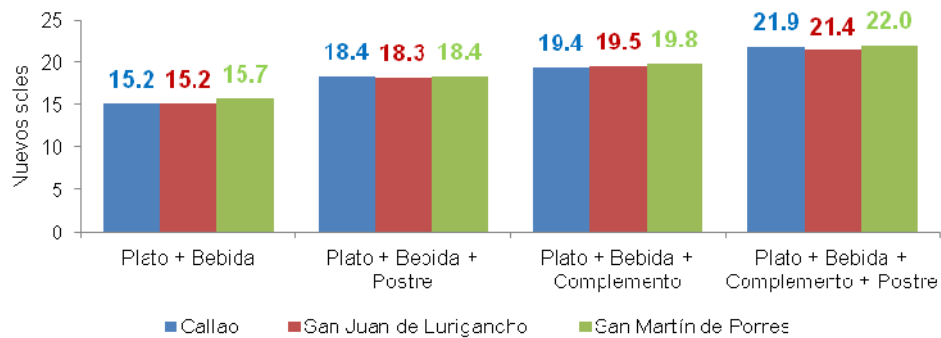


Gráfico 25. Gasto promedio por tipo de pedido por persona

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, los gastos por tipo de pedido son similares en cada distrito. Además, este gráfico permite determinar el precio promedio que un comensal está dispuesto a pagar por un postre, un complemento y un postre más complemento, en la **Tabla 25** se muestran los resultados de las estimaciones:

Tabla 25. Precios promedios de postres y complementos que están dispuestos a pagar los clientes

Pedido	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao
Postre	3.1	2.7	3.2
Complemento	4.3	4.1	4.2
Postre + Complemento	6.2	6.3	6.7

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

El medio de pago más usado por los consumidores es al contado en los tres mercados objetivos, de cada 10 personas, 9 usan efectivo. Por otro lado, se aprecia una penetración promedio de 5% y 7% en el uso de tarjetas de débito y tarjetas de crédito, respectivamente. Dado que estas cifras son significativas, también se debe considerar la posibilidad de pago por tarjeta (**ver Gráfico 26**).

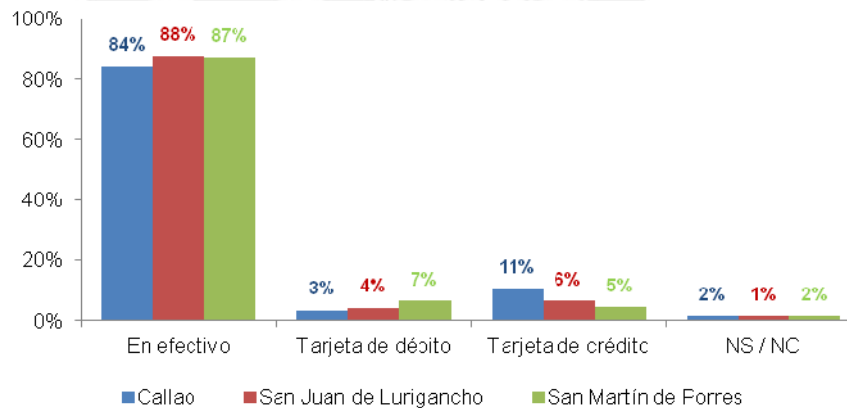


Gráfico 26. Medios de pago usados

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

e. Factores relevantes para seleccionar una pollería

Por otro lado se consultó a las personas sobre los factores relevantes a la hora de escoger una pollería. Los resultados se observan en la siguiente página, en el **Gráfico 27**:

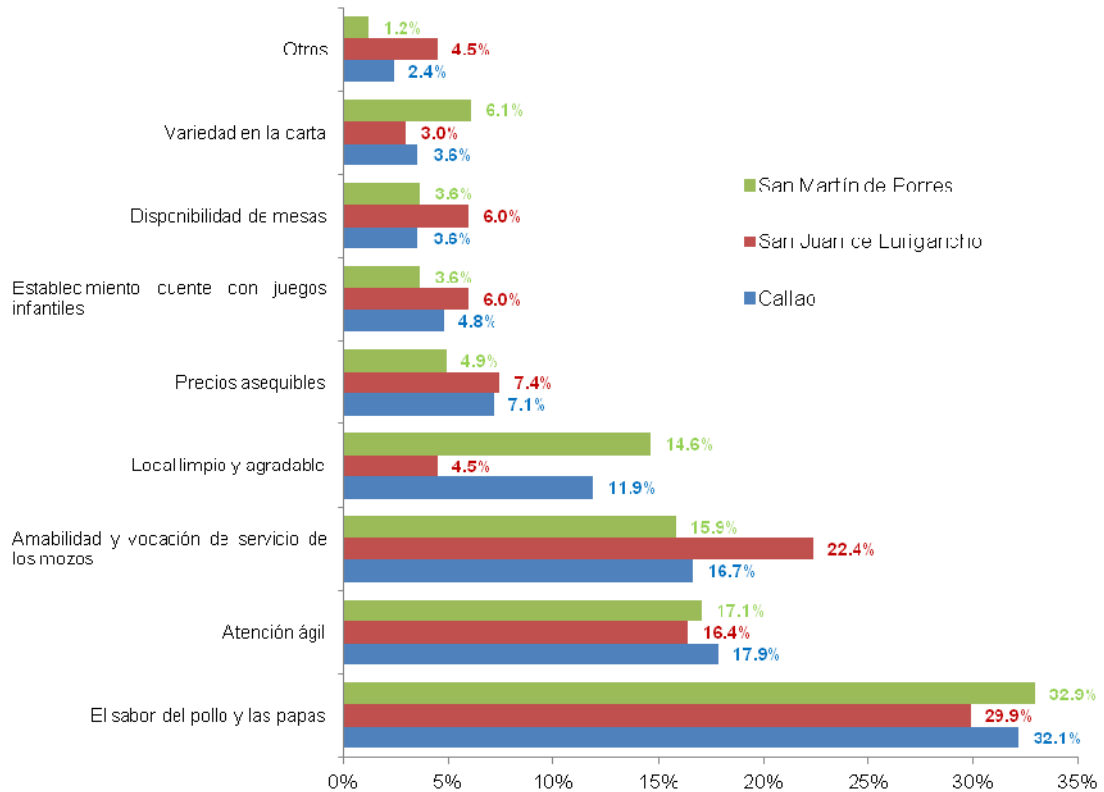


Gráfico 27. Factores relevantes para seleccionar una pollería

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Como se puede observar en el **Gráfico 27**, las personas de los tres distritos analizados, escogieron el sabor del pollo y las papas como el principal factor a la hora de escoger una pollería, seguido de la atención ágil y la calidad del servicio.

Estos resultados refuerzan la idea de que gran parte de los consumidores de niveles socioeconómicos C y D, ya no se conforman con seleccionar un producto o servicio usando la variable precio, sino también entra en juego el factor calidad, que en el caso de una pollería, se relaciona con la limpieza del local, atención ágil, un buen servicio y el sabor del pollo a la brasa.

2.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Sabiendo que la segmentación es deseable cuando el mercado es maduro y sobretodo grande⁴², se ha decidido dividir el mercado objetivo en tres segmentos geográficos centrándose en las familias pertenecientes a los distritos anteriormente mencionados (San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao).

Obteniendo así tres segmentos objetivos:

- Habitantes de NSE C y D de Callao.
- Habitantes de NSE C y D de de Lurigancho.
- Habitantes de NSE C y D de San Martín de Porres.

Para poder satisfacer las necesidades de los segmentos es necesario conocer los gustos y preferencias de las familias a la hora de comer en un restaurante de pollos a la brasa. En el **Gráfico 28** se muestra la descripción de cada segmento objetivo, tomando en cuenta la información obtenida a través de la encuesta



⁴² Cravens, David y Woodruff, Robert. Mercadotecnia en acción. Volumen 1. Pág. 261.



Gráfico 28. Descripción de segmentos propuestos

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

La segmentación propuesta permitirá el desarrollo de una adecuada mezcla promocional, cuya descripción se desarrollará posteriormente.

2.3. EL SERVICIO

De acuerdo a la estrategia genérica de Diferenciación, mencionada anteriormente, y tomando en cuenta que la mayoría de los restaurantes de pollos a la brasa dirigidos a los NSE C y D tienen un servicio y un precio casi homogéneo, se propone desarrollar

una Oferta Diferenciada⁴³ que permita competir con los demás restaurantes de pollos a la brasa.

a. Oferta diferenciada del servicio

La oferta del servicio estará basada en las necesidades del consumidor con la finalidad de poder brindar un paquete de servicio primario y un paquete de servicio secundario de acuerdo a lo definido por Philip Kotler. Asimismo, se tomará en cuenta las características de cada segmento descritas anteriormente.

En el **Gráfico 29** se presentan las necesidades de cada segmento propuesto:



Gráfico 29: Necesidades de los consumidores por segmento

Elaboración propia

Ahora se definirán los paquetes de servicios primarios y los paquetes de servicios secundarios (**ver Gráfico 30 y Gráfico 31**, respectivamente). El primer paquete contendrá un servicio estándar que será similar en los tres segmentos propuestos, mientras que el paquete secundario será diferente para cada segmento de acuerdo a sus necesidades y características.

Cabe resaltar que la información usada para diseñar los servicios ha sido tomada en base a la encuesta realizada.

⁴³ Tomada de *Dirección de Marketing*. Philip Kotler. 2001. Páginas 437 - 438.

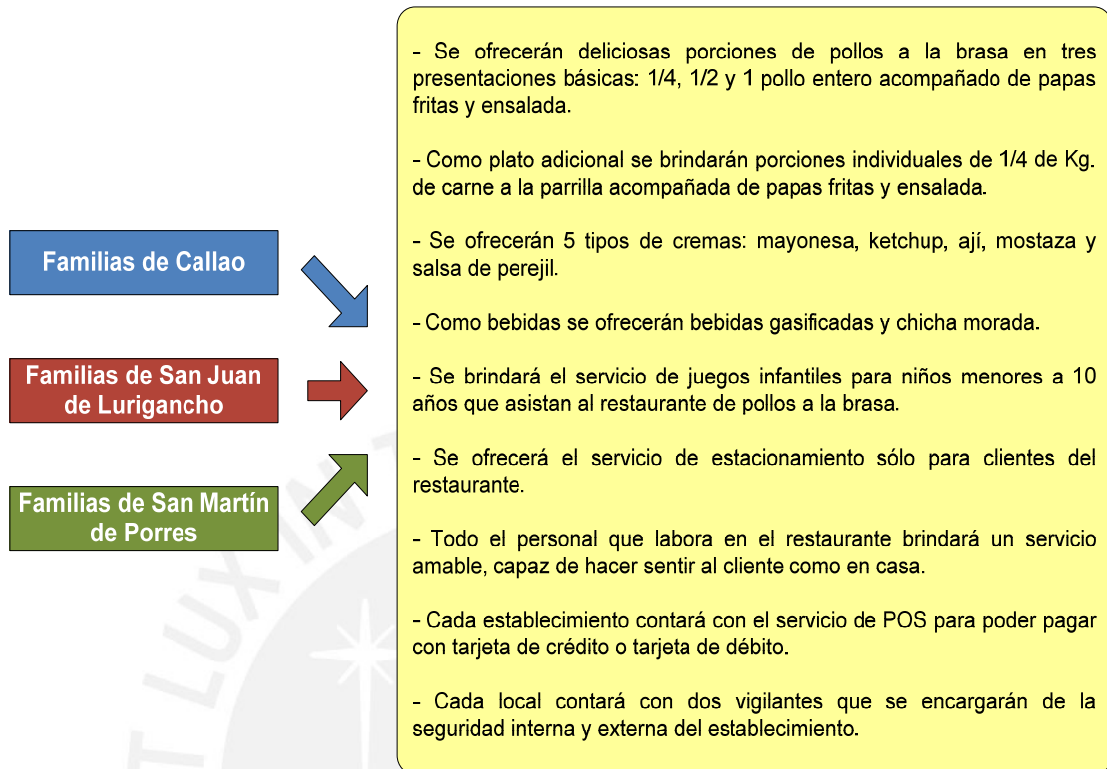


Gráfico 30. Paquetes de servicios primarios

Elaboración propia

Los paquetes de servicios primarios son básicos debido a que todo cliente espera dichos servicios como mínimo en un restaurante de pollos a la brasa. Por otro lado, los servicios secundarios son servicios adicionales que se brindará a los clientes de acuerdo a sus gustos, preferencias y necesidades.

En la siguiente página, en el **Gráfico 31**, se muestra el paquete de servicios secundarios.

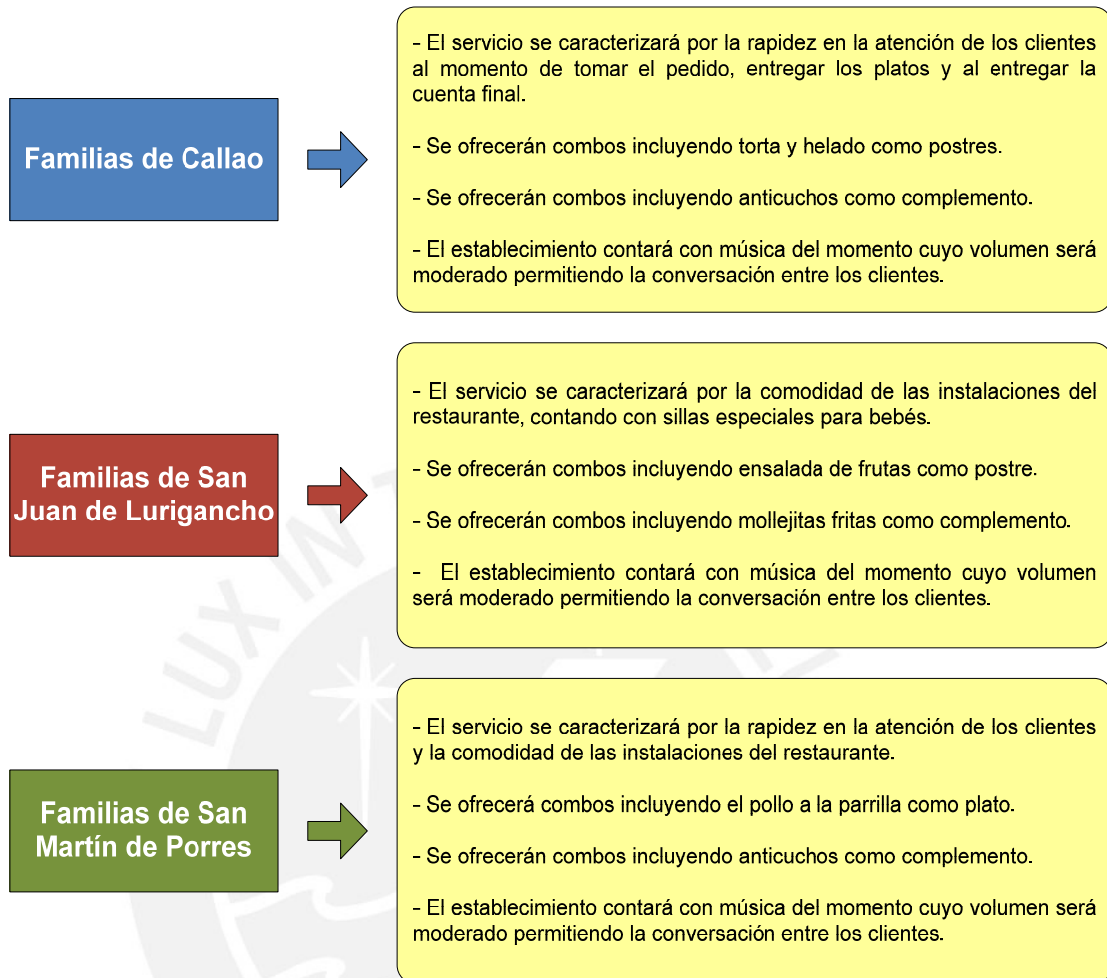


Gráfico 31. Paquetes de servicios secundarios por segmento
Elaboración propia

b. Control de calidad de los servicios

Es necesario que los servicios brindados iguallen o superen las expectativas de los clientes con la finalidad de que acudan nuevamente al restaurante de pollos a la brasa. Entonces, se concluye que los servicios deben ser brindados con calidad, para lograrlo se usará el modelo de las Deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry quienes identificaron 5 brechas que impiden el éxito en la prestación de servicios, para un mayor detalle ver **Anexo 19**.

- *Brecha 1:* Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.
- *Brecha 2:* Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

- *Brecha 3:* Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio.
- *Brecha 4:* Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- *Brecha 5:* Discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido.

Las brechas 1, 2, 3 y 4 contribuyen a la presencia de la brecha 5. Para poder minimizarlas es necesario conocer las expectativas de los clientes y la opinión con respecto al servicio recibido, es por ello que se brindará una encuesta post-servicio (ver Anexo 20) a cada cliente mayor de edad.

Las preguntas de dicha encuesta deben estar alineadas a las 4 primeras brechas con el objetivo de medir las deficiencias. En el **Gráfico 32** se observan las preguntas por cada brecha señalada.



Gráfico 32. Las 4 primeras brechas del Modelo de Deficiencias
Elaboración propia

2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.4.1. DEMANDA HISTÓRICA

Para modelar la demanda histórica real emplearemos fuentes secundarias procedentes del Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), Perú Económico, fuentes primarias provenientes de una cadena de pollerías de similar perfil al del proyecto y una encuesta realizada a personas de NSE C y D de los tres distritos seleccionados.

En el **Gráfico 33** se observa el esquema que se seguirá para calcular la demanda histórica:

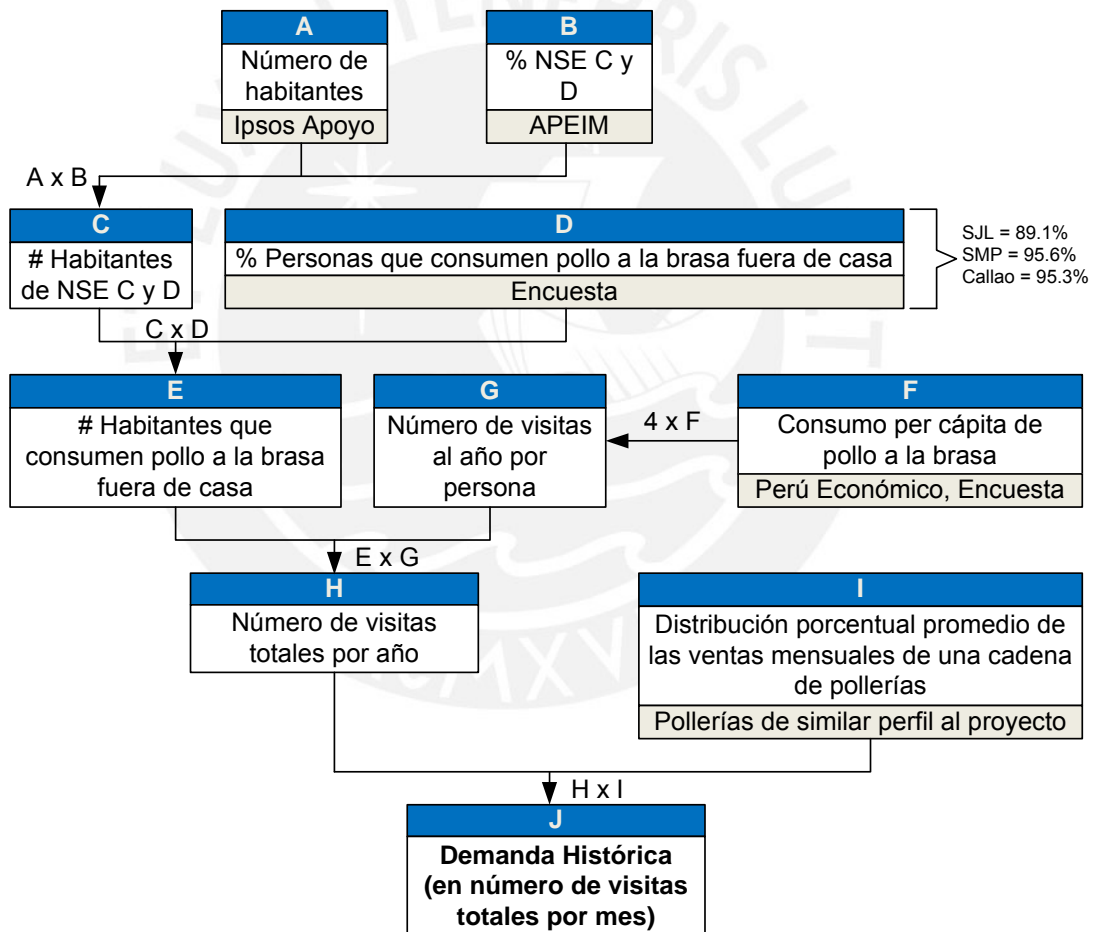


Gráfico 33. Esquema del cálculo de la demanda histórica

Elaboración propia

El intervalo de análisis es anual, con base en data histórica del 2006 al 2011 de la población por distritos de Ipsos Apoyo. Además, se considera que el porcentaje de personas de NSE C y D por distrito para el 2006 es igual al del 2007; ya que no hay

información disponible sobre los Estudios de Niveles Socioeconómicos de la APEIM en dicho año.

Por otro lado, según datos obtenidos de la encuesta, los porcentajes de personas que consumen pollo a la brasa fuera de casa son: San Juan de Lurigancho (89.1%), San Martín de Porres (95.6%) y Callao (95.3%), estos porcentajes se asumen constantes en cada año de análisis.

Tomando en cuenta estas premisas, se estima el número de habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa, los resultados se presentan en la **Tabla 26**:

Tabla 26. Número de habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa

Año	Número de habitantes (A)	% Población NSE C y D (B)	# Habitantes de NSE C y D (C) = (A) x (B)	% Personas que consumen pollo a la brasa fuera de casa (D)	# Habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa (E) = (C) x (D)
San Juan de Lurigancho					
2006	845,812	68.7%	581,073	89.1%	517,518
2007	889,410	68.7%	611,025		544,194
2008	906,994	69.1%	626,733		558,184
2009	924,925	69.1%	639,123		569,219
2010	992,945	69.4%	689,104		613,733
2011	1,004,339	67.9%	681,946		607,358
San Martín de Porres					
2006	582,189	69.6%	405,204	95.6%	387,265
2007	612,198	69.6%	426,090		407,226
2008	624,302	70.3%	438,884		419,455
2009	636,644	70.3%	447,561		427,747
2010	640,521	74.0%	473,986		453,002
2011	646,191	69.0%	445,872		426,133
Callao					
2006	405,474	76.5%	310,188	95.3%	295,648
2007	422,093	76.5%	322,901		307,765
2008	431,379	76.5%	330,005		314,536
2009	440,870	76.5%	337,266		321,456
2010	458,868	65.8%	301,935		287,782
2011	459,097	70.2%	322,286		307,179

Fuente: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, APEIM y encuesta realizada

Elaboración propia

Por otra parte, como se observa en la siguiente página, en el **Gráfico 34**, el consumo de pollo a la brasa por persona se ha incrementado aproximadamente diez veces en los últimos catorce años; por ende, para estimar el crecimiento de la demanda histórica, no solo se debe tomar en cuenta el crecimiento poblacional, sino también el incremento del consumo per cápita del pollo a la brasa, que se traduce en un mayor número de visitas a una pollería por persona.

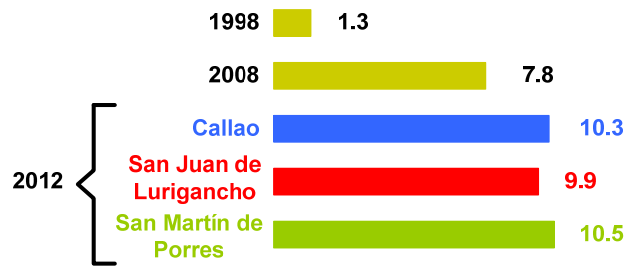


Gráfico 34. Consumo per cápita del pollo a la brasa

Fuente: Perú Económico – Índice del Pollo a la Brasa y encuesta realizada
Elaboración propia

Mediante un análisis de regresión se estimó el consumo per cápita de pollo a la brasa del 2006 al 2011 para cada distrito (el detalle de este análisis se encuentra en el **Anexo 21**). Además, tomando en cuenta que en cada visita una persona consume 1/4 de pollo a la brasa (**ver Gráfico 20**), se puede establecer la siguiente relación:

$$\text{Consumo per cápita de pollo a la brasa} \times 4 = \text{Número de visitas al año por persona}$$

Tabla 27. Consumo per cápita de pollo a la brasa del 2006 al 2011

Año	San Juan de Lurigancho		San Martín de Porres		Callao	
	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)
2006	6.3	25.3	6.5	26.2	6.5	25.9
2007	6.9	27.8	7.2	28.8	7.1	28.4
2008	7.6	30.2	7.9	31.4	7.7	31.0
2009	7.8	31.2	7.8	31.2	7.8	31.2
2010	8.8	35.2	9.2	36.7	9.0	36.1
2011	9.4	37.6	9.8	39.3	9.7	38.7

Fuente: Perú Económico – Índice del Pollo a la Brasa y encuesta realizada
Elaboración propia

En el **Gráfico 35** se muestran los resultados de dicho análisis:

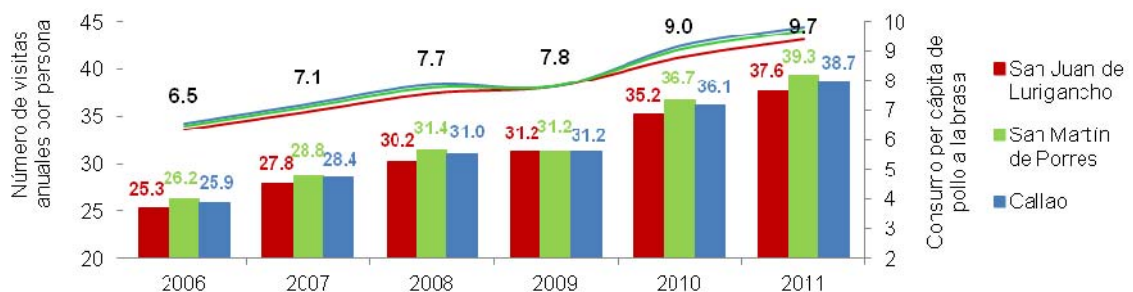


Gráfico 35. Número de visitas y consumo per cápita de pollo a la brasa 2006-2011

Elaboración propia

Tomando en cuenta este segundo grupo de premisas, se calculó el número de visitas por año, los resultados se presentan en la **Tabla 28**:

Tabla 28. Número de visitas totales por año

Año	# Habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa (E)	Número de visitas al año por persona (G)	Número de visitas totales por año (H) = (E) x (G)
San Juan de Lurigancho			
2006	517,518	25.3	13,088,392
2007	544,194	27.8	15,107,657
2008	558,184	30.2	16,874,539
2009	569,219	31.2	17,759,635
2010	613,733	35.2	21,582,950
2011	607,358	37.6	22,856,468
San Martín de Porres			
2006	387,265	26.2	10,140,587
2007	407,226	28.8	11,732,332
2008	419,455	31.4	13,185,227
2009	427,747	31.2	13,345,702
2010	453,002	36.7	16,615,234
2011	426,133	39.3	16,746,180
Callao			
2006	295,648	25.9	7,643,164
2007	307,765	28.4	8,746,648
2008	314,536	31.0	9,746,273
2009	321,456	31.2	10,029,434
2010	287,782	36.1	10,393,245
2011	307,179	38.7	11,880,922

Elaboración propia

Tras obtener el número de visitas totales por año, es relevante distribuir las visitas por mes para evaluar si la demanda tiene alguna tendencia o estacionalidad que permita elaborar una estrategia de promoción para cada mes.

En la siguiente página, en la **Tabla 29**, se muestra las ventas de cuatro locales de una cadena de pollerías con un perfil similar al del proyecto⁴⁴:

⁴⁴ Por confidencialidad en la información, no se publica el nombre de la cadena, ni los distritos donde se ubican los locales

Tabla 29. Ventas mensuales (en miles de nuevos soles) de una cadena de pollerías similar al proyecto

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Local A	2009	25.6	26.6	34.9	18.5	26.1	24.1	30.5	24.2	19.2	24.5	34.0	53.2
Local B		25.7	35.9	33.8	22.1	27.7	26.4	32.2	22.5	20.9	22.6	34.3	48.8
Local C		20.8	24.4	21.4	19.4	24.6	34.2	32.1	20.9	17.5	22.5	26.6	44.5
Local D		24.0	27.5	31.4	31.5	41.2	44.4	45.8	26.6	22.9	26.8	33.2	60.6
Local A	2010	28.2	34.3	40.1	32.6	35.4	37.8	50.0	47.0	20.1	25.8	35.7	55.8
Local B		25.7	32.3	35.6	28.0	33.4	36.1	43.1	37.7	22.0	23.7	36.0	51.3
Local C		14.3	22.8	31.3	30.1	37.6	34.2	44.7	33.1	18.4	23.6	28.0	46.7
Local D		25.3	29.0	33.1	33.2	43.3	46.8	64.3	41.6	24.1	28.1	34.9	63.7

Fuente: Cadena de pollería con perfil similar al del proyecto

Elaboración propia

Con los datos de esta cadena de pollerías se puede establecer la distribución porcentual de las ventas por mes para los años 2009 y 2010, y para los otros años en análisis se toma un promedio de la distribución del 2009 y 2010. Luego de multiplicar la distribución porcentual de las ventas mensuales por el número de visitas totales por año, se obtiene la demanda histórica, medida como el número de visitas totales por mes del 2006 al 2011. El resultado se presenta en la **Tabla 30**.

Tabla 30. Demanda histórica (en miles de visitas totales por mes)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
San Juan de Lurigancho												
2006	807	992	1,109	902	1,132	1,196	1,430	1,056	702	842	1,119	1,801
2007	931	1,145	1,281	1,042	1,306	1,381	1,651	1,219	810	971	1,291	2,079
2008	1,040	1,279	1,430	1,163	1,459	1,542	1,844	1,362	905	1,085	1,442	2,322
2009	1,211	1,442	1,523	1,133	1,481	1,611	1,752	1,183	1,009	1,212	1,611	2,592
2010	1,188	1,521	1,808	1,599	1,933	1,988	2,588	2,046	1,088	1,303	1,732	2,789
2011	1,409	1,733	1,937	1,576	1,976	2,089	2,498	1,844	1,226	1,470	1,954	3,145
San Martín de Porres												
2006	625	769	860	699	877	927	1,108	818	544	652	867	1,395
2007	723	890	994	809	1,014	1,072	1,282	947	629	754	1,003	1,614
2008	813	1,000	1,118	909	1,140	1,205	1,441	1,064	707	848	1,127	1,814
2009	910	1,083	1,145	852	1,113	1,210	1,317	889	758	910	1,211	1,948
2010	915	1,171	1,392	1,231	1,488	1,530	1,992	1,575	838	1,003	1,333	2,147
2011	1,032	1,270	1,419	1,155	1,448	1,531	1,830	1,351	898	1,077	1,431	2,304
Callao												
2006	471	580	648	527	661	699	835	617	410	491	653	1,052
2007	539	663	741	603	756	799	956	706	469	562	748	1,203
2008	601	739	826	672	843	891	1,065	786	523	627	833	1,341
2009	684	814	860	640	836	910	990	668	570	684	910	1,464
2010	572	732	871	770	931	957	1,246	985	524	628	834	1,343
2011	732	901	1,007	819	1,027	1,086	1,298	959	637	764	1,016	1,635

Elaboración propia

Se puede apreciar en el **Gráfico 36** que la demanda histórica tiene meses picos a mitad y a fin de año; además, existe un período valle entre agosto y setiembre. Esta observación da indicios que se debe tomar en cuenta la estacionalidad de carácter mensual al momento de estimar la demanda proyectada.

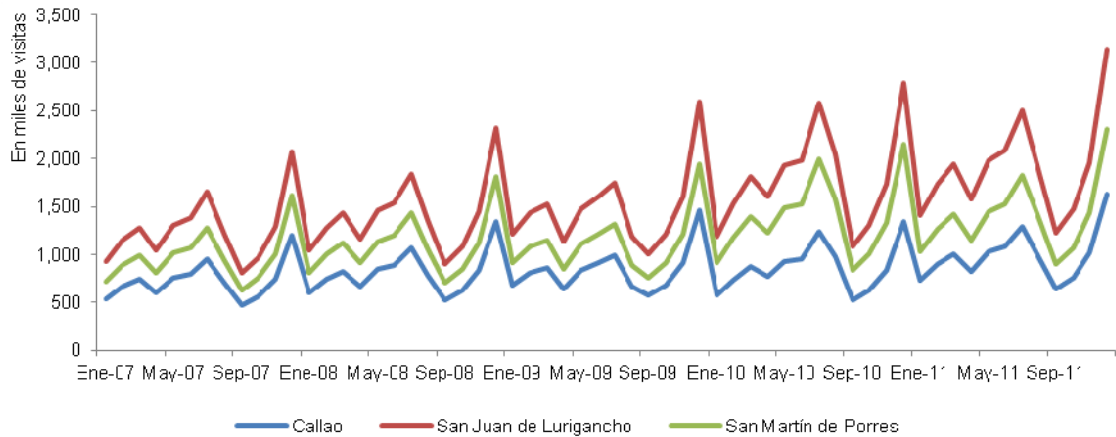


Gráfico 36. Demanda histórica

Fuente: Encuesta realizada, consulta directa a cadena de pollerías
Elaboración propia

Nota: en el **Anexo 22** se presenta el detalle de todos los cálculos para obtener la demanda histórica.

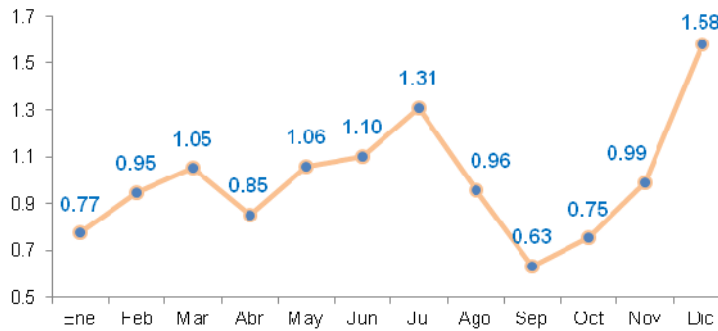
2.4.2. DEMANDA PROYECTADA

El horizonte de proyección de la demanda será de diez años, dada las características inherentes de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa, que involucra una alta inversión en locales. Para cada uno de los distritos se tomará 72 muestras (12 por año) comprendidas entre enero del 2006 y diciembre del 2011.

Como se puede apreciar en el **Gráfico 36**, la demanda histórica tiene picos y valles marcados en los mismos meses cada año. Este hecho evidencia la existencia altamente probable de estacionalidad en los datos. Por este motivo, es necesario calcular los índices de estacionalidad mensuales y quitar la estacionalidad de la serie de datos, antes de analizar la tendencia sobre la muestra.

Para realizar el cálculo de la estacionalidad de la demanda histórica de cada segmento, se usó la técnica del promedio móvil centrado⁴⁵ de 12 meses.

⁴⁵ El Promedio Móvil Centrado se emplea para calcular índices de estacionalidad y eliminar los movimientos estacionales e irregulares de las series de tiempo para facilitar el análisis puro de las tendencias



Como se puede observar en el **Gráfico 37**, los resultados muestran la existencia de una estacionalidad clara, hallándose meses pico en julio y diciembre, y períodos valle en abril y entre setiembre y octubre.

Gráfico 37. Índices de estacionalidad promedio de la demanda histórica

Fuente: Demanda histórica
Elaboración propia

El detalle del análisis de estacionalidad se puede apreciar en el **Anexo 23**.

Tras dividir la demanda histórica entre los índices de estacionalidad de cada segmento se obtiene la demanda histórica sin estacionalidad. Sobre estos datos se proyectará el número de visitas totales usando cuatro tendencias: lineal, logarítmica, exponencial y potencial; y se seleccionará aquella que tenga el mayor coeficiente de determinación (R^2).

En la **Tabla 31** se muestran los resultados de dicho análisis:

Tabla 31. Análisis de tendencia – demanda proyectada

Tendencia	Coeficiente de Determinación (R^2)		
	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao
Lineal	0.912	0.875	0.843
Logarítmica	0.709	0.708	0.721
Exponencial	0.928	0.891	0.846
Potencial	0.774	0.768	0.769

Elaboración propia

Se observa que para los tres segmentos se obtiene un mejor ajuste con la tendencia exponencial, ya que tiene el mayor coeficiente de determinación.

En la siguiente página, en el **Gráfico 38**, se observan las proyecciones y las ecuaciones de regresión.

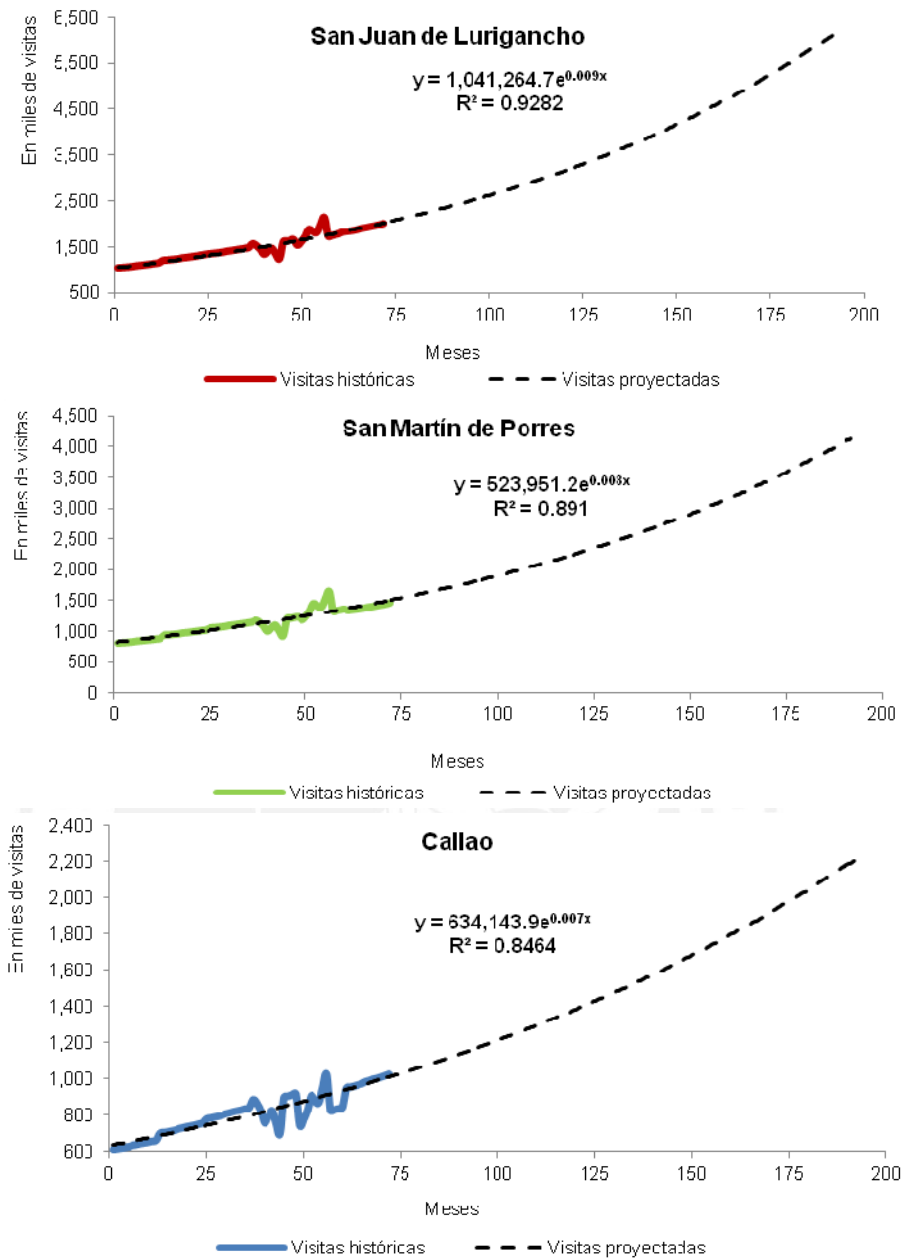


Gráfico 38. Demanda proyectada sin estacionalidad
 Elaboración propia

Finalmente, se proyecta la demanda con las ecuaciones de tendencia, y se multiplica este resultado por los índices de estacionalidad ajustados para cada distrito. La proyección cubre un período de 120 meses (10 años).

Los cálculos de la proyección se pueden apreciar en el **Anexo 24**, en la siguiente página, en la **Tabla 32**, se muestran los resultados:

Tabla 32. Demanda proyectada (en miles de visitas)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
San Juan de Lurigancho													
2012	1,594	1,965	2,203	1,796	2,253	2,369	2,838	2,096	1,393	1,671	2,220	3,570	25,967
2013	1,782	2,196	2,463	2,008	2,518	2,648	3,172	2,343	1,557	1,868	2,482	3,990	29,028
2014	1,992	2,455	2,753	2,244	2,815	2,960	3,546	2,619	1,740	2,089	2,774	4,461	32,448
2015	2,227	2,744	3,078	2,509	3,147	3,309	3,964	2,927	1,945	2,335	3,101	4,986	36,272
2016	2,489	3,068	3,441	2,804	3,518	3,699	4,431	3,272	2,175	2,610	3,466	5,574	40,547
2017	2,783	3,429	3,846	3,135	3,932	4,134	4,953	3,658	2,431	2,917	3,875	6,231	45,325
2018	3,111	3,833	4,299	3,504	4,396	4,622	5,537	4,089	2,717	3,261	4,332	6,965	50,666
2019	3,477	4,285	4,806	3,917	4,914	5,166	6,189	4,571	3,038	3,645	4,842	7,786	56,637
2020	3,887	4,790	5,372	4,379	5,493	5,775	6,919	5,110	3,395	4,075	5,413	8,703	63,311
2021	4,345	5,355	6,005	4,895	6,140	6,456	7,734	5,712	3,796	4,555	6,050	9,729	70,772
San Martín de Porres													
2012	1,176	1,449	1,625	1,325	1,662	1,748	2,094	1,547	1,028	1,233	1,638	2,635	19,161
2013	1,301	1,603	1,798	1,466	1,839	1,934	2,317	1,712	1,137	1,364	1,812	2,915	21,198
2014	1,439	1,774	1,989	1,622	2,034	2,140	2,564	1,894	1,258	1,509	2,005	3,225	23,453
2015	1,592	1,963	2,201	1,794	2,251	2,368	2,836	2,095	1,392	1,670	2,218	3,568	25,947
2016	1,762	2,171	2,435	1,985	2,490	2,619	3,138	2,318	1,540	1,847	2,454	3,947	28,707
2017	1,949	2,402	2,694	2,196	2,755	2,898	3,472	2,565	1,703	2,044	2,715	4,367	31,760
2018	2,156	2,658	2,981	2,430	3,048	3,206	3,841	2,837	1,884	2,261	3,004	4,831	35,137
2019	2,385	2,940	3,298	2,688	3,372	3,547	4,249	3,139	2,085	2,502	3,323	5,345	38,874
2020	2,639	3,253	3,648	2,974	3,730	3,925	4,701	3,473	2,307	2,768	3,677	5,914	43,009
2021	2,920	3,599	4,036	3,290	4,127	4,342	5,201	3,842	2,552	3,062	4,068	6,543	47,583
Callao													
2012	785	966	1,081	879	1,102	1,160	1,387	1,023	680	816	1,083	1,741	12,704
2013	849	1,044	1,169	951	1,192	1,254	1,500	1,106	736	882	1,171	1,883	13,735
2014	918	1,129	1,264	1,028	1,289	1,355	1,621	1,195	795	954	1,266	2,035	14,850
2015	992	1,221	1,366	1,111	1,393	1,465	1,753	1,292	860	1,031	1,369	2,201	16,055
2016	1,073	1,320	1,477	1,202	1,506	1,584	1,895	1,397	930	1,115	1,480	2,379	17,358
2017	1,160	1,427	1,597	1,299	1,629	1,713	2,049	1,511	1,005	1,205	1,600	2,572	18,767
2018	1,254	1,543	1,727	1,405	1,761	1,852	2,215	1,633	1,087	1,303	1,730	2,781	20,291
2019	1,356	1,668	1,867	1,519	1,904	2,002	2,395	1,766	1,175	1,409	1,871	3,007	21,938
2020	1,466	1,804	2,018	1,642	2,058	2,165	2,589	1,909	1,270	1,523	2,023	3,251	23,718
2021	1,585	1,950	2,182	1,775	2,225	2,341	2,800	2,064	1,373	1,647	2,187	3,515	25,643

Elaboración propia

2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.5.1. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

a. Número de locales

Norky's y Roky's representan en promedio el 80% del total de locales de cadenas de pollerías en los tres distritos seleccionados (ver **Tabla 33**). Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en San Juan de Lurigancho existen dos cadenas de pollerías enfocadas netamente en ese distrito, estas son El Padrino y Ronald's, las cuales

poseen 4 y 7 locales⁴⁶, respectivamente. Por lo que al considerar estas cadenas, la presencia de Norky's y Roky's disminuye a cerca del 50%. Por otro lado, la cadena Las Canastas tiene dos locales en Independencia, ubicados en el límite con San Martín de Porres, por lo que muchas personas de este distrito podrían visitar esta cadena.

Tabla 33. Número de locales de principales cadenas en mercado objetivo

Distrito	Norky's	Roky's	Pardos Chicken	Hikari	Pollos Begui	Corralito	Total general
Callao	3	5	2	0	0	1	11
San Juan de Lurigancho	10	4	0	1	1	0	16
San Martín de Porres	4	4	0	0	0	2	10

Fuente: Páginas web de las cadenas mencionadas

Elaboración propia

b. Posicionamiento de marca

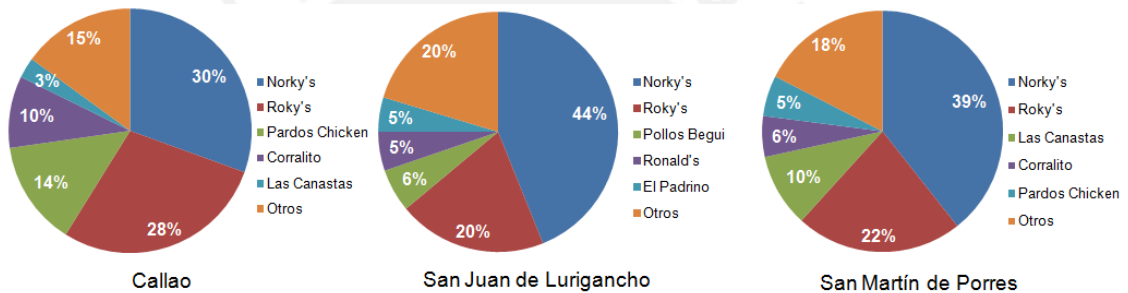


Gráfico 39. Posicionamiento de marca en la mente del consumidor

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el **Gráfico 39**, al pedir a los encuestados que nombren la primera pollería que se les venga a la mente, la cadena de pollerías Norky's ocupó el más alto posicionamiento de marca en la mente del consumidor en los tres mercados objetivos; seguida de Roky's en un cercano segundo lugar en Callao y un poco más alejado en los otros dos distritos. Por otra parte, se debe tomar en cuenta la categoría 'Otros' compuesta en su mayoría por pollerías individuales, ya que tienen más del 15% de participación en cada distrito.

c. Pollerías más frecuentadas

En la siguiente página, en el **Gráfico 40**, se observa que Norky's es la pollería más frecuentada en los tres distritos, seguida por Roky's. Asimismo, en San Juan de Lurigancho, el tercer, cuarto y quinto puesto está ocupado por cadenas de pollería con un alto enfoque distrital (Ronald's, Pollos Begui y El Padrino), en comparación con

⁴⁶ Números obtenidos por visita directa a locales de estas dos cadenas.

Callao y San Martín, donde dichos puestos son compartidos por cadenas cuyo mercado abarca varios distritos de la capital.

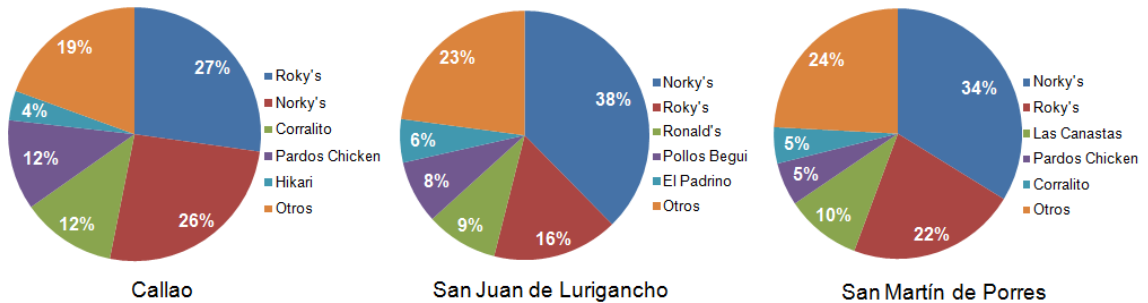


Gráfico 40. Pollerías más frecuentadas

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

d. Posicionamiento de marca versus pollerías más visitadas

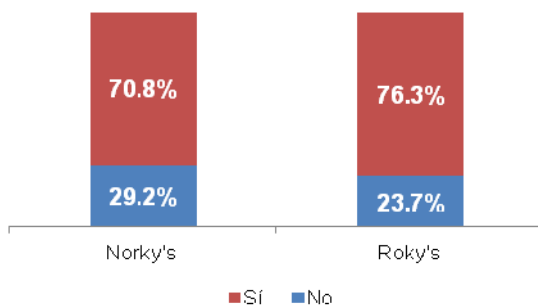


Gráfico 41. ¿La pollería con el mayor posicionamiento en la mente del consumidor es la misma que la más visitada?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Otro punto interesante es que la categoría 'Otros' tiene una participación superior a 19% en el campo de las pollerías más frecuentadas, cifra superior a su participación en las pollerías con el mayor posicionamiento en la mente del consumidor.

La conclusión: a pesar de que las cadenas Norky's y Roky's sean las pollerías con el más alto posicionamiento en la mente de más del 50% de los consumidores, no todos ellos eligen aquellas cadenas como sus pollerías más frecuentadas.

Lo descrito se puede apreciar en el **Gráfico 41**. Del total de encuestados que mencionó a Norky's y Roky's como la primera pollería que se les venía a la mente, el 29% y 24%, respectivamente, asiste a otra pollería con más frecuencia.

e. Lealtad a la marca

En la siguiente página, en el **Gráfico 42**, se observa que en los tres distritos analizados no existe una alta lealtad a la marca, dado que de cada diez personas, en promedio cinco buscarían otra pollería si no encuentran mesas disponibles.

Esto abre la posibilidad de que nuevas pollerías ingresen al mercado y puedan *capturar* clientes que no tienen una pollería definida.

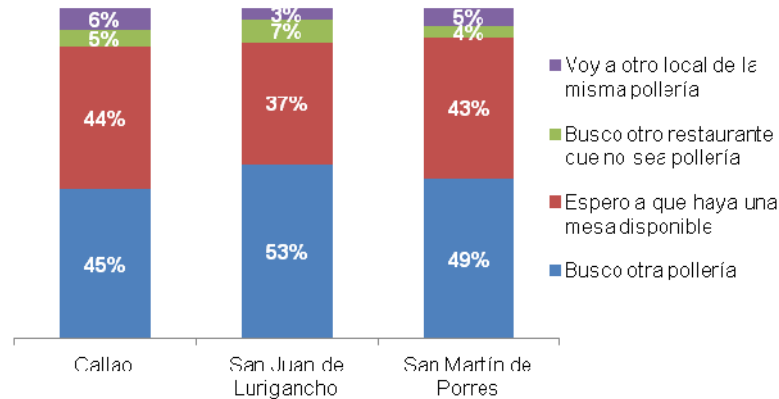


Gráfico 42. Acción a tomar si la pollería a la que asiste con mayor frecuencia no tiene mesas disponibles

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

f. Posicionamiento en calidad del servicio

Dado que los factores más relevantes para seleccionar una pollería son: el sabor del pollo y las papas, atención ágil, la amabilidad y vocación de servicio de los mozos, y que el local tenga un ambiente agradable (**ver Gráfico 27**). En la encuesta se solicitó a los encuestados que otorgarán un puntaje del 1 al 5 (donde: 5 es muy positivo y 1: muy negativo) sobre cada factor mencionado respecto a la pollería que más frecuentaban.

Del **Gráfico 43** al **Gráfico 45** se observan los resultados para las pollerías más frecuentadas de cada distrito.

En la siguiente página, en el **Gráfico 43**, donde se analizan las pollerías de San Juan de Lurigancho, se observa que la pollería Pollos Begui obtiene el mayor puntaje en sabor del pollo y las papas, atención rápida y amabilidad de los mozos; no obstante, en el factor local agradable, el mayor puntaje es otorgado a El Padrino.

Por otra parte, Ronald's, a pesar de ser la tercera pollería más frecuentada en San Juan de Lurigancho (**ver Gráfico 40**), obtiene los más bajos puntajes en calidad del servicio dentro de las cinco pollerías analizadas.

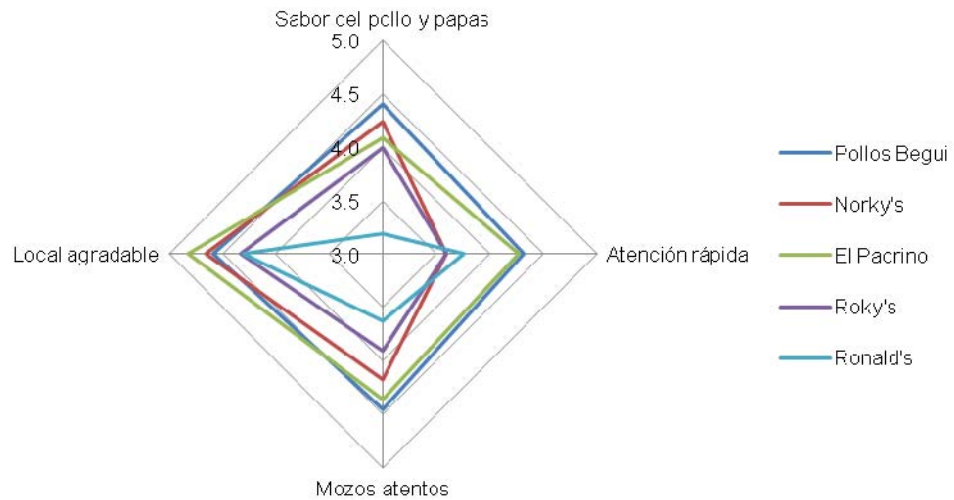


Gráfico 43. Posicionamiento de pollerías más frecuentadas en San Juan de Lurigancho por factores relacionados a la calidad del servicio

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el **Gráfico 44**, donde se analizan las pollerías en San Martín de Porres, se observa que Las Canastas obtiene los más altos puntajes en los cuatro factores de calidad de servicios examinados, seguido de cerca por Pardos Chicken.

Por otro lado, la cadena Corralito, obtuvo el menor puntaje en el sabor del pollo y las papas, y en local agradable; asimismo, Norky's, la pollería más frecuentada en este distrito (ver **Gráfico 40**), logró los menores puntajes en atención rápida y vocación de servicio de los mozos.

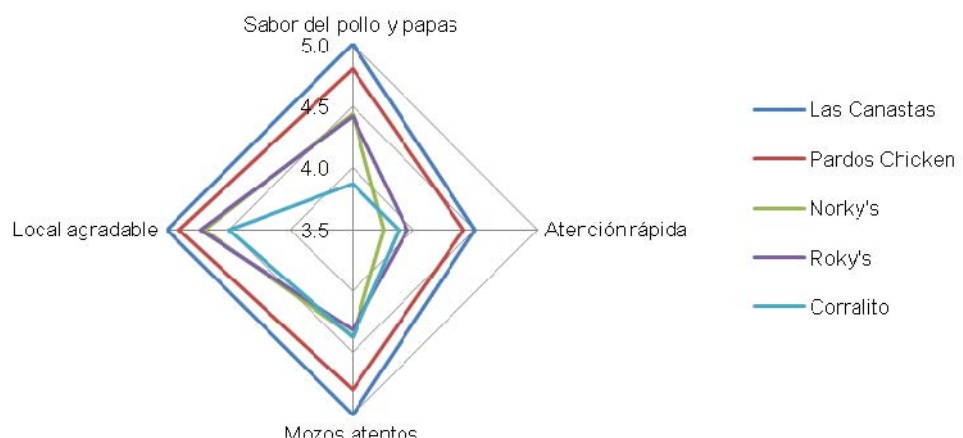


Gráfico 44. Posicionamiento de pollerías más frecuentadas en San Martín de Porres por factores relacionados a la calidad del servicio

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el **Gráfico 45** se observa el posicionamiento de pollerías para Callao. En este distrito, Pardos Chicken recibe el mayor puntaje en sabor del pollo y las papas, atención rápida y mozos atentos; y Hikari, en local agradable.

Por otra parte, al igual que en San Martín de Porres, Norky's recibió los menores puntajes en atención rápida y vocación de servicio de los mozos. Sin embargo, a diferencia de los distritos anteriores, en Callao, la amplitud del intervalo de los puntajes en cada factor es menor, ya que solo varía entre 4 y 5 como se aprecia en el **Gráfico 45**.

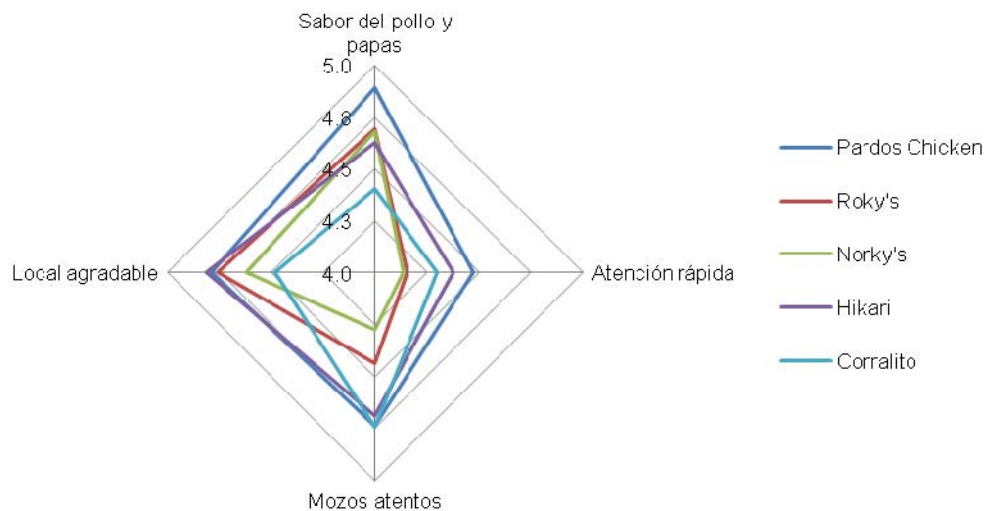


Gráfico 45. Posicionamiento de pollerías más frecuentadas en Callao por factores relacionados a la calidad del servicio

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el **Anexo 25** se detallan los puntajes de cada pollería por factor de calidad de servicio.

g. Precio versus calidad de servicio

En el **Gráfico 46**, en la siguiente página, se han ubicado las pollerías más frecuentadas de cada distrito en base a la calidad del servicio (eje X) y al precio de 1/4 de pollo a la brasa (eje Y).

La calidad del servicio se estimó como la media de los puntajes de los 4 factores mencionados en el punto anterior: sabor del pollo y las papas, atención rápida, mozos atentos y local limpio y agradable.

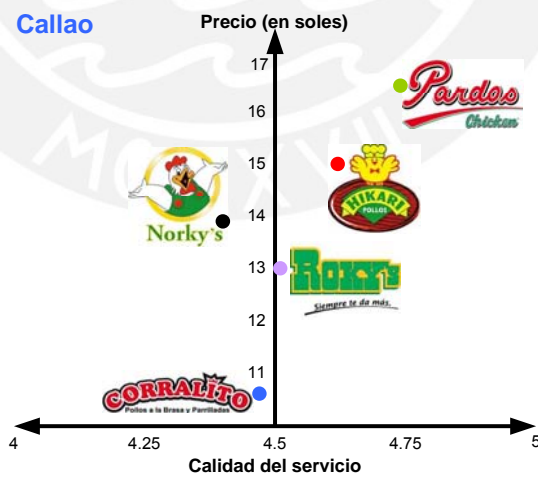
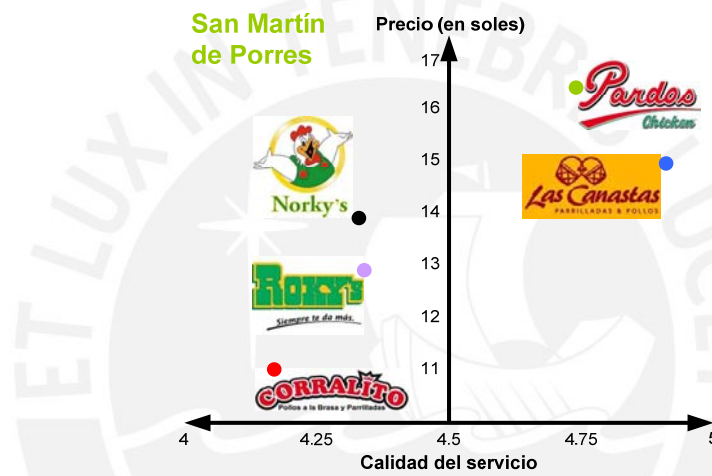
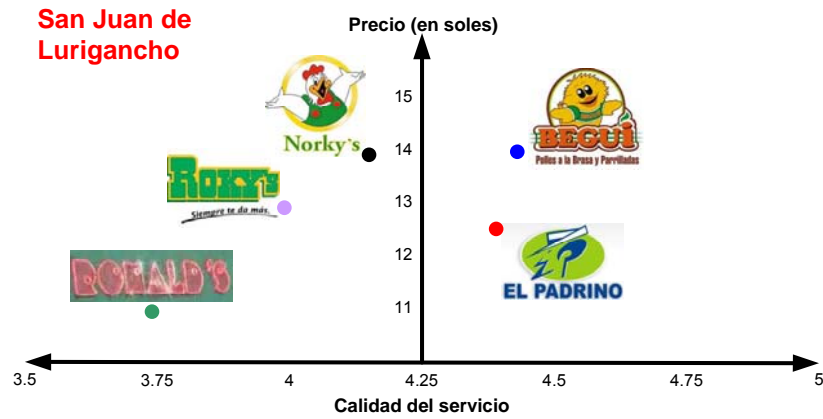


Gráfico 46. Pollerías: precios versus nivel de servicios
Elaboración propia

h. Otros factores

Otro factor relevante para el análisis es el tamaño de la porción de pollo. Como se puede apreciar en el **Gráfico 47**, las pollerías con mayor puntaje por distrito no son las mismas; en San Juan de Lurigancho, El Padrino obtuvo el mayor puntaje; en San Martín de Porres, Las Canastas; y en Callao, Norky's. Sin embargo, al igual que en los factores de calidad del servicio, en Callao los puntajes son más cercanos entre pollerías, entre el primer y quinto lugar solo hay una diferencia de 0.2 puntos; diferente al caso de los otros dos distritos.

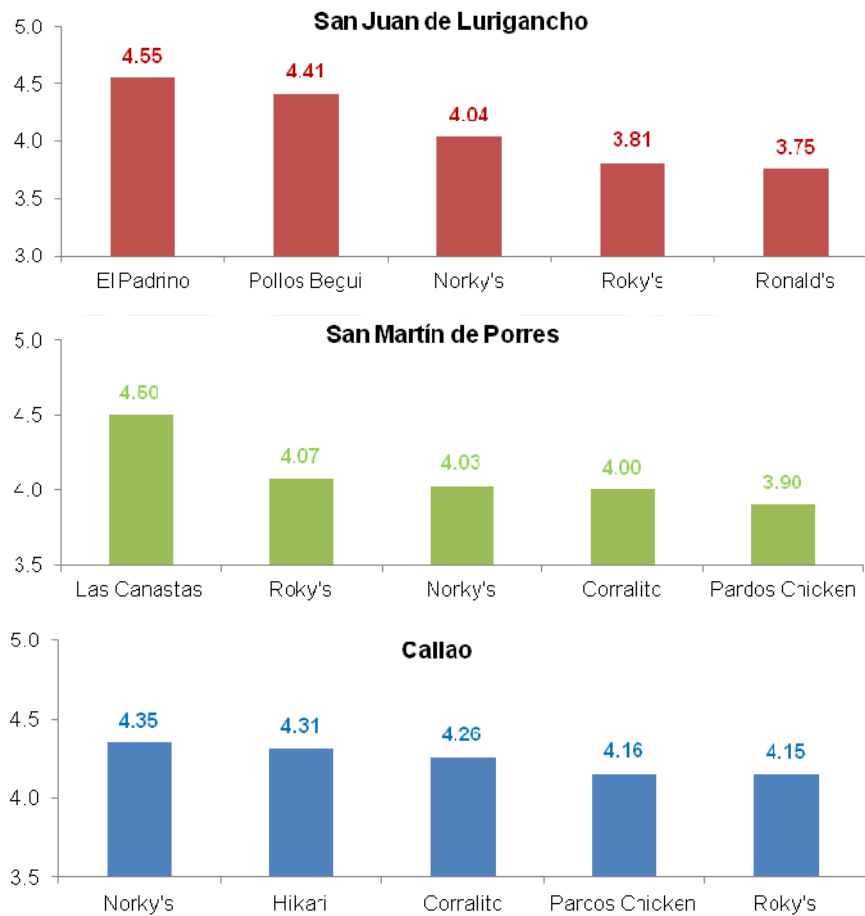


Gráfico 47. Ranking de pollerías más frecuentadas por el tamaño de la porción

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Por la variedad en la carta, uno de los siete factores más importantes para seleccionar una pollería, también se elaboró un ranking de las pollerías más frecuentadas. En este caso, El Padrino, Las Canastas y Pardos Chicken obtuvieron los mayores puntajes en San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao, respectivamente. Por otro

lado, Corralito obtuvo el menor puntaje en San Martín de Porres y Callao, y la cadena Ronald's en San Juan de Lurigancho.

Los resultados se presentan en el **Gráfico 48**.

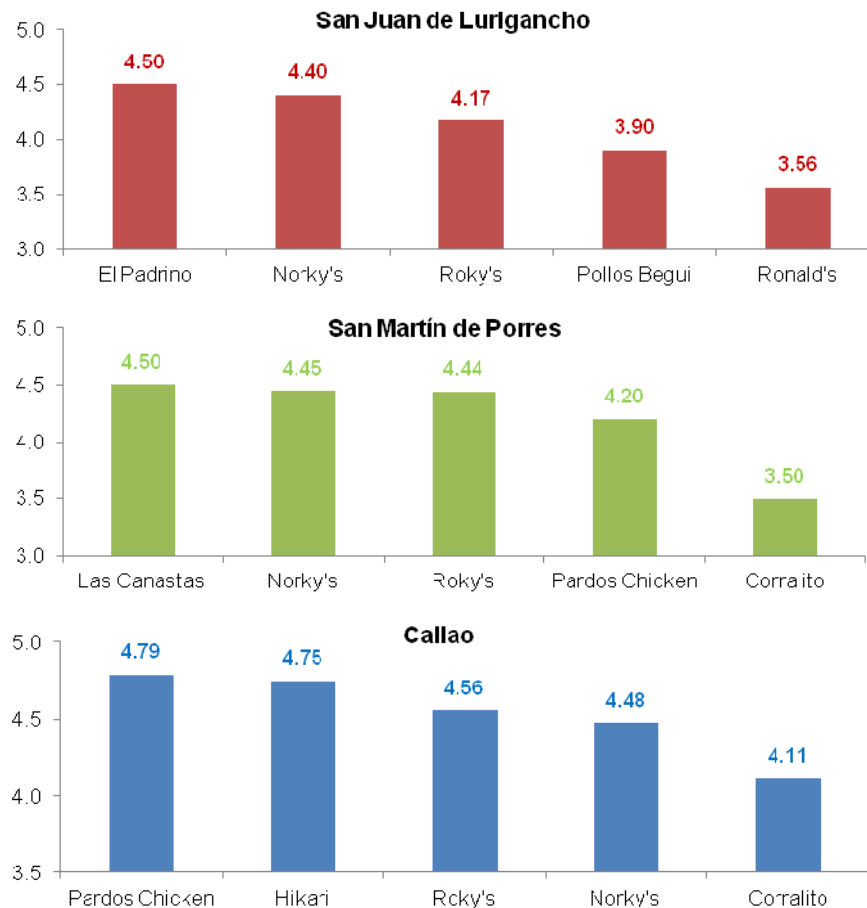


Gráfico 48. Ranking de pollerías más frecuentadas por la variedad en la carta

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

2.5.2. OFERTA HISTÓRICA

Para modelar la oferta histórica emplearemos fuentes primarias provenientes de la encuesta (**ver Anexo 17**) y fuentes secundarias procedentes de las Municipalidades de los distritos analizados, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA).

En la siguiente página, en el **Gráfico 49**, se observa el esquema que se seguirá para calcular la oferta histórica:

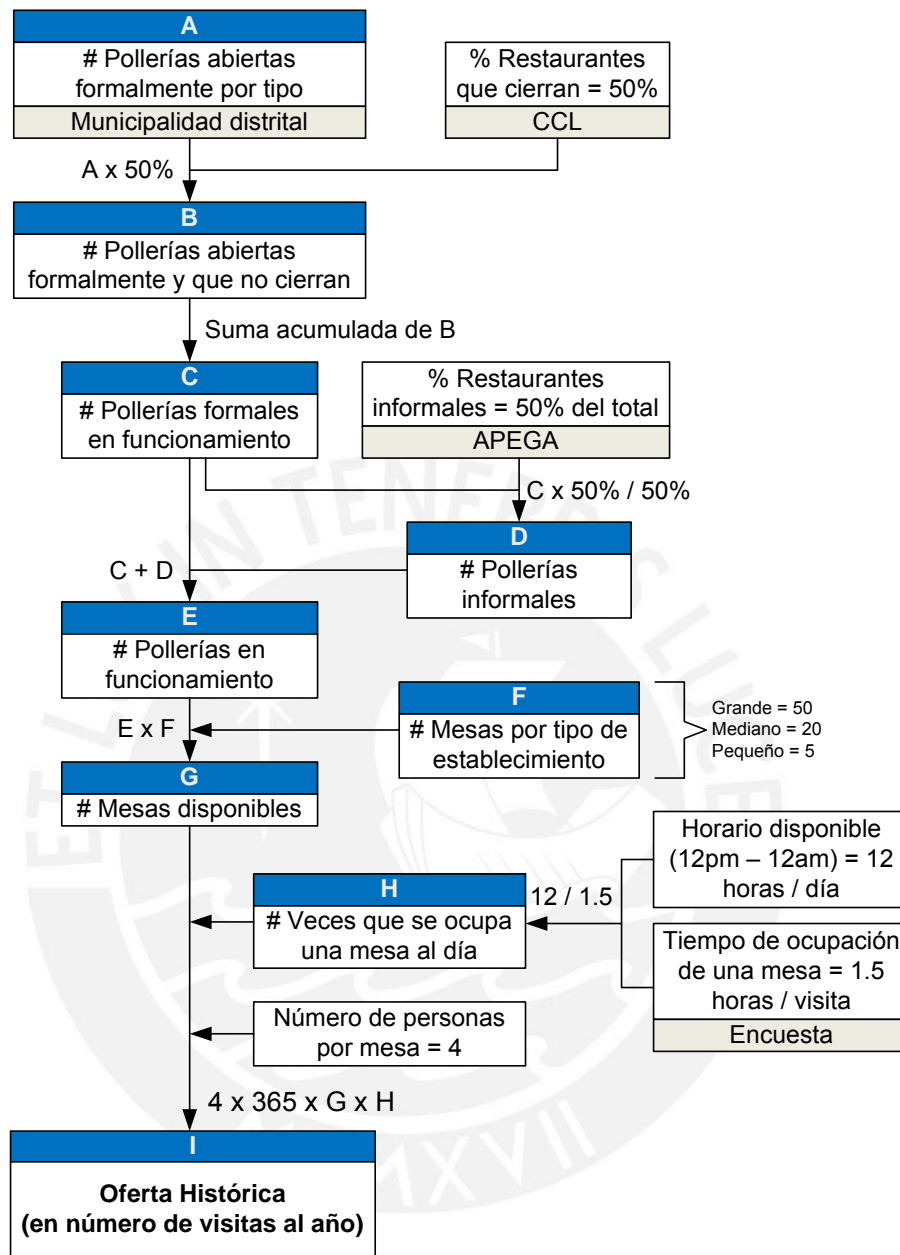


Gráfico 49. Esquema del cálculo de la oferta histórica
Elaboración propia

El intervalo de análisis es anual, con base en data histórica de las municipalidades distritales de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao.

Para este primer paso, se asumen constantes en cada año de análisis los siguientes valores:

- El 50% de restaurantes en Lima cierra antes de los tres meses⁴⁷.
- El 50% de los restaurantes en Lima son informales⁴⁸.
- El horario de atención de las pollerías, en promedio de 12 pm a 12 am.
- El tiempo de ocupación promedio de una mesa es una hora y media, obtenida de la encuesta (ver Anexo 18).

Se definieron tres tipos de establecimientos de acuerdo a su área y disponibilidad de mesas, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 34. Tipos de establecimientos

Tipo de establecimiento	Área (m ²)	Número de mesas promedio
Pequeño (P)	Hasta 100	5
Mediano (M)	Más de 100 hasta 250	20
Grande (G)	Más de 250	50

Elaboración propia

Posteriormente, se determinó el número de pollerías en cada distrito y fueron clasificadas por su área de acuerdo a la tabla anterior. El detalle de la información sobre las pollerías se puede apreciar del **Anexo 26 al Anexo 28**.

Tras obtener el número de pollerías abiertas formalmente⁴⁹ por tipo en cada año, se retira de la estimación el 50% de estas, ya que este porcentaje de restaurantes cierra antes de los tres meses según la Cámara de Comercio de Lima.

Esta operación permite hallar el número de pollerías abiertas formalmente por año y que no cierran. Luego, se realiza la suma acumulada de estas cifras para cada año, para obtener el número de pollerías formales en funcionamiento por año.

Finalmente, como se mencionó, el 50% de los restaurantes en Lima son informales y se considera que todas las pollerías informales son pequeñas dadas las características inherentes a este tipo de negocio: infraestructura inadecuada y ambiente reducido.

Los resultados de este procedimiento se muestran en la siguiente página, en la **Tabla 35**:

⁴⁷ Gestión. Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. Recurso electrónico en: <<http://gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>>

⁴⁸ El Comercio (28 de enero de 2010). Gastón Acurio pide fiscalizar el reparto de propinas. Recurso electrónico en: <<http://elcomercio.pe/gastronomia/406039/noticia-gaston-acurio-pide-fiscalizar-reparto-propinas>>

⁴⁹ Pollerías que previo a su apertura obtienen la licencia de funcionamiento emitida por la municipalidad del distrito donde realizan sus operaciones.

Tabla 35. Número de pollerías formales e informales en funcionamiento

Año	# Pollerías abiertas formalmente por tipo (A)			# Pollerías abiertas formalmente y que no cierran (A) x 50% = (B)			# Pollerías formales en funcionamiento (C) = [suma acumulada de (B)]			# Pollerías informales (D) = (C)
	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño	Pequeño
San Juan de Lurigancho										
Antes del 2008	2	9	25	1	5	13	1	5	13	18
2008	3	2	12	2	1	6	3	6	19	27
2009	7	1	20	4	1	10	6	6	29	41
2010	4	2	10	2	1	5	8	7	34	49
2011	0	2	14	0	1	7	8	8	41	57
San Martín de Porres										
Antes del 2007	0	3	16	0	2	8	0	2	8	10
2007	0	2	4	0	1	2	0	3	10	13
2008	1	1	0	1	1	0	1	3	10	14
2009	1	3	7	1	2	4	1	5	14	19
2010	1	2	17	1	1	9	2	6	22	29
2011	1	4	13	1	2	7	2	8	29	38
Callao										
Antes del 2007	2	9	21	1	5	11	1	5	11	16
2007	0	1	4	0	1	2	1	5	13	19
2008	0	1	11	0	1	6	1	6	18	25
2009	1	1	3	1	1	2	2	6	20	27
2010	2	0	7	1	0	4	3	6	23	32
2011	1	0	7	1	0	4	3	6	27	36

Fuente: Municipalidades Distritales de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao, la Cámara de Comercio de Lima y la Asociación Peruana de Gastronomía
Elaboración propia

Tras obtener el número total de pollerías en funcionamiento (formales e informales), se establece el número de mesas disponibles total, usando los datos de la **Tabla 34**.

Dado que una mesa se ocupa una hora y media por cada visita y que en promedio una pollería atiende 12 horas al día (de 12 pm a 12 am); entonces, el número máximo de veces que se puede ocupar una mesa al día es 8 ($12/1.5 = 8$).

Finalmente, para calcular la capacidad máxima en número de visitas al año, se multiplica el número de mesas disponibles por 8 (número máximo de veces que se puede ocupar una mesa al día) por 365 (número de días por año) y por 4 (el número de

personas que ocupan una mesa). El resultado de este procedimiento se muestra en la **Tabla 36:**

Tabla 36. Oferta histórica (en número de visitas al año)

Año	# Pollerías en funcionamiento (E) = (C) + (D)			# Mesas por establecimiento (F)			# Mesas disponibles (G) = (E) x (F)	# Veces que se ocupa una mesa al día (H)	Oferta Histórica (en número de visitas al año) (I) = 4 x 365 x (G) x (H)
	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño			
San Juan de Lurigancho									
2007	1	5	31	50	20	5	293	8	3,416,400
2008	3	6	45				460		5,372,800
2009	6	6	69				765		8,935,200
2010	8	7	82				950		11,096,000
2011	8	8	97				1045		12,205,600
San Martín de Porres									
2006	0	2	18	50	20	5	118	8	1,372,400
2007	0	3	23				163		1,898,000
2008	1	3	24				203		2,365,200
2009	1	5	33				303		3,533,200
2010	2	6	51				440		5,139,200
2011	2	8	67	583	6,803,600				
Callao									
2006	1	5	27	50	20	5	273	8	3,182,800
2007	1	5	31				305		3,562,400
2008	1	6	43				373		4,350,800
2009	2	6	47				428		4,993,200
2010	3	6	55				518		6,044,400
2011	3	6	62	580	6,774,400				

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración propia

2.5.3. OFERTA PROYECTADA

Tabla 37. Análisis de tendencia – oferta proyectada

Tendencia	Coeficiente de Determinación (R ²)		
	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao
Lineal	0.972	0.941	0.986
Logarítmica	0.956	0.777	0.872
Exponencial	0.931	0.995	0.985
Potencial	0.983	0.914	0.926

Elaboración propia

Para cada distrito se proyectará la oferta en número de visitas por año para un período de diez años.

De acuerdo a los coeficientes de determinación calculados (ver Tabla 37), se seleccionan las siguientes regresiones:

- San Juan de Lurigancho: regresión potencial.
- San Martín de Porres: regresión lineal. A pesar de que el coeficiente de determinación de la regresión exponencial es ligeramente mayor, se elige la tendencia lineal, ya que ofrece un crecimiento coherente al experimentado.
- Callao: regresión lineal.

En el **Gráfico 50** se muestran las proyecciones para cada distrito y sus ecuaciones de tendencia:

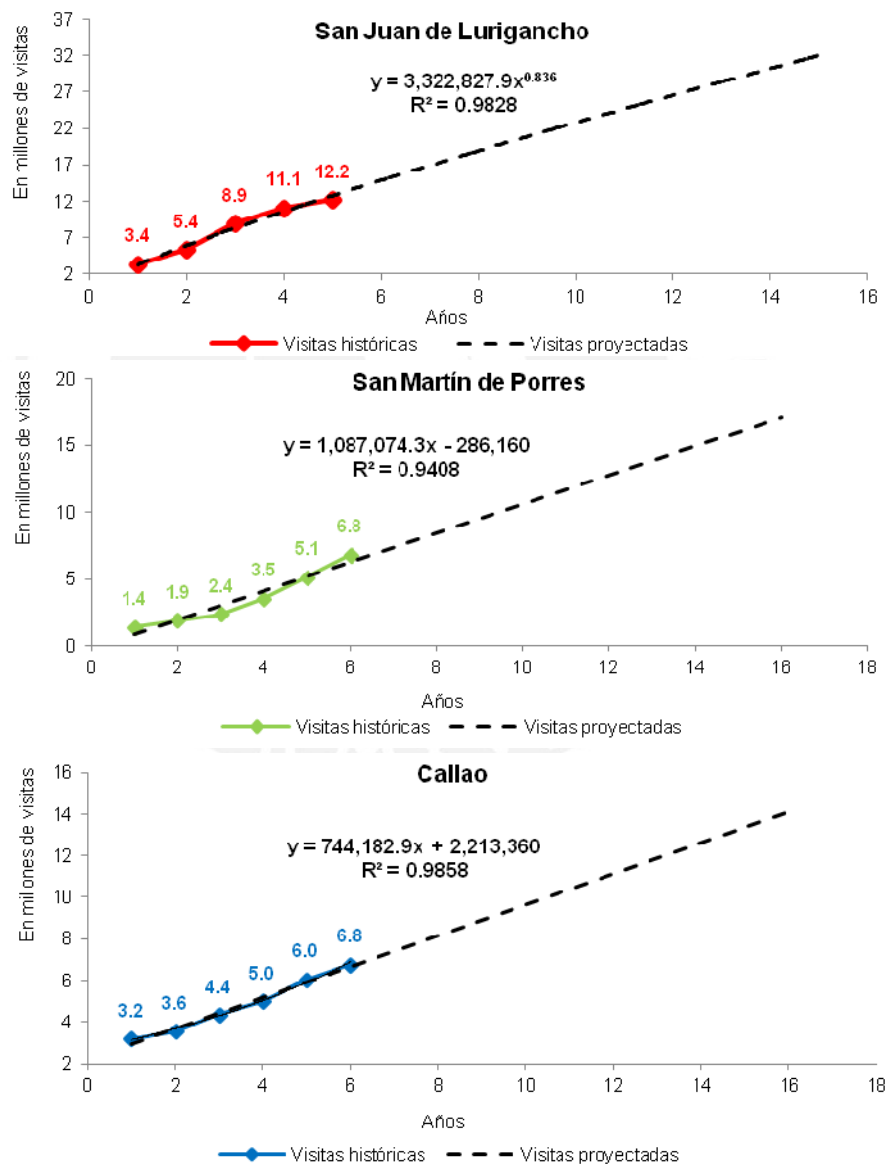


Gráfico 50. Oferta proyectada
 Elaboración propia

En la **Tabla 38** se observa la capacidad proyectada en número de visitas por año:

Tabla 38. Oferta proyectada anual (en número de visitas totales por año)

	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao
2012	14,871,879	7,323,360	7,422,640
2013	16,918,474	8,410,434	8,166,823
2014	18,917,623	9,497,509	8,911,006
2015	20,876,195	10,584,583	9,655,189
2016	22,799,411	11,671,657	10,399,371
2017	24,691,367	12,758,731	11,143,554
2018	26,555,353	13,845,806	11,887,737
2019	28,394,070	14,932,880	12,631,920
2020	30,209,771	16,019,954	13,376,103
2021	32,004,359	17,107,029	14,120,286

Elaboración propia

Finalmente, dado que la demanda proyectada se representa en número de visitas por mes; la oferta proyectada anual se distribuye de acuerdo al número de días de cada mes.

En la **Tabla 39** se muestra el resultado de este procedimiento:

Tabla 39. Oferta proyectada (en miles de visitas)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
San Juan de Lurigancho													
2012	1,260	1,178	1,260	1,219	1,260	1,219	1,260	1,260	1,219	1,260	1,219	1,260	14,872
2013	1,437	1,298	1,437	1,391	1,437	1,391	1,437	1,437	1,391	1,437	1,391	1,437	16,918
2014	1,607	1,451	1,607	1,555	1,607	1,555	1,607	1,607	1,555	1,607	1,555	1,607	18,918
2015	1,773	1,601	1,773	1,716	1,773	1,716	1,773	1,773	1,716	1,773	1,716	1,773	20,876
2016	1,931	1,807	1,931	1,869	1,931	1,869	1,931	1,931	1,869	1,931	1,869	1,931	22,799
2017	2,097	1,894	2,097	2,029	2,097	2,029	2,097	2,097	2,029	2,097	2,029	2,097	24,691
2018	2,255	2,037	2,255	2,183	2,255	2,183	2,255	2,255	2,183	2,255	2,183	2,255	26,555
2019	2,412	2,178	2,412	2,334	2,412	2,334	2,412	2,412	2,334	2,412	2,334	2,412	28,394
2020	2,559	2,394	2,559	2,476	2,559	2,476	2,559	2,559	2,476	2,559	2,476	2,559	30,210
2021	2,718	2,455	2,718	2,630	2,718	2,630	2,718	2,718	2,630	2,718	2,630	2,718	32,004
San Martín de Porres													
2012	620	580	620	600	620	600	620	620	600	620	600	620	7,323
2013	714	645	714	691	714	691	714	714	691	714	691	714	8,410
2014	807	729	807	781	807	781	807	807	781	807	781	807	9,498
2015	899	812	899	870	899	870	899	899	870	899	870	899	10,585
2016	989	925	989	957	989	957	989	989	957	989	957	989	11,672
2017	1,084	979	1,084	1,049	1,084	1,049	1,084	1,084	1,049	1,084	1,049	1,084	12,759
2018	1,176	1,062	1,176	1,138	1,176	1,138	1,176	1,176	1,138	1,176	1,138	1,176	13,846
2019	1,268	1,146	1,268	1,227	1,268	1,227	1,268	1,268	1,227	1,268	1,227	1,268	14,933
2020	1,357	1,269	1,357	1,313	1,357	1,313	1,357	1,357	1,313	1,357	1,313	1,357	16,020
2021	1,453	1,312	1,453	1,406	1,453	1,406	1,453	1,453	1,406	1,453	1,406	1,453	17,107

Continúa en la siguiente página

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Callao													
2012	629	588	629	608	629	608	629	629	608	629	608	629	7,423
2013	694	626	694	671	694	671	694	694	671	694	671	694	8,167
2014	757	684	757	732	757	732	757	757	732	757	732	757	8,911
2015	820	741	820	794	820	794	820	820	794	820	794	820	9,655
2016	881	824	881	852	881	852	881	881	852	881	852	881	10,399
2017	946	855	946	916	946	916	946	946	916	946	916	946	11,144
2018	1,010	912	1,010	977	1,010	977	1,010	1,010	977	1,010	977	1,010	11,888
2019	1,073	969	1,073	1,038	1,073	1,038	1,073	1,073	1,038	1,073	1,038	1,073	12,632
2020	1,133	1,060	1,133	1,096	1,133	1,096	1,133	1,133	1,096	1,133	1,096	1,133	13,376
2021	1,199	1,083	1,199	1,161	1,199	1,161	1,199	1,199	1,161	1,199	1,161	1,199	14,120

Elaboración propia

2.6. DEMANDA DEL PROYECTO

2.6.1. DEMANDA INSATISFECHA

Tras obtener la demanda proyectada y la oferta proyectada en número de visitas (ver **Tabla 32 y Tabla 39**), se calcula la demanda insatisfecha restando ambos. Los resultados se aprecian en la **Tabla 40**:

Tabla 40. Demanda insatisfecha por distrito (en miles de visitas)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
San Juan de Lurigancho													
2012	335	786	944	577	993	1,150	1,578	836	174	412	1,001	2,310	11,096
2013	345	898	1,026	617	1,082	1,257	1,735	906	166	431	1,091	2,554	12,109
2014	385	1,004	1,147	689	1,209	1,405	1,939	1,012	185	482	1,219	2,854	13,531
2015	454	1,143	1,305	793	1,374	1,593	2,191	1,154	229	562	1,385	3,213	15,396
2016	558	1,261	1,509	936	1,587	1,830	2,500	1,341	306	679	1,598	3,643	17,747
2017	686	1,535	1,749	1,105	1,835	2,105	2,856	1,561	401	820	1,845	4,134	20,633
2018	855	1,796	2,044	1,322	2,140	2,439	3,281	1,834	535	1,006	2,149	4,710	24,111
2019	1,066	2,107	2,394	1,583	2,502	2,833	3,778	2,159	704	1,234	2,508	5,374	28,243
2020	1,328	2,396	2,813	1,903	2,934	3,299	4,360	2,551	919	1,516	2,936	6,145	33,101
2021	1,627	2,900	3,287	2,264	3,422	3,825	5,016	2,994	1,165	1,837	3,420	7,011	38,768
San Martín de Porres													
2012	555	869	1,005	725	1,042	1,148	1,474	927	427	613	1,038	2,014	11,837
2013	586	958	1,084	775	1,124	1,243	1,603	997	446	650	1,121	2,200	12,788
2014	633	1,045	1,183	841	1,228	1,359	1,757	1,087	477	703	1,224	2,418	13,955
2015	693	1,151	1,302	924	1,352	1,498	1,937	1,196	522	771	1,348	2,669	15,363
2016	773	1,246	1,446	1,028	1,501	1,663	2,149	1,330	583	859	1,497	2,959	17,035

Continúa en la siguiente página

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
San Martín de Porres													
2017	865	1,423	1,610	1,147	1,671	1,849	2,388	1,481	655	960	1,667	3,283	19,001
2018	980	1,595	1,805	1,292	1,872	2,068	2,665	1,661	746	1,085	1,866	3,655	21,292
2019	1,117	1,795	2,029	1,461	2,104	2,320	2,981	1,871	858	1,234	2,096	4,077	23,942
2020	1,282	1,984	2,291	1,661	2,374	2,611	3,344	2,116	994	1,411	2,364	4,557	26,989
2021	1,467	2,287	2,583	1,884	2,674	2,936	3,748	2,389	1,146	1,609	2,662	5,090	30,476
Callao													
2012	156	378	452	271	474	551	758	394	72	187	475	1,113	5,281
2013	155	418	475	280	498	582	806	412	64	189	500	1,189	5,568
2014	161	446	507	296	532	623	864	438	63	197	534	1,279	5,939
2015	172	480	546	318	573	672	933	472	66	211	575	1,381	6,400
2016	192	496	596	349	625	732	1,014	516	77	234	628	1,498	6,959
2017	213	572	651	383	682	797	1,102	564	89	259	684	1,626	7,624
2018	244	631	717	427	751	875	1,206	624	110	294	753	1,772	8,403
2019	283	699	794	480	831	964	1,322	693	137	336	832	1,934	9,306
2020	333	744	885	545	925	1,069	1,456	776	174	390	926	2,118	10,342
2021	385	867	983	615	1,026	1,180	1,600	865	213	448	1,026	2,316	11,523

Elaboración propia

2.6.2. DEMANDA DEL PROYECTO

La capacidad de cada local (en número de visitas) se estima de la siguiente manera:

mesas x # sillas por mesa x # veces que se ocupa una mesa al día x 365 días/año

Donde:

- # sillas por mesa = 4 sillas.
- # veces que se ocupa una mesa al día = 8 veces⁵⁰.

Para estimar la demanda del proyecto, se toma como premisa que cada local tendrá 60 mesas; por lo tanto, usando la fórmula mencionada líneas arriba la capacidad máxima de cada local será de 701 mil visitas por año.

Sin embargo, se estima una proyección conservadora de 70% de ocupación de los locales en el último año del proyecto. Estas premisas arrojan los porcentajes de cobertura mostrados en la siguiente página, en la **Tabla 41**:

⁵⁰ Ambos datos se obtuvieron de la encuesta realizada

Tabla 41. Porcentajes de cobertura de la demanda insatisfecha

Distrito	Capacidad máxima (en miles de visitas) A	Demanda insatisfecha año 2021 (en miles de visitas) B	Porcentaje de cobertura C = 70% X A / B
San Juan de Lurigancho	701	38,768	1.3%
San Martín de Porres	701	30,476	1.6%
Callao	701	11,523	4.3%

Elaboración propia

Finalmente, aplicando los porcentajes de cobertura de cada distrito a la demanda insatisfecha, se determina la demanda del proyecto (en miles de visitas), la cual se muestra en la **Tabla 42**:

Tabla 42. Demanda del proyecto (en miles de visitas)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
San Juan de Lurigancho	140	153	171	195	225	261	305	357	419	491
San Martín de Porres	191	206	225	247	274	306	343	385	434	491
Callao	225	237	253	272	296	325	358	396	440	491

Elaboración propia

2.7. COMERCIALIZACIÓN

2.7.1. PRODUCTO

En primer lugar se debe tomar en cuenta que el restaurante de pollos a la brasa tendrá una categoría de mezcla de servicios del tipo híbrido⁵¹, es decir, la oferta del restaurante de pollos a la brasa consiste en brindar productos y servicios en partes iguales. Por ello es importante el diseño adecuado de los servicios y los productos.

Así como se desarrolló una adecuada definición de los servicios en el acápite **2.3 El Servicio**, en este apartado se detallará los tipos y características de los productos que se ofrecerán a los clientes.

Los productos a ofrecerse en cada distrito se dividen en 4 grupos: Plato, Bebida, Complemento y Postre. Dentro de cada grupo existe un producto principal y dos productos secundarios, dichos productos se han definido de acuerdo a la encuesta realizada y a los gustos y preferencias del consumidor⁵².

En las siguientes páginas, del **Gráfico 51** al **Gráfico 54**, se detalla la composición de cada grupo de productos.

⁵¹ Tomado de Dirección de Marketing. Philip Kotler. 1993. Pág. 428 y 429.

⁵² Para mayor detalle ver punto 2.2.1 El perfil del consumidor.

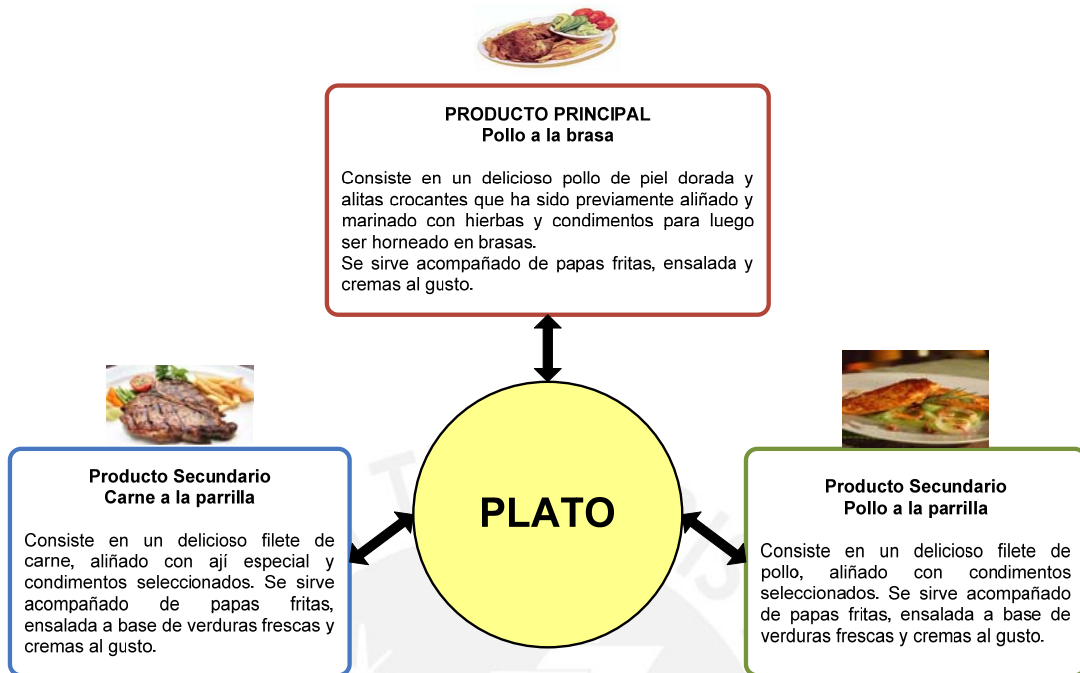


Gráfico 51. Clasificación de los platos ofertados
Elaboración propia



Gráfico 52. Clasificación de los complementos ofertados
Elaboración propia

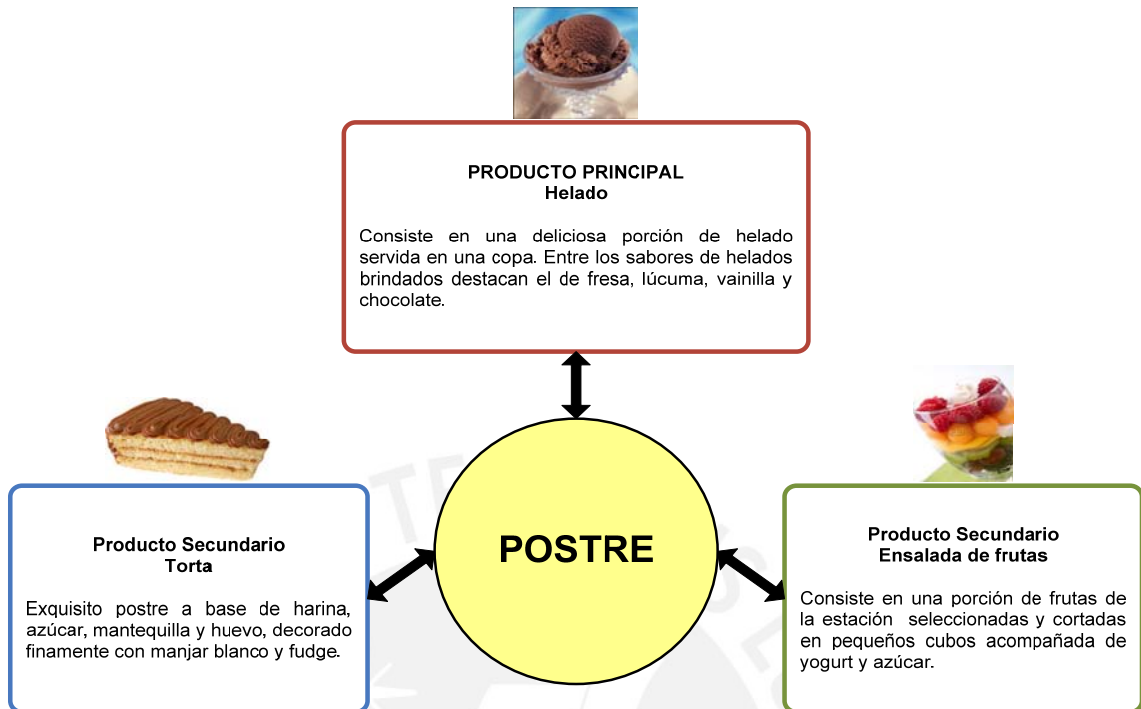


Gráfico 53. Clasificación de los postres ofertados
Elaboración propia

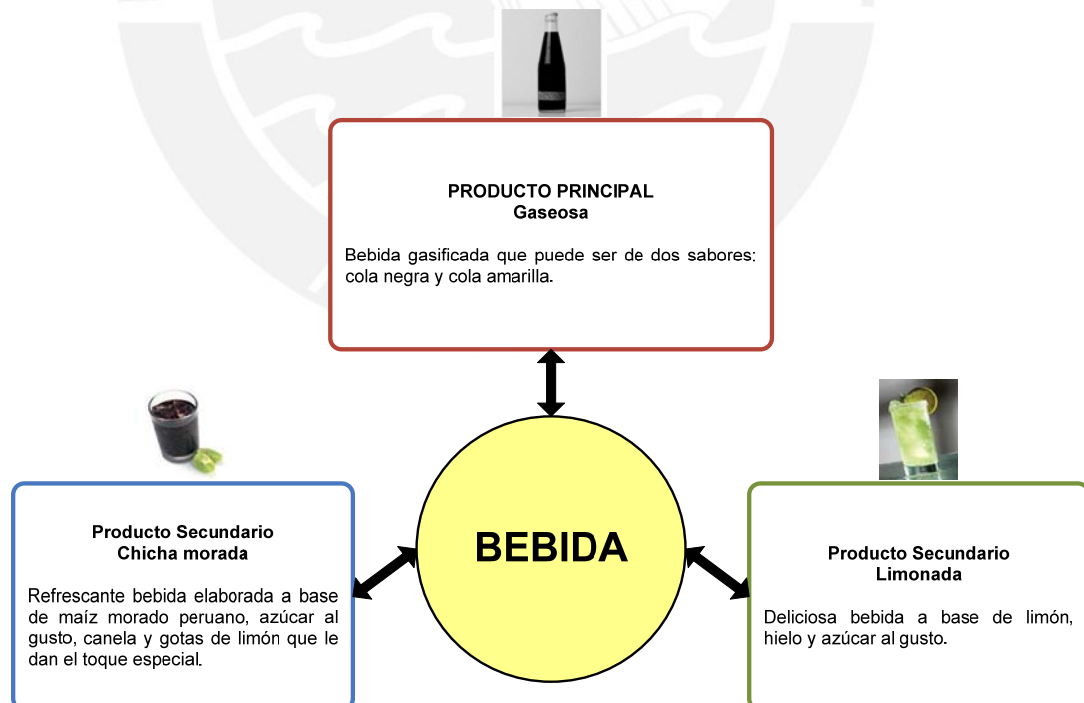


Gráfico 54. Clasificación de las bebidas ofertadas
Elaboración propia

El detalle de la presentación de cada tipo de producto y sus características se encuentran en el **Anexo 30**.

El nombre bajo el cual se venderán los productos y bajo el cual se brindará el servicio será: “Pollerías Chévere”.

2.7.2. PLAZA

El canal de distribución es una parte muy importante en cuanto a la elaboración y comercialización de cada uno de los productos anteriormente descritos. Es necesario poner énfasis en la rotación de inventario, especialmente, en los productos perecederos con los que se contará.

El primer eslabón en la cadena logística será los proveedores de materia prima e insumos y de productos. En cuanto a los proveedores de materia prima e insumos, se encuentran los proveedores de pollos, papas procesadas y verduras principalmente; y en cuanto a los proveedores de productos, se encuentran los proveedores de gaseosas, tortas y helados.

El segundo eslabón de la cadena es la distribución de la materia prima e insumos a los tres locales, que será realizada por el propio personal de la empresa.

En tercer lugar, se encuentran los almacenes dentro de cada local. Finalmente, se procesa la materia prima e insumos, que acompañados por los productos, dan lugar a los platos, complementos, postres y bebidas que se brindan a los consumidores finales.

En el **Gráfico 55** se puede observar a cada uno de los actores en la Cadena Logística.

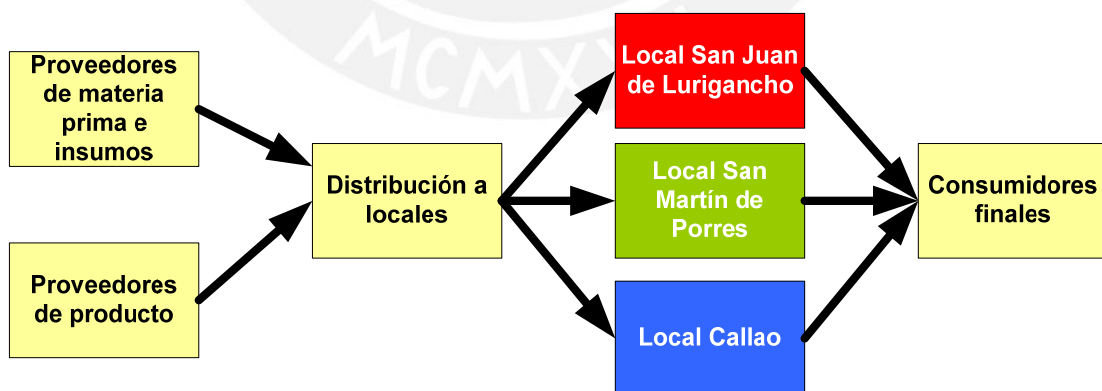


Gráfico 55. Cadena de distribución de la cadena de pollerías
Elaboración propia

2.7.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Con la finalidad de posicionar los productos mencionados anteriormente, se ha tomando en cuenta las estrategias de diferenciación y necesidades del cliente, para definir los paquetes promocionales de acuerdo a la segmentación propuesta. A continuación se presenta un mapeo general de las promociones para el primer año del proyecto:

Tabla 43. Cuadro de promociones – primer semestre

Local		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
San Juan de Lurigancho	Oferta no estacional	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + ensalada de frutas					
	Oferta estacional					Agranda tu combo en el día de la madre	Agranda tu combo en el día del padre
	Actividades promocionales	Volantes por inauguración de tienda / Publicidad outdoors / Publicidad en periódico	Visual tienda decorativo: San Valentín	Jalavistas	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas
San Martín de Porres	Oferta no estacional	El combo Chévere: pollo a la brasa + bebida					
	Oferta estacional	Combo de verano				Agranda tu combo en el día de la madre	Agranda tu combo en el día del padre
	Actividades promocionales	Volantes por inauguración de tienda / Publicidad outdoors / Publicidad en periódico	Visual tienda decorativo: San Valentín	Jalavistas	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas
Callao	Oferta no estacional	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + postre					
	Oferta estacional					Agranda tu combo en el día de la madre	Agranda tu combo en el día del padre
	Actividades promocionales	Volantes por inauguración de tienda / Publicidad outdoors / Publicidad en periódico	Visual tiendas decorativo: tema San Valentín	Jalavistas	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas

Elaboración propia

Tabla 44. Cuadro de promociones – segundo semestre

Local		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
San Juan de Lurigancho	Oferta no estacional	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + ensalada de frutas					
	Oferta estacional	El día del pollo a la brasa Chévere	Combo kids	Combo primaveral	Oferta en el mes morado		La Navidad es Chévere
	Actividades promocionales	Banner / Volantes	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Jalavistas / Rollscreen	Jalavistas	Volantes de oferta Navidad / Jalavistas
San Martín de Porres	Oferta no estacional	El combo Chévere: pollo a la brasa + bebida					
	Oferta estacional	El día del pollo a la brasa Chévere		Combo primaveral	Oferta en el mes morado		La Navidad es Chévere
	Actividades promocionales	Banner / Volantes	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Jalavistas / Rollscreen	Jalavistas	Volantes de oferta Navidad / Jalavistas
Callao	Oferta no estacional	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + postre					
	Oferta estacional	El día del pollo a la brasa Chévere		Combo primaveral	Oferta en el mes morado		La Navidad es Chévere
	Actividades promocionales	Banner / Volantes	Jalavistas	Publicidad outdoors: valla publicitaria / Jalavistas	Jalavistas / Rollscreen	Jalavistas	Volantes de oferta Navidad / Jalavistas

Elaboración propia

Tomando en cuenta las promociones establecidas en los dos cuadros anteriores y las preferencias expuestas en el punto 2.2.1 **El Perfil del Consumidor**, se establecen las siguientes promociones por distrito.

POLLERÍAS CHÉVERE

	PLATO	BEBIDA	POSTRE
El tricombo Chévere	Pollo a la brasa	Gaseosa o Chicha morada	Ensalada de Frutas
Agranda tu combo en el día de la madre / día del padre	Pollo a la brasa	Gaseosa	Porción de mollejas fritas
El día del pollo a la brasa Chévere / La Navidad es Chévere	2 Pollos a la brasa		½ Pollo a la brasa
Combo kids	Nuggets	Gaseosa o Chicha morada	Peluche
Combo primaveral	Pollo a la brasa	Gaseosa o Chicha morada	Helado y Peluche
Oferta en el mes morado	Pollo a la brasa	Gaseosa o Chicha morada	Turrón

Additional details from the image: The 'Agranda tu combo' promotion includes a price of S/. 3.00 for the additional portion. The 'El día del pollo' promotion includes a 'Gratis' (free) portion of ½ pollo a la brasa. The 'Combo kids' promotion includes a 'Chicha morada' option for the beverage. The 'Combo primaveral' promotion includes a 'Helado' (ice cream) and 'Peluche' (chicken toy) as post-dinner items. The 'Oferta en el mes morado' promotion includes a 'Turrón' (candy) as a post-dinner item.

Gráfico 56. Paquete promocional en San Juan de Lurigancho
Elaboración propia



El combo Chévere

PLATO



Pollo a la brasa

BEBIDA



Gaseosa

+

O



Chicha morada

PLATO



Pollo a la brasa

BEBIDA



Gaseosa

+

O



Chicha morada

POSTRE Y
PELUCHE



Helado

+

Y



Peluche

Combo de verano /
combo primaveral

PLATO Y
GASEOSA



Pollo a la brasa

y

+ S/. 3.00 =



Gaseosa

AGRANDA TU
COMBO

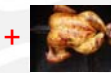


Anticuchos

Agrandar tu combo
en el día de la
madre / el día del
padre

PLATO
(SOLO PARA LLEVAR)

2 Pollos a la brasa



Gratis

½ Pollo a la brasa



El día del pollo a la
brasa Chévere / La
Navidad es
Chévere

PLATO



Pollo a la brasa

BEBIDA



Gaseosa

+

O



Chicha morada

POSTRE



Turrón

Oferta en el mes
morado

Gráfico 57. Paquete promocional en San Martín de Porres
Elaboración propia

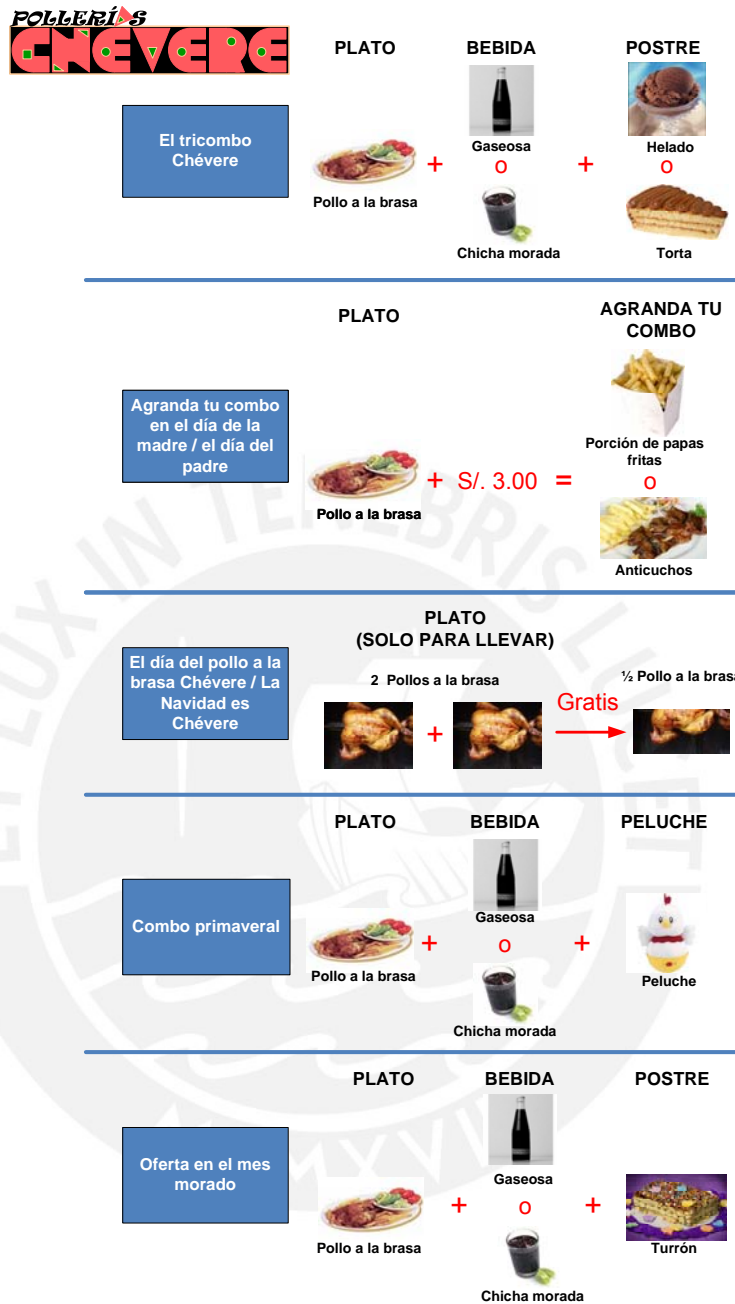


Gráfico 58. Paquete promocional en Callao
Elaboración propia

Para un mayor detalle acerca de los paquetes promocionales, ver Anexo 31.

Para escoger los canales de publicidad adecuados, se analizarán los principales medios de comunicación que son atendidos por los NSE C y D.

Según Ipsos Apoyo⁵³ la radio más escuchada por las personas de los NSE C y D, se encuentra RPP con 46% y 57% de preferencia, respectivamente, como se puede apreciar en el **Gráfico 59**.

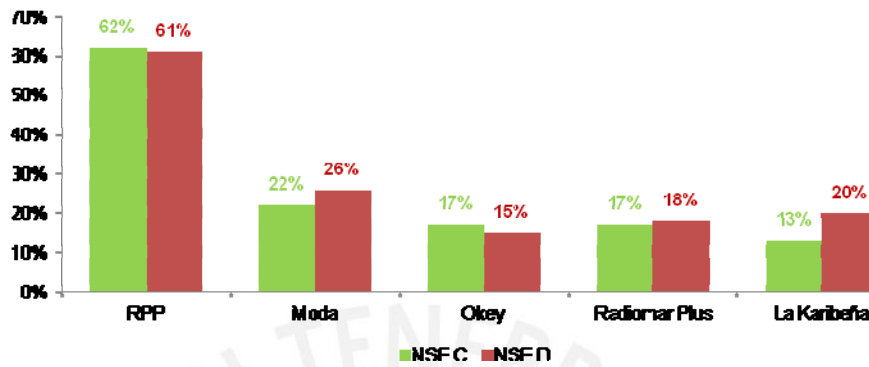


Gráfico 59. Preferencias de radio en los niveles socioeconómicos C y D

Fuente: Ipsos Apoyo – Hábitos y Actitudes hacia la radio y la televisión 2010

Elaboración propia

Por otro lado el diario más leído por las personas que pertenecen a los NSE C y D es el Diario Trome con 42% y 49% de preferencia, respectivamente, como se puede observar en el **Gráfico 60**.

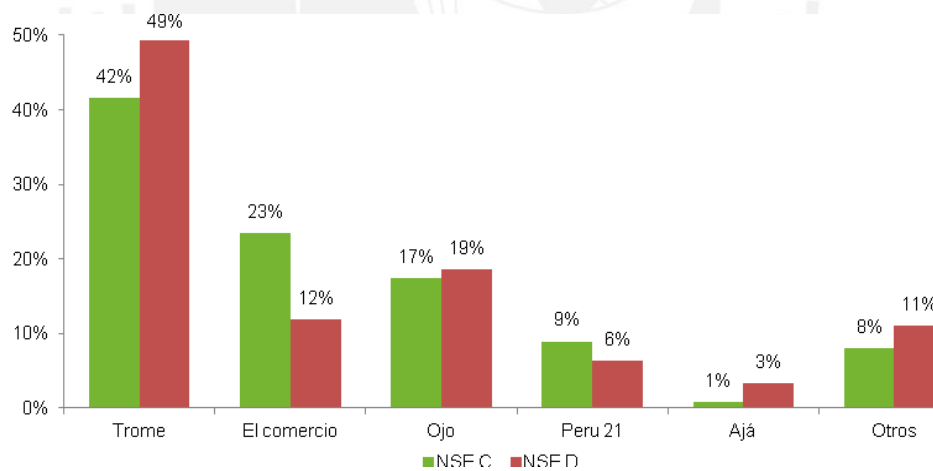


Gráfico 60. Preferencia de diarios en los niveles socioeconómicos C y D

Fuente: Ipsos Apoyo – Perfil del Adolescente y Joven, Perfil del Adulto Mayor y Perfil del Adulto Joven

Elaboración Propia

Por otro parte, una de las conclusiones que se desprende de la encuesta realizada para el Estudio de Mercado es que más del 50% de personas que asiste a una pollería

⁵³ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Hábitos y actitudes hacia la Radio y la Televisión 2010. Pág. 22

se entera de las promociones en el mismo local, ya sea en la carta o a través de *jalavistas* ubicados en la mesa.

En el **Gráfico 61** se muestra el detalle de este resultado:

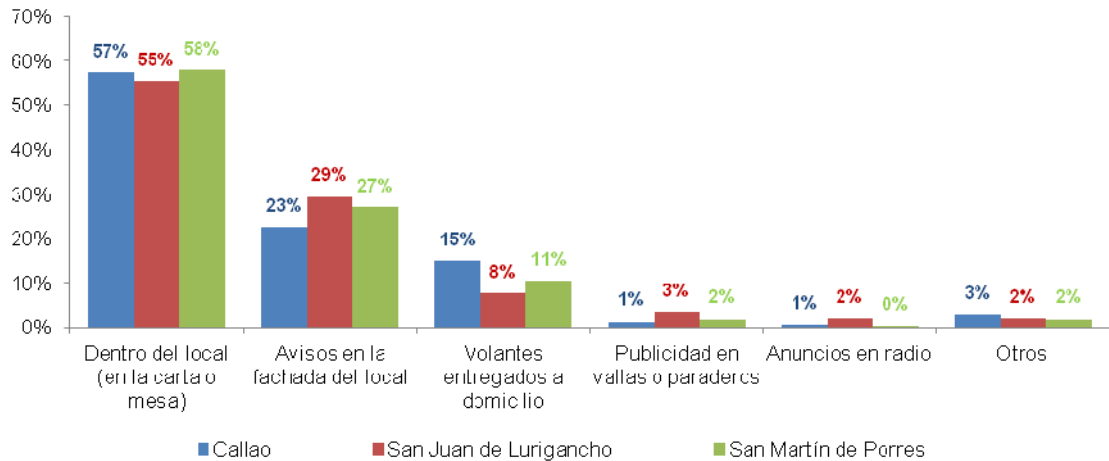


Gráfico 61. Medios por los que suele enterarse de las promociones

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

De acuerdo a los gráficos observados, se concluye que la publicidad será ofrecida en la radio RPP y en el periódico El Trome para períodos de campañas de marketing agresivas. Para publicitar las ofertas y promociones del restaurante de pollos a la brasa se optará por colocar avisos grandes en la fachada del local, así como colocar *jalavistas* en cada una de las mesas del establecimiento.

2.7.4. PRECIO

En cuanto al precio, se tomarán en cuenta dos factores importantes: los precios relativos de la competencia y los precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada tipo de producto. Se analizarán los precios de la competencia⁵⁴ con respecto a los siguientes productos:

- Platos: pollo a la brasa en presentaciones de 1/4 y 1 pollo entero, 1/4 carne a la parrilla y 1/4 de pollo a la plancha.
- Complementos: porción de anticuchos, porción de mollejititas y porción de yuquitas.
- Postres: porción de helado simple y torta.
- Bebidas: vaso de gaseosa, vaso de chicha morada y vaso de limonada.

⁵⁴ Los precios que los clientes están dispuestos a pagar se tomaron de los datos obtenidos a través de la encuesta. No se consideró el precio de la ensalada de frutas, ya que ninguna pollería ofrece dicho postre.

a. Precios de los platos

- Pollo a la brasa en presentaciones de 1/4

En la **Tabla 45** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 62** se observa los precios relativos de 1/4 de pollo a la brasa por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 45. Precios sugeridos de 1/4 de pollo a la brasa por distrito

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	16.50	13.50
Roky's	12.90	
Norky's	13.90	
Hikari	15.00	
Corralito	10.60	
San Martín de Porres		
Las Canastas	15.50	14.00
Pardos Chicken	16.50	
Norky's	13.90	
Roky's	12.90	
Corralito	11.00	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	13.50	13.50
Norky's	13.90	
El Padrino	12.50	
Roky's	12.90	
Ronald's	10.90	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
Elaboración propia

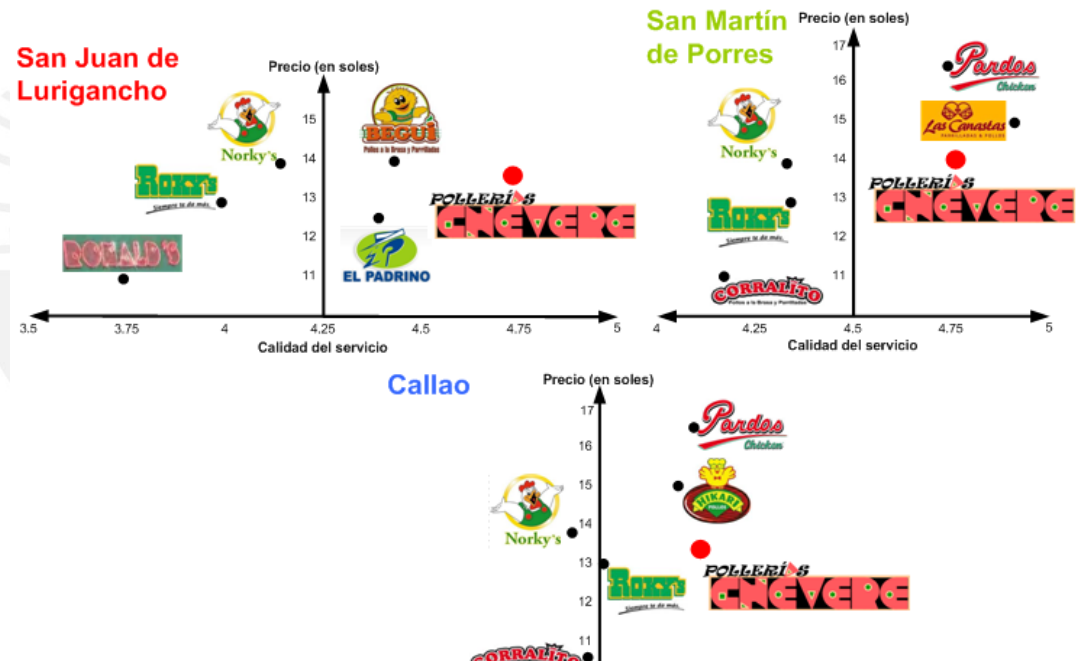


Gráfico 62. Precios relativos de 1/4 de pollo a la brasa vs calidad de servicio

Elaboración propia

- Pollo a la brasa en presentaciones de 1 pollo entero
 En la **Tabla 46** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 63** se observa los precios relativos de 1 pollo a la brasa por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 46. Precios sugeridos de un pollo a la brasa entero por distrito

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	48.00	43.00
Roky's	43.80	
Norky's	43.90	
Hikari	42.00	
Corralito	33.00	
San Martín de Porres		
Las Canastas	40.00	42.50
Pardos Chicken	47.50	
Norky's	43.00	
Roky's	43.80	
Corralito	33.50	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	30.00	42.50
Norky's	43.00	
El Padrino	42.50	
Roky's	43.80	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
 Elaboración propia

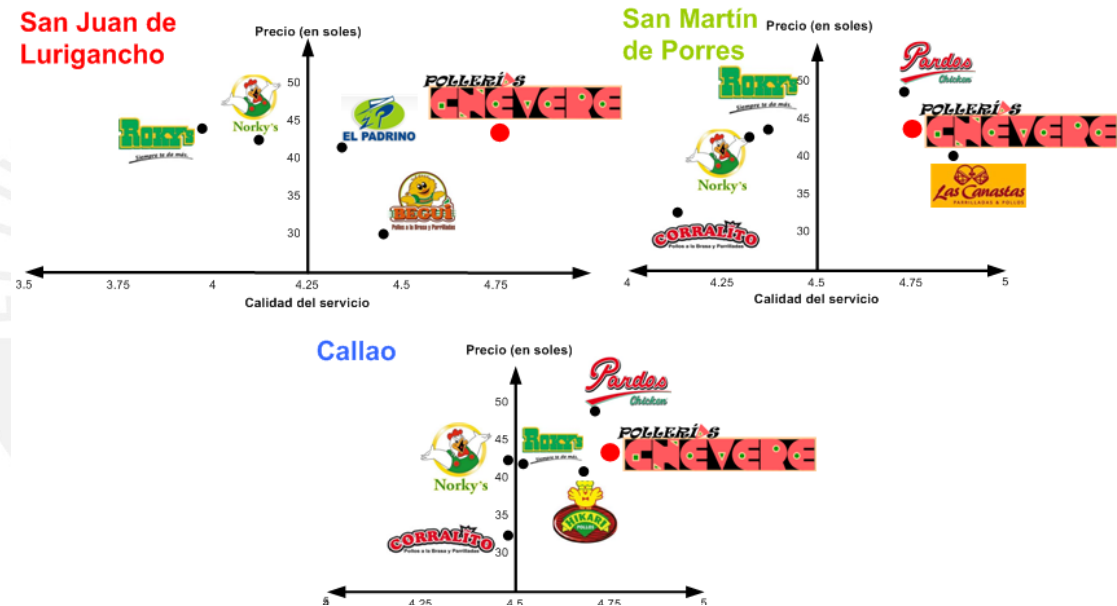


Gráfico 63. Precios relativos de 1 pollo a la brasa entero vs calidad de servicio

Elaboración propia

- Carne a la parrilla (porción de 1/4)
 En la **Tabla 47** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 64** se observa los precios relativos de 1 porción de carne a la parrilla por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 47. Precios sugeridos de 1/4 de carne a la parrilla

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	29.50	22.00
Roky's	22.50	
Norky's	20.00	
Hikari	22.00	
Corralito	15.00	
San Martín de Porres		
Las Canastas	23.00	23.00
Pardos Chicken	29.50	
Norky's	20.50	
Roky's	22.50	
San Juan de Lurigancho		
Norky's	20.50	22.00
El Padrino	18.90	
Roky's	22.50	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
 Elaboración propia

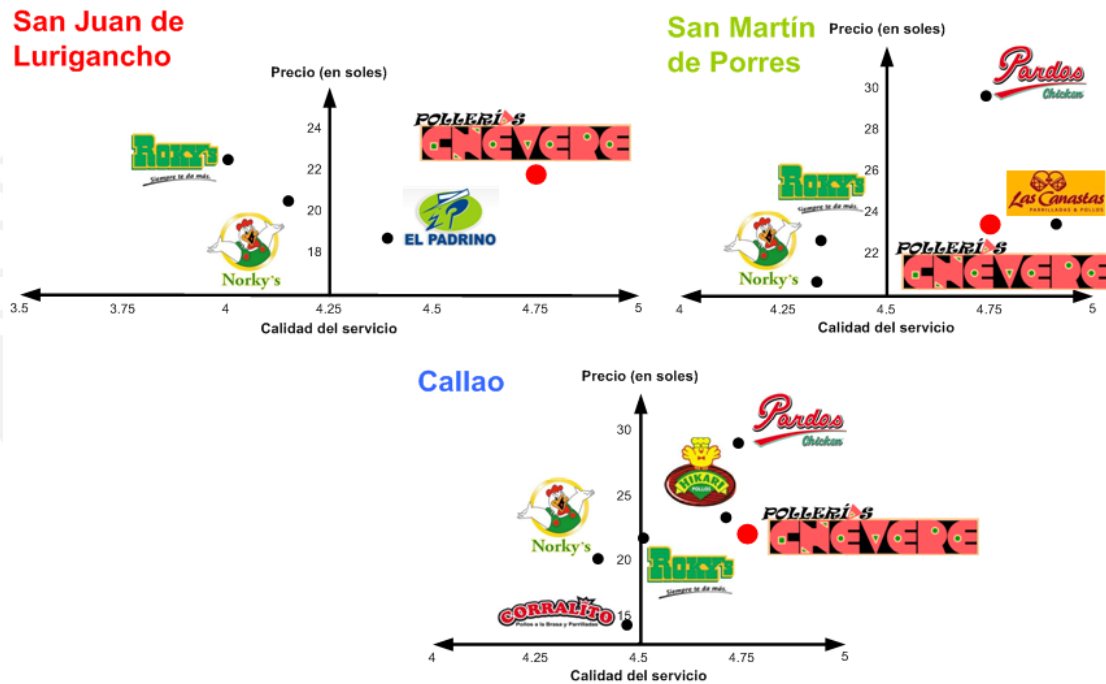


Gráfico 64. Precios relativos de 1/4 de carne a la parrilla vs calidad de servicio

Elaboración propia

- Pollo a la plancha (porción de 1/4)
 En la **Tabla 48** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 65** se observa los precios relativos de 1 porción de pollo a la plancha por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 48. Precios sugeridos de 1/4 de pollo a la plancha

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	19.50	17.50
Roky's	17.90	
Norky's	16.90	
Hikari	24.00	
Corralito	15.50	
San Martín de Porres		
Las Canastas	16.50	17.50
Pardos Chicken	19.50	
Norky's	16.90	
Roky's	17.90	
San Juan de Lurigancho		
Norky's	16.90	17.00
El Padrino	15.90	
Roky's	17.90	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
 Elaboración propia

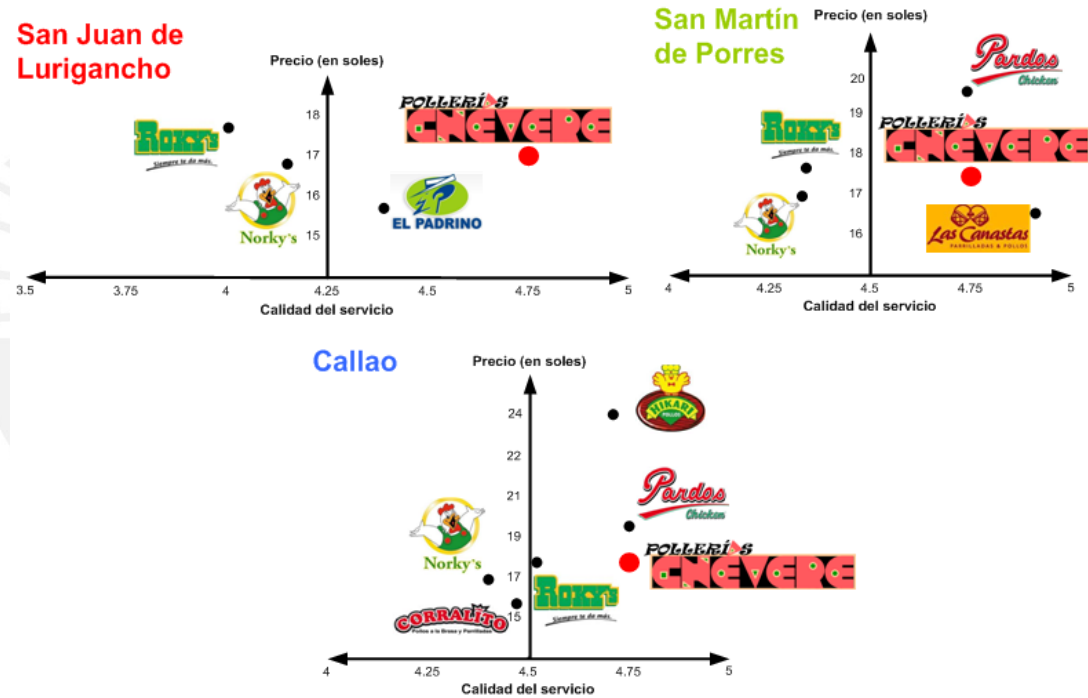


Gráfico 65. Precios relativos de 1/4 de pollo a la plancha vs calidad de servicio

Elaboración propia

b. Precios de los complementos

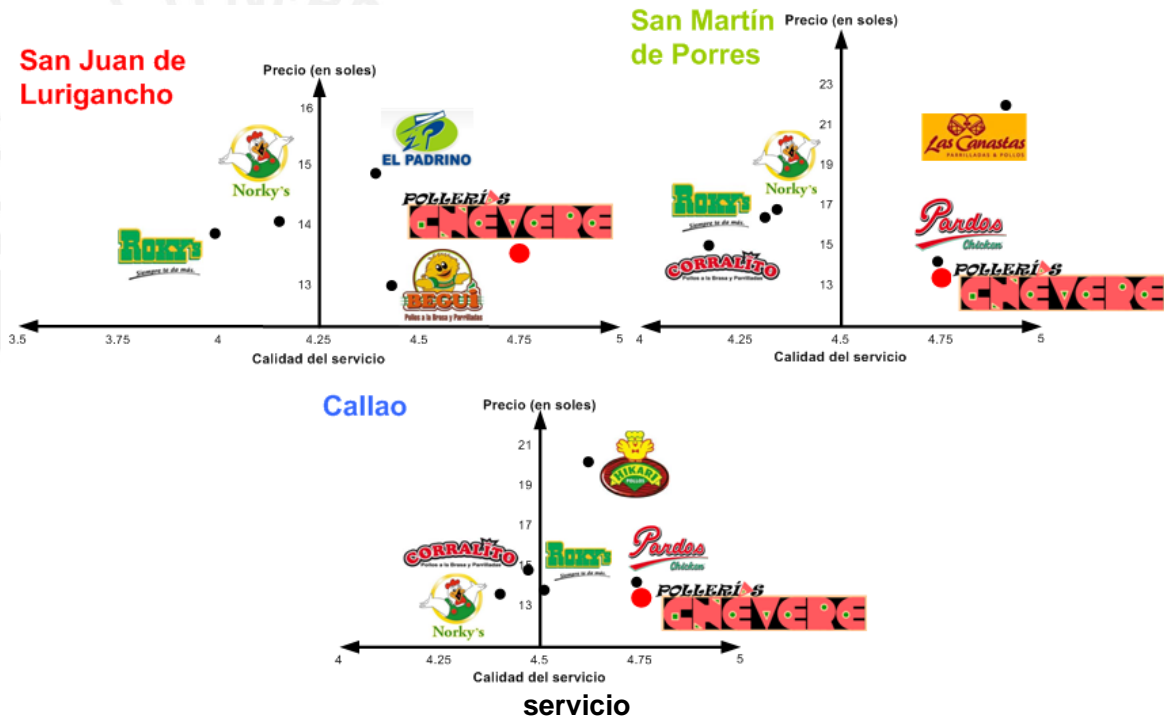
- Anticuchos

En la **Tabla 49** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 66** se observa los precios relativos de 1 porción de anticuchos por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 49. Precios sugeridos de una porción de anticuchos

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	14.20	13.50
Roky's	13.90	
Norky's	13.90	
Hikari	20.00	
Corralito	15.00	
San Martín de Porres		
Las Canastas	22.00	13.50
Pardos Chicken	14.20	
Norky's	13.90	
Roky's	13.90	
Corralito	15.00	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	13.00	13.50
Norky's	13.90	
El Padrino	14.90	
Roky's	13.90	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
Elaboración propia



Elaboración propia

- Mollejitas fritas

En la **Tabla 50** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 67** se observa los precios relativos de 1 porción de mollejitas fritas por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 50. Precios sugeridos de una porción de mollejitas fritas

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	14.20	13.00
Roky's	13.90	
Norky's	14.00	
Hikari	16.00	
Corralito	10.50	
San Martín de Porres		
Las Canastas	13.00	13.00
Pardos Chicken	14.20	
Norky's	14.00	
Roky's	13.90	
Corralito	10.50	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	13.00	13.00
Norky's	14.00	
El Padrino	15.90	
Roky's	13.9	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas

Elaboración propia

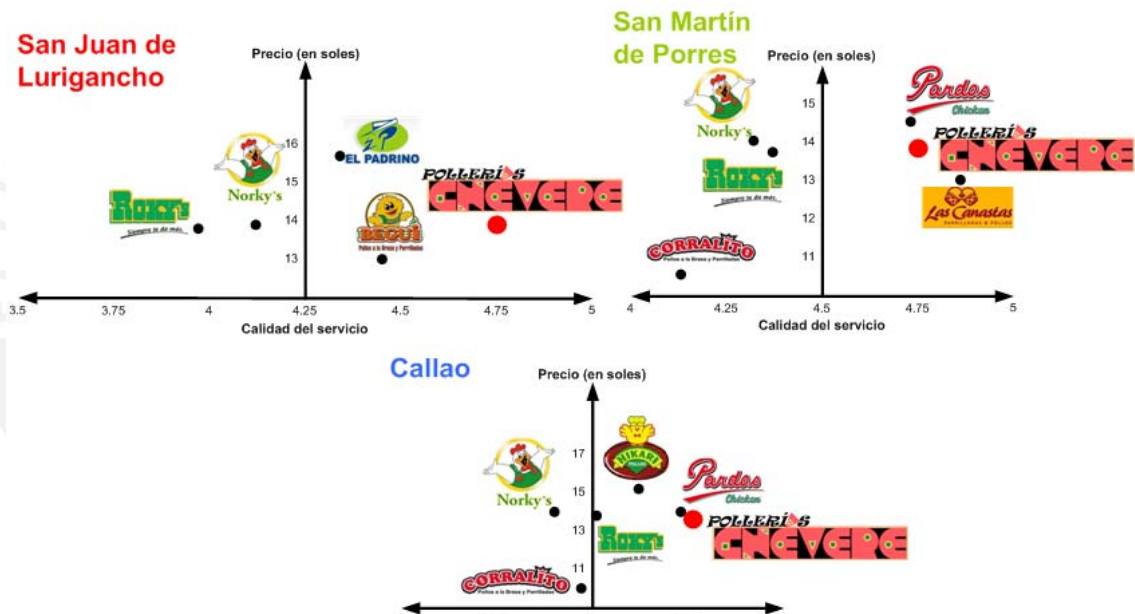


Gráfico 67. Precios relativos de una porción de mollejitas fritas vs calidad de servicio

Elaboración propia

- Yuquitas fritas

En la **Tabla 51** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 68** se observa los precios relativos de 1 porción de yuquitas fritas por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 51. Precios sugeridos de una porción de yuquitas fritas

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	10.90	11.00
Roky's	-	
Norky's	13.00	
Hikari	-	
Corralito	-	
San Martín de Porres		
Las Canastas	-	11.00
Pardos Chicken	10.90	
Norky's	13.00	
Roky's	-	
Corralito	-	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	11.00	11.00
Norky's	13.00	
El Padrino	-	
Roky's	-	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas

Elaboración propia

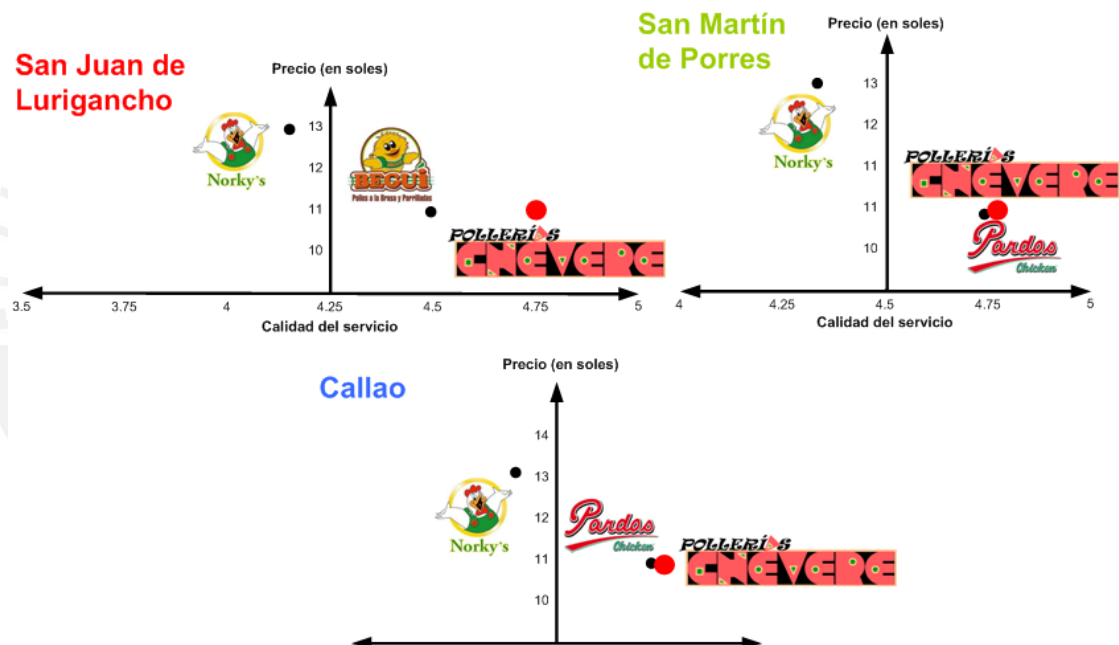


Gráfico 68. Precios relativos de una porción de yuquitas fritas vs calidad de servicio

Elaboración propia

c. Precios de los postres

- Helado

En la **Tabla 52** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 69** se observa los precios relativos de 1 porción de helado por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 52. Precios sugeridos de una porción simple de helado

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	9.50	4.00
Roky's	1.50	
Norky's	4.50	
Hikari	3.00	
Corralito	-	
San Martín de Porres		
Las Canastas	-	5.00
Pardos Chicken	9.50	
Norky's	4.50	
Roky's	1.50	
Corralito	-	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	3.00	4.00
Norky's	4.50	
El Padrino	3.50	
Roky's	1.5	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
Elaboración propia

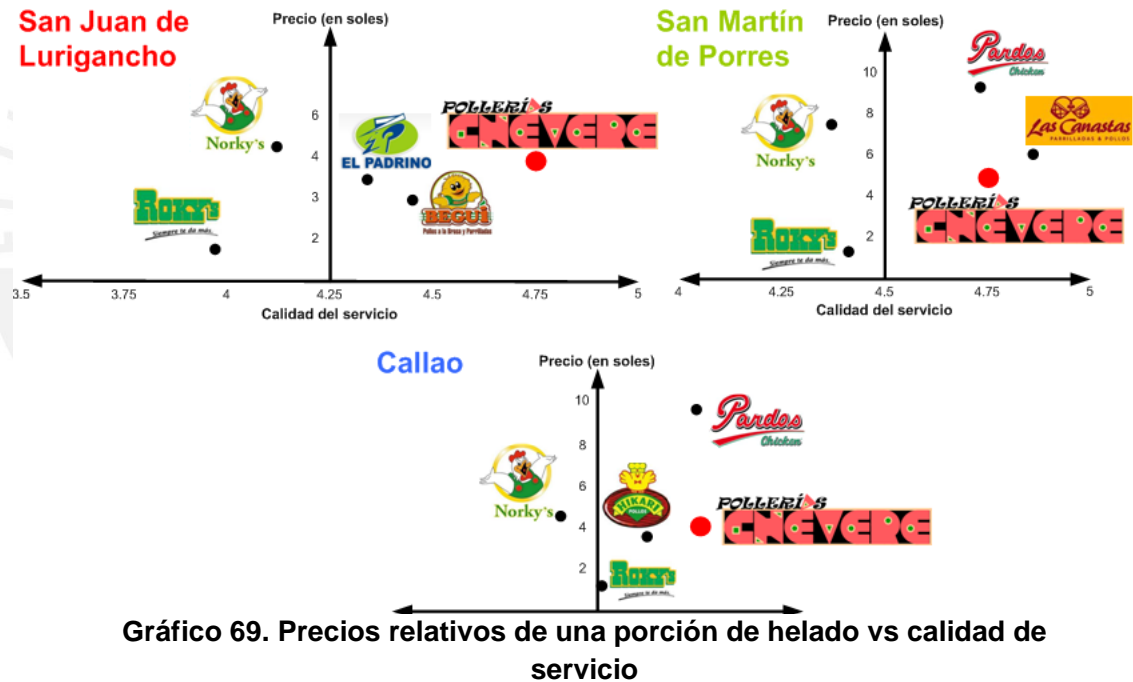


Gráfico 69. Precios relativos de una porción de helado vs calidad de servicio

Elaboración propia

- Torta
 En la **Tabla 53** se aprecia el precio sugerido y la comparación con respecto a los precios de otras cadenas de pollerías. Además, en el **Gráfico 70** se observa los precios relativos de 1 porción de torta por distrito versus la calidad del servicio de acuerdo a cada pollería analizada:

Tabla 53. Precios sugeridos de una porción simple de torta

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	9.50	5.00
Roky's	3.90	
Norky's	5.50	
Hikari	7.00	
Corralito	-	
San Martín de Porres		
Las Canastas	9.00	6.00
Pardos Chicken	9.50	
Norky's	5.50	
Roky's	3.90	
Corralito	-	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	-	4.00
Norky's	5.50	
El Padrino	3.50	
Roky's	3.9	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas

Elaboración propia

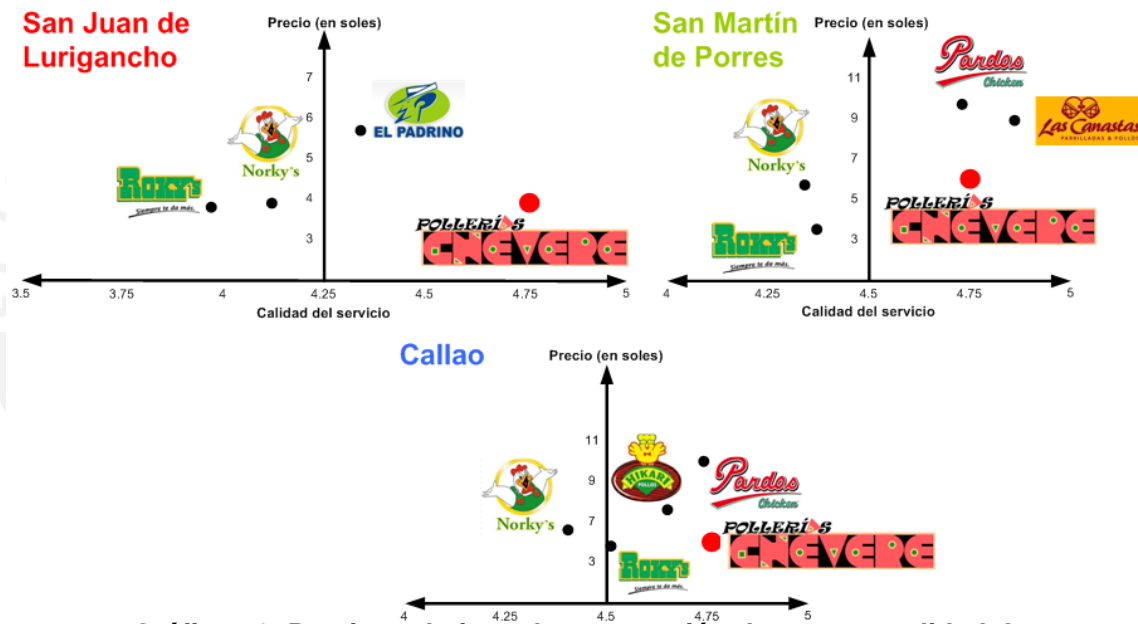


Gráfico 70. Precios relativos de una porción de torta vs calidad de servicio

Elaboración propia

d. Precios de las bebidas

- Vaso de chicha morada
En la **Tabla 54** se muestra el precio sugerido comparado con otras cadenas:

Tabla 54. Precios sugeridos de un vaso de chicha morada

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	4.00	2.50
Roky's	2.00	
Norky's	2.50	
Hikari	3.50	
San Martin de Porres		
Las Canastas	3.50	3.00
Pardos Chicken	4.00	
Norky's	2.50	
Roky's	2.00	
San Juan de Lurigancho		
Pollos Begui	2.50	2.50
Norky's	2.50	
El Padrino	2.50	
Roky's	2.00	

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
Elaboración propia

- Vaso de limonada
En la **Tabla 55** se muestra el precio sugerido comparado con otras cadenas:

Tabla 55. Precios sugeridos de un vaso de limonada

	Precios de otras cadenas en soles	Precio sugerido en soles
Callao		
Pardos Chicken	9.90	6.00
Hikari	5.00	
San Martin de Porres		
Las Canastas	5.50	6.00
Pardos Chicken	9.90	
San Juan de Lurigancho		
El Padrino	1.70	6.00

Fuente: Cadena de pollerías mencionadas
Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. LOCALIZACIÓN

Tras escoger en el Estudio de Mercado los tres distritos a enfocar: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao; en este acápite, se seleccionará un sector tentativo en cada distrito con las mejores condiciones para implementar un restaurante de pollos a la brasa.

3.1.1. ALTERNATIVAS DE SELECCIÓN

A continuación se presentan las alternativas para cada distrito:

a. Alternativas en San Juan de Lurigancho

Tabla 56. Zonas tentativas en San Juan de Lurigancho

Alternativas	Descripción	Precio del terreno (\$ / m ²)
Zona 1	Alrededores de la Av. Los Álamos. Tiene cercanía a la Universidad César Vallejo, un mercado y empresas.	320
Zona 2	En la Urb. Las Flores. Está próxima a un supermercado, mercados y centros educativos.	638
Zona 3	En la Urb. Zárate. La Av. Gran Chimú se encuentra cercana a esta; esta es una de las zonas donde se desarrolla la mayor actividad comercial del distrito.	733
Zona 4	Localizada en la Urb. José Mariátegui. La Av. Wiese está próxima a esta urbanización, aquí se encuentra un supermercado, agencias bancarias y centros educativos superiores.	450

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Elaboración propia

b. Alternativas en San Martín de Porres

Tabla 57. Zonas tentativas en San Martín de Porres

Alternativas	Descripción	Precio del terreno (\$ / m ²)
Zona 1	Alrededores de la Urb. Los Libertadores. Se encuentra cercana a la Av. Angélica Gamarra, a un supermercado y a un parque zonal.	555
Zona 2	Localizada en la Av. Mendiola. Cercana a la Universidad Cayetano Heredia, a empresas y agencias bancarias.	794
Zona 3	Ubicada en los alrededores de la Av. Izaguirre. Esta es una avenida de alto tránsito, próxima a un mercado.	533
Zona 4	Localizada en los alrededores de la Av. Perú. Lugar de gran actividad comercial (empresas, bancos, mercados, etc.).	356

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Elaboración propia

c. Alternativas en Callao**Tabla 58. Zonas tentativas en Callao**

Alternativas	Descripción	Precio del terreno (\$ / m ²)
Zona 1	Alrededores del Ovalo 200 Millas, cerca a la Av. Gambetta. En esta zona se ubican diversas empresas y el Instituto Tecnológico Pesquero.	480
Zona 2	Localizada en Urb. Juan Pablo II. Se encuentra cerca al Centro Comercial Minka y a un mercado.	365
Zona 3	Ubicada en los alrededores de Urb. Las Mercedes, cercana a la Av. Guardia Chalaca; aquí se ubica un supermercado, centro de servicios de Sedapal y farmacias.	432
Zona 4	Situada en los alrededores de la Av. Sáenz Peña. Lugar de gran actividad comercial, con un supermercado, mercados, galerías comerciales, agencias, entre otros negocios.	584

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Elaboración propia

3.1.2. SELECCIÓN DE ZONAS

En la **Tabla 59** se muestra los factores de selección de zonas y su ponderación, para observar el porqué se eligió tales factores, así como el detalle de la asignación de sus pesos relativos, **ver Anexo 32**.

Tabla 59. Factores de selección de zonas

Factor	Descripción	W
A	Proximidad a la competencia	16.7%
B	Costo del terreno (\$ / m ²)	16.7%
C	Cercanía a avenidas principales	33.3%
D	Existencia de otros negocios que generen tráfico	33.3%
		100.0%

Elaboración propia

Para realizar la selección de las tres zonas, a cada alternativa se le dará un puntaje por factor del 1 al 5 (donde 1: muy desfavorable y 5: muy favorable). Estos puntajes serán multiplicados por los respectivos pesos de cada alternativa, para determinar el puntaje final de cada una. En el **Anexo 33** se muestra la justificación de los puntajes otorgados a cada zona.

En la **Tabla 60**, en la siguiente página, se muestran los puntajes parciales asignados a cada alternativa por factor y sus puntajes finales.

Tabla 60. Matriz de selección de zonas

Factor	Peso (W)	San Juan de Lurigancho								San Martín de Porres								Callao							
		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4	
		Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP	Puntaje (P)	WxP
A	16.7%	4	0.7	4	0.7	1	0.2	3	0.5	1	0.2	3	0.5	4	0.7	1	0.2	5	0.8	4	0.7	4	0.7	2	0.3
B	16.7%	5	0.8	2	0.3	2	0.3	4	0.7	3	0.5	1	0.2	3	0.5	4	0.7	3	0.5	4	0.7	3	0.5	2	0.3
C	33.3%	3	1.0	3	1.0	5	1.7	4	1.3	3	1.0	5	1.7	4	1.3	5	1.7	3	1.0	3	1.0	4	1.3	5	1.7
D	33.3%	3	1.0	3	1.0	5	1.7	3	1.0	3	1.0	5	1.7	3	1.0	4	1.3	2	0.7	3	1.0	3	1.0	5	1.7
Total W x P		3.5		3.0		3.8		3.5		2.7		4.0		3.5		3.8		3.0		3.3		3.5		4.0	

Elaboración propia

En la **Tabla 61** se muestra un consolidado con los puntajes finales de cada alternativa y cuáles serán seleccionadas:

Tabla 61. Cuadro consolidado de resultados de la selección de zonas

	San Juan de Lurigancho		San Martín de Porres		Callao	
	Puntaje final	Ranking	Puntaje final	Ranking	Puntaje final	Ranking
Zona 1	3.5	Segundo	2.7	Cuarto	3.0	Cuarto
Zona 2	3.0	Cuarto	4.0	Primero – seleccionado	3.3	Tercero
Zona 3	3.8	Primero - seleccionado	3.5	Tercero	3.5	Segundo
Zona 4	3.5	Segundo	3.8	Segundo	4.0	Primero - seleccionado

Elaboración propia

Por lo tanto, las alternativas seleccionadas son:

- En San Juan de Lurigancho: la zona 3.
- En San Martín de Porres: la zona 2.
- En Callao: la zona 4.

3.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

En esta sección se detallarán las características físicas de mayor relevancia en un restaurante: la infraestructura, el equipamiento y la distribución del restaurante.

3.2.1. INFRAESTRUCTURA

Cada uno de los establecimientos de pollo a la brasa contará con una infraestructura similar, es decir, el material de las paredes y pisos será la misma.

A continuación se describirán las características de cada área mencionada:

a. Almacén

El almacén de cada local estará destinado a contener alimentos e insumos frescos, congelados y secos, para ello tendrá las siguientes características:

- Contará con congeladoras y refrigeradoras que permitan mantener la temperatura de los alimentos perecederos como carnes y verduras.
- Tendrá alacenas y armarios especiales que permitan el almacenamiento de insumos secos.
- Contará con una balanza electrónica y un termómetro que permitan controlar el peso y la temperatura de los insumos que ingresen al mismo.
- El almacén tendrá ventanas que permitan una adecuada iluminación y que mantengan el ambiente fresco.
- Las paredes del almacén deberán ser impermeables facilitando así la limpieza diaria.
- Las puertas tendrán como mínimo 0.8 m de ancho y 2.1 m de altura. El almacén estará ubicado cerca del área de cocina.

b. Cocina

La cocina es una de las áreas más importantes del local, deberá estar ubicada de preferencia en el primer piso de cada establecimiento. Estará cerca del comedor y del almacén descrito anteriormente. Esta tendrá las siguientes características:

- Las paredes y pisos de la cocina serán resistentes a las grasas y al aceite; asimismo, deberán ser lavables e impermeables; y estará provista de ventilación e iluminación natural, a través de ventanas.
- No se colocarán las refrigeradoras cerca de los hornos o de las cocinas.
- El área de cocina contará con 2 tipos de lavaderos, uno para la limpieza de los utensilios e insumos de cocina y otro para el lavado y desinfección de materiales de limpieza como escobas, recogedores, trapeadores. Ambos tipos de lavaderos deben estar provistos de un grifo que emita el flujo suficiente de agua.

- Estará provisto de jabón líquido desinfectante sin olor y papel toalla para el secado de manos.
- Las tuberías que conducen el agua limpia y las aguas residuales deben estar limpias y recibir oportuno mantenimiento para evitar la formación de bacterias y hongos.
- Con respecto a la seguridad, el área de cocina tendrá un extintor que permita combatir fuegos del tipo K (tipo de fuego producido por aceites y grasas).

c. Comedor

El comedor es el área más importante del local de pollos a la brasa, pues es el lugar donde los clientes pasarán más tiempo dentro del establecimiento. Este tendrá las siguientes características:

- El comedor tendrá iluminación natural provista por ventanas amplias y complementadas con iluminación artificial.
- El comedor deberá comunicarse con la cocina a través del mostrador con la finalidad de facilitar el flujo de platos con comida entre los mozos y los asistentes de cocina.
- Contará con mesas y sillas adecuadas para el consumo de comida, pantallas táctiles que permitan la gestión adecuada de pedidos y contenedores de residuos para el adecuado manejo de los mismos.
- La puerta de ingreso al comedor tendrá 1 m de ancho y 2.5 m de alto como mínimo y será la misma puerta de ingreso al establecimiento; además, contará con escaleras que permitan el traslado adecuado de clientes y empleados. En la **Tabla 62** se muestran las dimensiones que deben tener las escaleras:

Tabla 62. Dimensiones recomendadas para escaleras de uso no residencial

Uso no residencial	Ancho total requerido (m)
De 1 a 250 ocupantes	1.20 en 1 escalera
De 251 a 700 ocupantes	2.40 en 2 escaleras
De 701 a 1200 ocupantes	3.60 en 3 escaleras
Más de 1201 ocupantes	Un módulo de 0.60 m por cada 360 ocupantes

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones

d. Depósito de limpieza

- El depósito de limpieza estará ubicado cerca del área de almacén, en el interior de esta área se encontrarán contenedores de desechos, instrumentos de limpieza tales como escobas, recogedores, trapeadores, entre otros, tanques de agua y una bomba de agua que permita abastecer de agua a todos los pisos del establecimiento.
- El depósito de limpieza deberá estar alejado del comedor para evitar el filtro de malos olores que puedan afectar a los clientes.

- Contará con amplias ventanas que permitirán una adecuada ventilación al interior del ambiente. Se limpiará dicha área diariamente para evitar la formación de hongos.

e. Estacionamiento

- El área de estacionamiento se ubicará a las afueras de cada local, sin techo y se ubicará al nivel del suelo. Este se encontrará dentro del mismo predio donde se encuentra el local de pollos a la brasa.
- Las dimensiones de cada estacionamiento están basadas en el Reglamento Nacional de Edificaciones, donde cada espacio estará destinado a automóviles y camionetas de hasta 7 asientos.
- Cada espacio en el estacionamiento estará señalizado con una línea de color blanca que permita la división entre un espacio y otro.

f. Juegos infantiles

Los juegos infantiles contarán con dos zonas claramente diferenciadas: el área del juego y el patio infantil:

- En el área del juego se ubicará la infraestructura del juego infantil que será de material impermeable, plástico de preferencia, que permita su adecuada limpieza. Este tendrá una altura mayor a la altura de un piso (2.8 m). El juego infantil será de colores variados que llamen la atención de los niños.
- En el patio infantil se ubicarán los porta zapatos de los niños y la tabla de medida de estatura que permitirá medir a los niños al ingresar al juego infantil, para ello no deberán sobrepasar 1.3 m.
- El piso de ambas zonas será alfombrado, permitiendo que los niños se desplacen sin zapatos por toda el área.

g. Servicios higiénicos para clientes

- Los servicios higiénicos deberán estar alejados de las áreas de cocina y almacén de alimentos.
- Los clientes no deben recorrer una distancia mayor a 50 m para acceder a un servicios sanitario, ni puede haber más de un piso de distancia entre ellos, en sentido vertical.
- El material de los pisos debe ser antideslizante y las paredes deben estar cubiertas de un material impermeable y lavable.
- Cada ambiente sanitario debe contar con sumideros para poder evacuar el agua en caso de posibles aniegos.
- Los servicios higiénicos contarán con grifos que emitan un flujo suficiente de agua y un cierre automático que evite el desperdicio del mismo.

- Cada lavadero estará provisto de jabón líquido desinfectante y papel toalla para el secado de manos.
- Con respecto a las puertas de los servicios higiénicos, éstas deberán contar con un sistema de cierre automático, el ancho mínimo será de 0.7 m y el alto mínimo será de 2.1 m. Además, serán de un material que no permita la visualización al interior del ambiente sanitario.
- Los ambientes sanitarios contarán con ventanas en la parte superior de las paredes con la finalidad de que haya una ventilación e iluminación adecuada.

h. Servicios higiénicos para personal

A diferencia de los servicios higiénicos de los clientes, éstos deberán contar con casilleros para los trabajadores con el fin de facilitar la comodidad de los empleados al guardar sus pertenencias en forma segura y ordenada.

i. Zona administrativa

Esta zona estará conformada por oficinas y servicios higiénicos sólo para uso del personal administrativo.

- Los servicios higiénicos tendrán características similares a los servicios higiénicos del personal con excepción de los casilleros.
- El piso de las oficinas estará revestido con alfombras y las paredes estarán revestidas con pintura lavable y durable.
- La zona administrativa contendrá credenzas, estantes y escritorios que permitan el almacenamiento adecuado de documentos y equipos de oficina.

En general todos los establecimientos tendrán conexiones eléctricas, sanitarias y la zona administrativa y cocina contará con servicio de telefonía e internet.

3.2.2. EQUIPAMIENTO

La relación de maquinaria, equipos, muebles y enseres se obtiene de los requerimientos de cada área ligada a las operaciones de la empresa descritas en el acápite anterior y del dimensionamiento efectuado en el punto **3.3.1 Determinación del Tamaño Teórico de Áreas**.

Los requerimientos del equipamiento se clasificarán en maquinarias y equipos, equipos de oficinas y muebles y enseres. En el **Anexo 35** se observa el detalle del equipamiento.

A continuación se presenta un consolidado de estos requerimientos:

a. Maquinaria y equipos

En la **Tabla 63** se presenta la lista de las principales máquinas y equipos con sus especificaciones y unidades requeridas. Para la elección de productos, primó el factor calidad, seleccionando las marcas y los proveedores de buen prestigio.

Tabla 63. Maquinarias y equipos requeridos

Elemento	Especificaciones	Cantidad total	Área
Balanza electrónica	Capacidad de 150 kg.	3	Almacén
Congeladora comercial	De acero inoxidable, capacidad 49 pies cúbicos.	6	Almacén
Refrigeradora comercial	Capacidad 49 pies cúbicos.	9	Almacén
Campana extractora	Fabricada de acero inoxidable	6	Cocina
Cocina industrial	De acero inoxidable. Con 8 parrillas y 2 hornos de gran capacidad.	3	Cocina
Freidora de papas	Contraplacada con fibra de vidrio. Usa gas propano a baja presión.	9	Cocina
Horno ecológico para pollo a la brasa	Capacidad de 30 pollos al carbón por hora.	6	Cocina
Licuada industrial	Capacidad de 20 litros.	6	Cocina
Máquina heladera con cubetas	Equipado con 8 cubetas	6	Cocina
Olla arrocera	Marca Oster 6030-053.	6	Cocina
Refrigeradora comercial	De acero inoxidable. Volumen bruto 368 litros	6	Cocina
Aire acondicionado	Alfano PC-40	3	Comedor
Exhibidora vertical	Posee 3 estantes con niveles ajustables. Fabricada de acero inoxidable	18	Comedor
Televisor	LCD 42 pulgadas. LG 42LK450	9	Comedor

Elaboración propia

La relación detallada de los equipos y máquinas por local con su respectiva cotización se encuentra en el **Anexo 54**.

b. Equipos de oficina

En la **Tabla 64** se muestran los equipos de oficina requeridos:

Tabla 64. Equipos de oficina requeridos

Elemento	Especificaciones	Cantidad total
Cámara digital	Sony DSC-WX7/B	4
Computadora de escritorio	HP OMNI 120-1016	7
Computadora portátil	Toshiba L755-SP5204CL	3
Impresora multifuncional	HP DESKJET 3050 ALL-IN-ONE	4
Proyector	LG BX324	1

Elaboración propia

El detalle de equipos de oficina requeridos por local con sus respectivos precios se encuentra en el **Anexo 55**.

c. Muebles y enseres

En la **Tabla 65** se muestra el requerimiento de los principales muebles y enseres del restaurante.

Tabla 65. Muebles y enseres requeridos

Elemento	Especificaciones	Cantidad total	Área
Alacena multiusos	Melamina	15	Almacén
Anaqueles	Acero inoxidable	15	Cocina
Lavadero	Acero inoxidable	9	Cocina
Mesa de trabajo	Acero inoxidable	15	Cocina
Mostrador cocina	Melamina	3	Cocina
Vasijas para cremas	Loza	900	Cocina
Booths	Madera acolchada	111	Comedor
Gaveta de dinero	Metal	3	Comedor
Mesa	Madera	180	Comedor
Mostrador	Madera	3	Comedor
Relojes	Metal	18	Comedor
Sillas	Madera acolchada	276	Comedor
Vasos	Vidrio	720	Comedor
Contenedor industrial	Polietileno	9	Depósito de limpieza
Juego infantil	Incluye piscina de pelotas más un laberinto, rampa y un tobogán.	3	Juegos infantiles
Organizador de zapatos	Melamina	15	Juegos infantiles
Estructura para SSHH	Fórmica y aluminio	24	SSHH clientes
Banca para vestidores	Madera	6	SSHH personal
Estructura para SSHH	Fórmica y aluminio	16	SSHH personal
Lockers	Aluminio	6	SSHH personal
Credenza	Madera	4	Zona administrativa
Escritorio	Madera	10	Zona administrativa
Estante	Madera	4	Zona administrativa
Gabinete	Madera	7	Zona administrativa
Mesa de reuniones	Madera	1	Zona administrativa
Silla de reuniones	Plástico acolchado	10	Zona administrativa
Silla de escritorio	Plástico acolchado	10	Zona administrativa
Silla de visita	Plástico acolchado	8	Zona administrativa

Elaboración propia

En el **Anexo 56** se puede observar el detalle de la inversión en muebles y enseres por cada local.

3.2.3. DISTRIBUCIÓN DEL RESTAURANTE

Para determinar el *layout* del restaurante se usará el método del diagrama relacional de actividades⁵⁵; así se determinará la distribución de las siguientes áreas:

- Almacén
- Cocina
- Comedor
- Depósito de limpieza
- Estacionamiento
- Juegos infantiles
- Servicios higiénicos para clientes
- Servicios higiénicos para personal
- Zona administrativa

a. Tabla relacional de actividades (TRA)

En la tabla relacional de actividades se usan letras como código para indicar la importancia de la proximidad y números que responden a los motivos que justifican dicha proximidad (ver **Tabla 66**):

Tabla 66. Codificación de la relación entre áreas

Código de tipo de la relación	Importancia de la relación	Código de motivo de la relación	Motivo de la relación
A	Absolutamente necesaria	1	Proximidad en el proceso
E	Específicamente Importante	2	Higiene
I	Importante	3	Seguridad
O	Ordinaria, no vital	4	Ruido
U	Ultima prioridad, no importante	5	Accesibilidad
X	Indeseable	6	No es necesario

Elaboración propia

Tras definir la codificación para la importancia y motivo de la relación entre áreas, se grafica la tabla relacional de actividades. Esta se presenta en la siguiente página, en el **Gráfico 71**.

⁵⁵ Krajewski, Lee y Ritzman, Larry (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. Pág. 400 - 433.

Áreas										
1	Almacén	1								
2	Cocina	1,5	X							
3	Comedor	1,5	X	2						
4	Depósito de limpieza	2		6	U					
5	Estacionamiento	6	U	3,5	E	6	U	2,3	X	
6	Juegos infantiles	6	U	6	U	6	U	6	U	6
7	SSHH clientes	6	U	6	U	6	U	6	U	6
8	SSHH personal	6	U	6	U	6	U	6	U	6
9	Zona administrativa	6	U	6	U	6	U	6	U	6

Gráfico 71. Tabla relacional de actividades

Elaboración propia

En el **Anexo 36** se muestra la estimación del número de relaciones A, E, I, O, U para la tabla TRA.

b. Diagrama relacional de actividades

En el **Gráfico 72** se observa el diagrama relacional de actividades, el detalle del procedimiento para obtenerlo se encuentra en el **Anexo 37**.

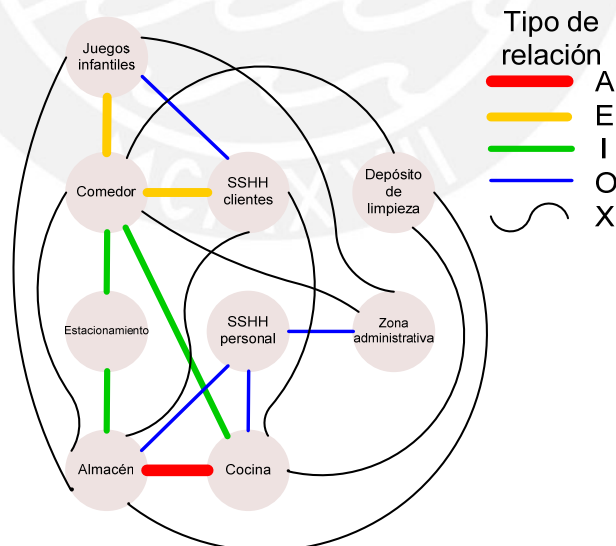


Gráfico 72. Diagrama relacional de actividades

Elaboración propia

c. Distribución de bloques

Para obtener el diagrama de bloques se aplicó el algoritmo de Francis (el detalle del procedimiento se encuentra en el **Anexo 38**).

En el **Gráfico 73** se observa el resultado:

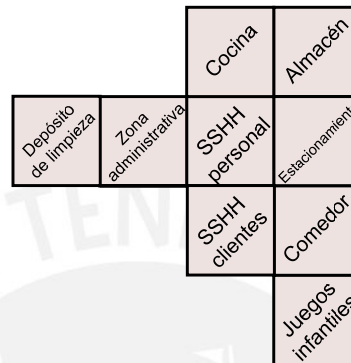


Gráfico 73. Distribución de bloques
Elaboración propia

3.3. DIMENSIONAMIENTO DE ÁREAS

3.3.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO TEÓRICO DE ÁREAS

En este acápite se detalla el dimensionamiento de cada área⁵⁶. Para este paso se usó el método de Guerchet, el cual implica el uso de los siguientes parámetros:

Tabla 67. Parámetros usados en el método de Guerchet

Abreviatura	Descripción del parámetro
n	Cantidad de elementos requeridos
N	Número de lados de atención
SS	Superficie estática = largo x ancho
SG	Superficie gravitacional = SS x N
K	Coefficiente de superficie evolutiva = $0.5 \times (h_m / h_r)$
SE	Superficie evolutiva = $K \times (SS + SG)$
ST	Superficie total = $n \times (SS + SG + SE)$

Fuente: MEYERS, Fred E. Diseño de las Instalaciones de Manufactura y Manejo de Materiales

Elaboración propia

⁵⁶ Las cifras que se obtengan serán valores teóricos; por ende, estas pueden variar en los planos presentados en el siguiente acápite. Además, para el dimensionamiento se toma como escenario base el año 10, período de mayor demanda del proyecto.

A continuación se observa el cálculo de la superficie teórica requerida para cada área:

a. Almacén

Para el almacén se estima los siguientes requerimientos de área⁵⁷:

Tabla 68. Estimación de área teórica del almacén

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Encargado de almacén	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Refrigeradora comercial	3	1	1.7	0.8	1.4	1.4	2.1	1.2	3.9	11.8
Congeladora comercial	2	1	1.7	0.8	1.4	1.4	2.1	1.2	3.9	7.8
Alacena multiusos	5	1	0.8	0.4	0.3	0.3	1.8	0.3	0.9	4.6
Balanza electrónica	1	1	0.4	0.7	0.3	0.3	0.8	0.2	0.8	0.8
									Superficie total (en m2)	25.0

Elaboración propia

b. Cocina

En los horarios de mayor concurrencia trabajarán 8 personas (2 cocineros y 6 asistentes⁵⁸) en la **Tabla 69** se estiman los requerimientos de área de la cocina⁵⁹:

Tabla 69. Estimación de área teórica de la cocina

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Cocinero	2	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Ayudante de cocina	6	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Horno ecológico para pollo a la brasa	2	1	1.7	0.9	1.5	1.5	1.8	2.0	5.0	10.0
Freidora de papas	3	1	0.4	0.7	0.3	0.3	1.2	0.4	1.0	3.0
Cocina industrial	1	1	1.7	0.8	1.3	1.3	1.0	1.7	4.3	4.3
Mesa de trabajo	5	2	2.0	0.6	1.2	2.4	0.9	2.4	6.0	30.2
Máquina heladera con cubetas	2	1	1.2	0.7	0.8	0.8	0.9	1.1	2.8	5.6
Filtro de agua	1	1	0.8	0.2	0.1	0.1	0.7	0.2	0.4	0.4
Anaqueles	5	1	1.2	0.5	0.6	0.6	1.6	0.8	1.9	9.4
Lavadero	3	1	1.5	0.6	0.8	0.8	1.3	1.1	2.8	8.5
Mostrador	1	2	7.0	0.4	2.8	5.6	1.2	5.7	14.1	14.1
Refrigeradora comercial	2	1	0.6	0.6	0.4	0.4	2.0	0.5	1.2	2.5
									Superficie total (en m2)	87.9

Elaboración propia

⁵⁷ Los valores obtenidos de h_m y h_f para el almacén son 1.68 y 1.97, respectivamente. Por lo tanto, $k = 0.43$.

⁵⁸ Para un mayor detalle, ver Capítulo IV: Estudio Legal y Organizacional.

⁵⁹ Los valores obtenidos de h_m y h_f para la cocina son 1.68 y 1.24, respectivamente. Por lo tanto, $k = 0.68$.

El área mínima exigida por persona en la zona de cocina es de 10m^2 según la norma técnica⁶⁰.

Dado que trabajarán 8 personas como máximo, equivalentes a 80 m^2 de área requerida, la estimación se encuentra dentro de los límites recomendados.

c. Comedor

En la **Tabla 70** se muestra la estimación del área teórica del comedor⁶¹:

Tabla 70. Estimación de área teórica del comedor

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Mozos	15	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Cajero	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Exhibidora vertical	6	1	1.7	0.9	1.5	1.5	1.8	2.5	5.5	32.8
Booths para restaurantes	40	1	0.4	0.7	0.3	0.3	1.2	0.5	1.1	44.5
Sillas	80	1	1.7	0.8	1.3	1.3	1.0	2.1	4.7	375.6
Mesas	60	2	2.0	0.6	1.2	2.4	0.9	3.0	6.6	397.7
Mostrador	1	1	1.2	0.7	0.8	0.8	0.9	1.4	3.1	3.1
Monitor para pedidos	2	1	0.8	0.2	0.1	0.1	0.7	0.2	0.5	1.0
Basurero	9	1	1.2	0.5	0.6	0.6	1.6	0.9	2.1	18.6
Superficie total (en m2)									873.3	

Elaboración propia

La norma técnica determina que 1.5 m^2 es el área mínima requerida por un comensal⁶².

Si la cantidad máxima de comensales es de 240 personas (4 personas en cada una de las 60 mesas), el comedor debe contar con un área mínima de 360 m^2 . Por lo tanto, el área legalmente normada es menor a la superficie obtenida por el Guerchet.

d. Depósito de limpieza

En la siguiente página, en la **Tabla 71**, se estima los siguientes requerimientos de área⁶³ para el depósito de limpieza:

⁶⁰ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 7.

⁶¹ Los valores obtenidos de h_m y h_f para el comedor son 1.68 y 1.00, respectivamente. Por lo tanto, $k = 0.84$.

⁶² Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 7.

⁶³ Los valores obtenidos de h_m y h_f para el depósito de limpieza son 1.68 y 1.12, respectivamente. Por lo tanto, $k = 0.75$.

Tabla 71. Estimación de área teórica del depósito de limpieza

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Conserje	2	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Contenedor industrial	3	3	0.6	0.9	0.5	1.5	1.1	1.5	3.6	10.7
Kit de aseo	2	3	0.5	0.4	0.2	0.6	0.8	0.6	1.3	2.7
Aspiradora industrial	1	1	0.4	0.7	0.3	0.3	0.7	0.4	0.9	0.9
Lustradora industrial	1	1	0.3	0.3	0.1	0.1	1.2	0.1	0.3	0.3
Tanque de agua	1	4	1.1	1.1	1.1	4.4	1.4	4.1	9.6	9.6
Bomba periférica	1	1	0.2	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
Superficie total (en m2)									24.4	

Elaboración propia

e. Juegos infantiles

En la **Tabla 72** se muestra la estimación de área de los juegos infantiles⁶⁴:

Tabla 72. Estimación del área teórica de los juegos infantiles

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Niño	15	x	x	x	0.5	x	1.3	x	x	x
Elementos fijos										
Juego infantil	1	2	7.1	4.9	34.8	69.6	3.9	17.8	122.1	122.1
Organizador de zapatos	5	1	0.3	0.3	0.1	0.1	0.6	0.0	0.2	1.1
Superficie total (en m2)									123.2	

Elaboración propia

Los juegos infantiles ocuparán dos pisos, con una superficie de 61.6 m² en cada piso.

f. Servicios higiénicos

La norma técnica recomienda el número de servicios sanitarios de acuerdo a las especificaciones⁶⁵ mostradas en la **Tabla 73**, en la siguiente página:

⁶⁴ Los valores obtenidos de h_m y h_r para los juegos infantiles son 1.30 y 3.82, respectivamente. Por lo tanto, $k = 0.17$.

⁶⁵ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 21.

Tabla 73. Especificaciones de número de servicios sanitarios

Número de empleados	Hombres			Mujeres	
	Lavatorio	Urinario	Inodoro	Lavatorio	Inodoro
De 1 a 5	1 Lavatorio, 1 Urinario y 1 Inodoro				
De 6 a 20	1	1	1	1	1
De 21 a 60	2	2	2	2	2
Número de clientes	Hombres			Mujeres	
	Lavatorio	Urinario	Inodoro	Lavatorio	Inodoro
De 51 a 100	2	2	2	2	2
Por cada 150 adicionales	1	1	1	1	1

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones

Servicios higiénicos para empleados

Habrán dos tipos de servicios higiénicos para empleados, uno para el personal de operaciones ubicado en el primer piso y otro para el personal administrativo en el tercer piso; además, se diferenciará los servicios higiénicos para cada género.

En la **Tabla 74** se muestra la estimación de área de los servicios higiénicos para el personal de operaciones⁶⁶:

Tabla 74. Estimación de área teórica de SSHH para personal de operaciones

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Personal	4	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Inodoro	4	1	0.6	0.7	0.4	0.4	0.7	1.1	1.9	7.6
Urinario	2	1	0.5	0.3	0.2	0.2	0.7	0.4	0.7	1.4
Basurero SSHH	8	3	0.3	0.3	0.1	0.3	0.5	0.5	0.8	6.6
Lavamanos	4	1	0.6	0.3	0.2	0.2	1.1	0.4	0.7	2.9
Lockers	2	1	1.0	0.4	0.4	0.4	0.9	0.9	1.6	3.2
Banca para vestidores	2	2	2	0.32	0.6	1.3	0.4	2.5	4.4	8.7
									Superficie total (en m²)	30.4

Elaboración propia

Dado que en los períodos de mayor demanda habrá menos de 30 personas destinadas a las operaciones, el número de servicios sanitarios planificados (dos inodoros y dos lavamanos por género) cumple con lo recomendado por la norma técnica

Con respecto a los servicios higiénicos destinados al personal administrativo, el local de San Martín de Porres tendrá capacidad para dos personas (diferenciado por género), dado que el *personal de staff* laborará en este local por su ubicación

⁶⁶ Los valores obtenidos de h_m y h_r para los servicios higiénicos del personal de operaciones son 1.68 y 0.66, respectivamente. Por lo tanto, $k = 1.28$.

geográfica (intermedia entre Callao y San Juan de Lurigancho). Por otro lado, los otros dos locales contarán con capacidad para una persona.

En la **Tabla 75** y la **Tabla 76** se presenta la estimación de área de los servicios higiénicos del personal administrativo⁶⁷:

Tabla 75. Estimación de área teórica de SSHH para personal administrativo de San Martín de Porres

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Personal	2	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Inodoro	2	1	0.6	0.7	0.4	0.4	0.7	1.1	1.9	3.8
Urinario	1	1	0.5	0.3	0.2	0.2	0.7	0.4	0.7	0.7
Basurero SSHH	4	3	0.3	0.3	0.1	0.3	0.5	0.5	0.8	3.3
Lavamanos	2	1	0.6	0.3	0.2	0.2	1.1	0.4	0.7	1.5
									Superficie total (en m2)	9.2

Elaboración propia

Tabla 76. Estimación de área teórica de SSHH para personal administrativo de Callao y San Juan de Lurigancho

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Personal	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Inodoro	1	1	0.6	0.7	0.4	0.4	0.7	1.1	1.9	1.9
Urinario	1	1	0.5	0.3	0.2	0.2	0.7	0.4	0.7	0.7
Basurero SSHH	2	3	0.3	0.3	0.1	0.3	0.5	0.5	0.8	1.6
Lavamanos	1	1	0.6	0.3	0.2	0.2	1.1	0.4	0.7	0.7
									Superficie total (en m2)	5.0

Elaboración propia

Servicios higiénicos para clientes

En la **Tabla 77** se muestra la estimación de área de los servicios higiénicos para los clientes:

⁶⁷ Los valores obtenidos de h_m y h_f para los servicios higiénicos del personal administrativo de San Martín de Porres son 1.68 y 0.70, respectivamente; por lo tanto, $k = 1.19$. Por otro lado, los valores de los SSHH para el personal administrativo de los otros dos locales son: $h_m = 1.68$, $h_f = 0.71$ y $k = 1.19$.

Tabla 77. Estimación de área teórica de los SSHH para clientes

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Cliente	8	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Inodoro	8	3	0.6	0.9	0.5	1.5	1.1	1.9	3.9	31.5
Urinario	4	3	0.5	0.4	0.2	0.6	0.8	0.7	1.5	5.9
Basurero SSHH	16	1	0.4	0.7	0.3	0.3	0.7	0.5	1.0	16.7
Lavamanos	8	1	0.3	0.3	0.1	0.1	1.2	0.2	0.4	3.0
									Superficie total (en m2)	57.0

Elaboración propia

En cada piso habrá servicios higiénicos (de 28.5 m² cada uno). Por otra parte, estos serán diferenciados por género; además, uno de los servicios higiénicos será accesible para personas con discapacidad⁶⁸.

Por otro lado, dado que cada local contará con una capacidad de 60 mesas (240 clientes aproximadamente); la norma técnica recomienda la instalación de 4 inodoros y 4 lavamanos por género, lo cual se supera en la estimación (**ver Tabla 77**).

g. Zona administrativa

Como se mencionó anteriormente, en el local de San Martín de Porres se opta por ubicar en la zona administrativa no solo al administrador y a un asistente de tienda, sino también al personal *staff* de la empresa (4 personas⁶⁹).

En la **Tabla 78** y la **Tabla 79** se muestra la estimación de área de las zonas administrativas de los tres locales⁷⁰:

⁶⁸ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 23.

⁶⁹ El *staff* de la empresa está conformado por el gerente general, un coordinador de marketing, un coordinador administrativo y una secretaria. Para un mayor detalle, ver Capítulo IV: Estudio Legal y Organizacional.

⁷⁰ Los valores obtenidos de h_m y h_f para la zona administrativa de San Martín de Porres son 1.68 y 0.81, respectivamente; por lo tanto, $k = 1.04$. Por otro lado, los valores de la zona administrativa de los otros dos locales son: $h_m = 1.68$, $h_f = 0.87$ y $k = 0.96$.

Tabla 78. Estimación del área teórica de la zona administrativa de San Martín de Porres

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Personal	6	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Silla de escritorio	6	1	0.6	0.5	0.3	0.3	0.5	0.7	1.4	8.3
Escritorio	6	2	1.0	0.6	0.6	1.2	0.7	1.9	3.7	22.1
Credenza	2	1	1.6	0.5	0.8	0.8	0.7	1.6	3.2	6.4
Estante	2	1	1.0	0.5	0.4	0.4	1.8	0.9	1.8	3.6
Silla de visita	4	1	0.5	0.4	0.2	0.2	0.5	0.4	0.8	3.3
Gabinete	5	1	0.4	0.8	0.3	0.3	1.9	0.6	1.2	5.8
Mesa de reunión	1	4	2.0	0.8	1.6	6.4	0.8	8.3	16.3	16.3
Silla de reunión	10	1	0.6	0.5	0.3	0.3	0.5	0.7	1.4	13.9
Superficie total (en m2)										79.6

Elaboración propia

Tabla 79. Estimación del área teórica de la zona administrativa de San Juan de Lurigancho y Callao

Elemento	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S total un elemento	S total
Elementos móviles										
Personal	2	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x	x
Elementos fijos										
Silla de escritorio	2	1	0.6	0.5	0.3	0.3	0.5	0.7	1.4	2.8
Escritorio	2	2	1.0	0.6	0.6	1.2	0.7	1.9	3.7	7.4
Credenza	1	1	1.6	0.5	0.8	0.8	0.7	1.6	3.2	3.2
Estante	1	1	1.0	0.5	0.4	0.4	1.8	0.9	1.8	1.8
Silla de visita	2	1	0.5	0.4	0.2	0.2	0.5	0.4	0.8	1.6
Gabinete	1	1	0.4	0.8	0.3	0.3	1.9	0.6	1.2	1.2
Superficie total (en m2)										18.0

Elaboración propia

f. Zona de estacionamiento

Según la norma técnica⁷¹, las dimensiones mínimas de un espacio de estacionamiento son:

- Espacio normal: 2.5 m de ancho por 5 m de largo.

⁷¹ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.010, artículo 66 y 67; norma A.070, artículo 24 y 25.

- Espacio para personas con discapacidad: 3.8 m de ancho por 5 m de largo. Por 1 de cada 50 espacios de estacionamiento, se establecerá 1 espacio para personas con discapacidad

Además, al establecer ingresos diferenciados para personas y mercadería, de 1 a 500 m² de área de local techado, se requerirá 1 estacionamiento para los vehículos de transporte de mercadería.

Tomando en cuenta estas especificaciones se asignaron 29 espacios de estacionamiento normales y 1 para personas con discapacidad, cuya distribución junto al resto de áreas se observa en la **Tabla 80**:

Tabla 80. Estimación del área teórica de la zona de estacionamiento

	n	Largo (L)	Ancho (A)	S total
Para empleados	4	5	2.5	50
Para clientes	24	5	2.5	300
Para personas con discapacidad	1	5	3.8	19
Para ingreso de mercadería	1	5	2.5	13
Superficie total para estacionar (en m2)				382
Largo (m) según norma A.010 para espacio de maniobra				6.5
Ancho (m) del local				39.8
Superficie total para espacio de maniobra (en m2)				259
Ancho (m) del ingreso según norma A070				3
Ancho (m) de la salida según norma A070				3
Ancho (m) del local				40
Ancho (m) del área techada				21
Superficie total para espacio de maniobra (en m2)				365
Sub total (en m2)				1,005
Área verde - 5% (en m2)				50
Total (en m2)				1,055

Elaboración propia

En la **Tabla 81**, en la siguiente página, se muestra un consolidado con la superficie requerida en cada local:

Tabla 81. Cuadro consolidado con requerimientos de área por local

Áreas	San Martín de Porres	San Juan de Lurigancho y Callao
Almacén	25	25
Cocina	88	88
Comedor	873	873
Depósito de limpieza	24	24
Estacionamiento	1055	1055
Juegos infantiles	123	123
SSHH clientes	57	57
SSHH personal operaciones	30	30
SSHH personal administrativo	9	5
Zona administrativa	80	18
Total (en m2)	2,365	2,299

Elaboración propia

3.3.2. AJUSTE DE ÁREAS A LOCALES SELECCIONADOS

Tras estimar las superficies requeridas en cada local, en el **Gráfico 74** y el **Gráfico 75** se muestra la distribución general de conjunto (DGC) del local, que permite realizar una primera aproximación del acomodo de los bloques unitarios.

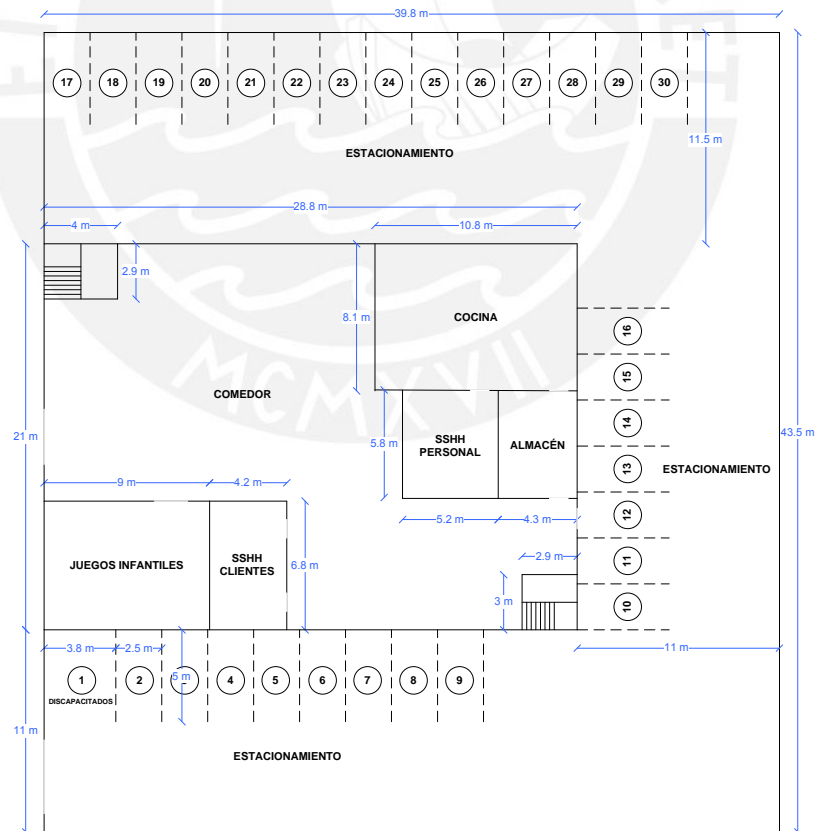


Gráfico 74. Distribución General de Conjunto (DGC) del primer piso

Elaboración propia

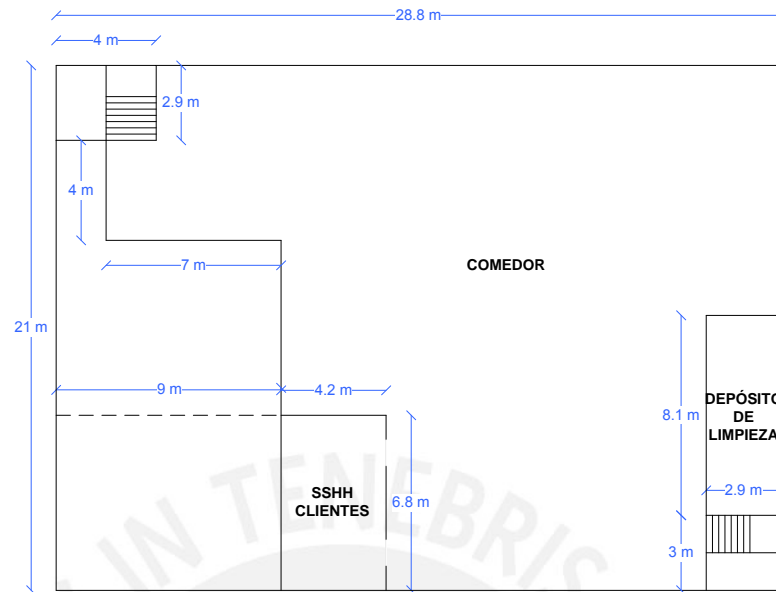


Gráfico 75. Distribución General de Conjunto (DGC) del segundo piso
 Elaboración propia

Las distribuciones generales de conjunto de las zonas administrativas se pueden apreciar en el **Anexo 39**.

En los anexos, en el disco compacto adjunto al contenido de este documento, se presentan los planos con la distribución final propuesta para cada local.

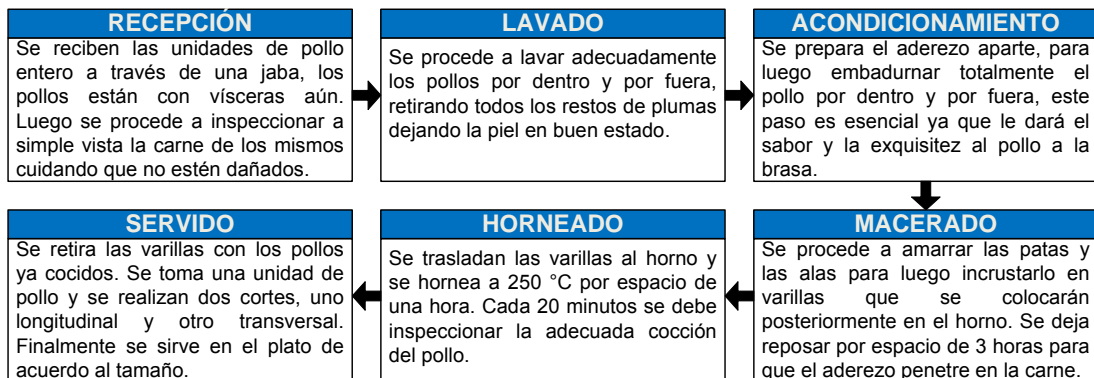
3.4. PROCESOS

Dado el negocio en el que se desenvuelve un restaurante de pollos a la brasa, este tendrá procesos productivos y procesos de servicio los cuales se explican a continuación:

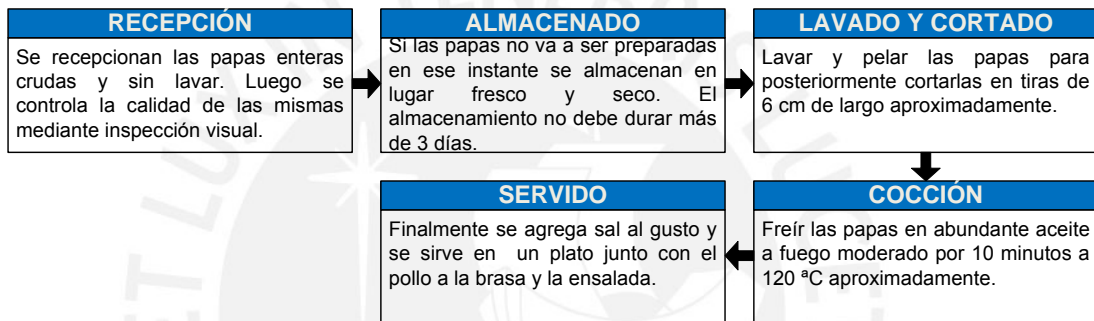
3.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

En el **Gráfico 76**, en la siguiente página, se describe el proceso productivo principal, la elaboración del pollo a la brasa.

Pollo a la brasa



Papas fritas



Ensalada de verduras

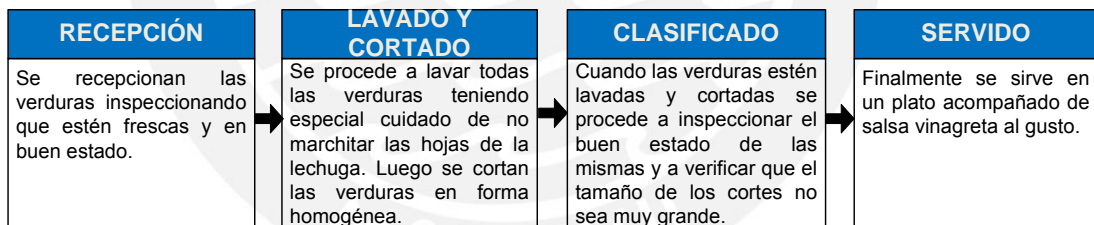


Gráfico 76. Diagrama de bloques de la elaboración del pollo a la brasa
Elaboración propia

Por otra parte, los procesos productivos secundarios comprenden la elaboración de la carne a la parrilla, pollo a la plancha, lomo saltado, anticuchos y refrescos como limonada y chicha morada. La descripción de los estos procesos se puede apreciar en el **Anexo 40**.

En la siguiente página, en el **Gráfico 77**

Gráfico 77: DOP de la elaboración de pollo a la brasa, se muestra el diagrama de operaciones del proceso principal: la elaboración del pollo a la brasa (incluyendo ensalada de verduras y papas fritas como complemento del pollo a la brasa).

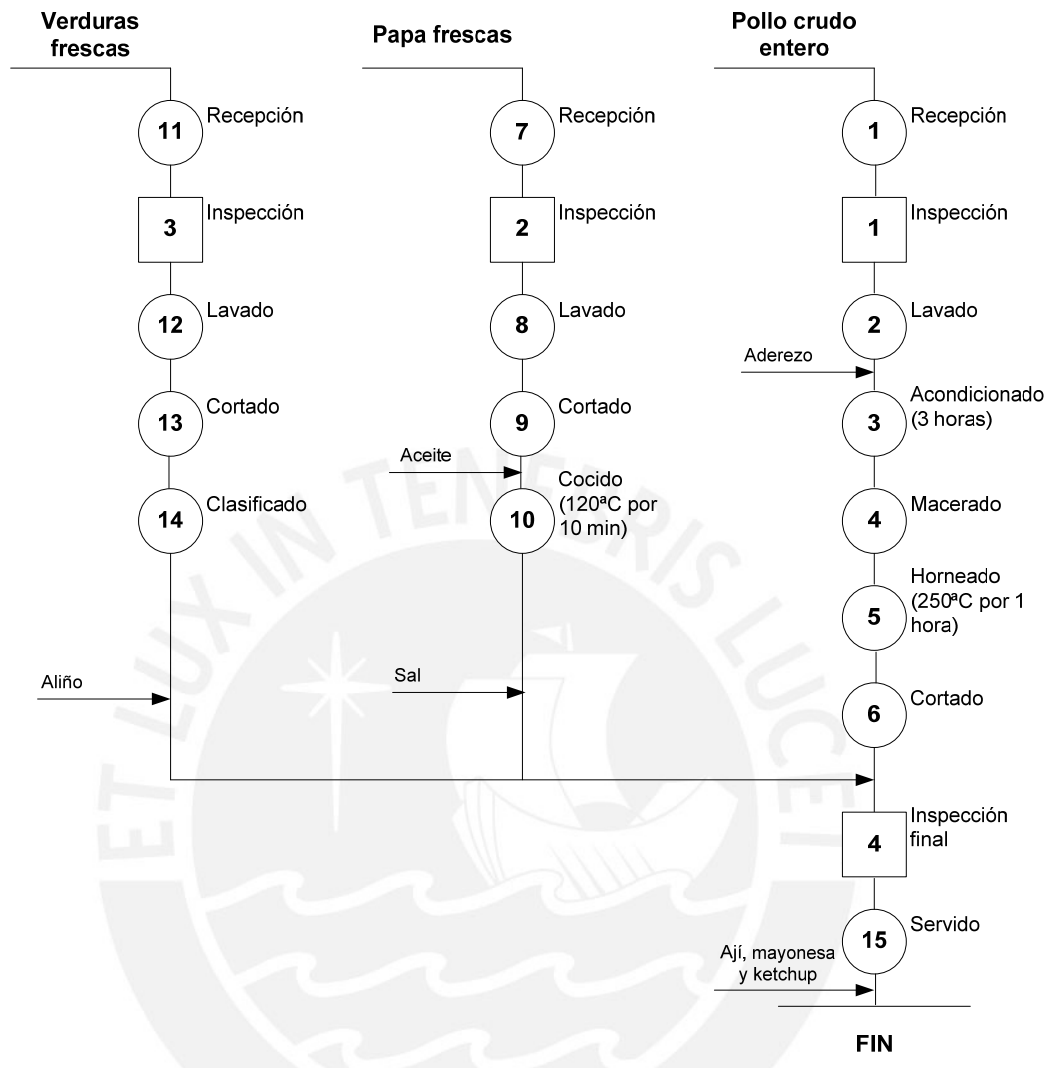


Gráfico 77: DOP de la elaboración de pollo a la brasa
Elaboración propia

Los diagramas de operaciones de los procesos productivos secundarios se muestran en el **Anexo 41**.

3.4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO

Entre las actividades de servicio en un restaurante de pollos a la brasa destacan la atención al cliente, la higiene del personal y la limpieza de la infraestructura del restaurante, la gestión de compras de materia prima e insumos, y finalmente la recepción y almacenamiento de insumos.

A continuación se describen cada una de ellas:

a. Atención al cliente

El horario de atención de cada local será desde el mediodía hasta la medianoche (12 horas). Esta actividad es importante, ya que forma parte de las estrategias competitivas del negocio, es por ello que se debe poner énfasis en su desarrollo.

Desde que ingresa el cliente al restaurante, este debe sentirse en un ambiente cómodo y familiar. Para ello se le brindará todas las facilidades en cuanto a la ubicación de la mesa, el número y tipo de sillas a usar, platos y bebidas que consumirá, y cualquier otro tipo de atención que requiera.

Para observar el desarrollo de esta actividad con más detalle, ver el **Gráfico 78. Flujograma del proceso de atención al cliente.**

b. Higiene del personal y limpieza de la infraestructura del restaurante

La limpieza es fundamental en un restaurante, ya que se trabaja directamente con alimentos, es por ello que todo el personal debe cumplir con buenas prácticas higiénicas que garanticen la salubridad de los productos, insumos, equipos, utensilios, menaje, mobiliario y servicios higiénicos.

Para un mayor detalle ver el **Anexo 42: Prácticas de higiene laboral en un restaurante de pollo a la brasa.**

c. Compra de materia prima e insumos

Este proceso incluye: la revisión del inventario disponible en almacén, la gestión de la solicitud de compras y la compra de la materia prima e insumos.

El detalle de este proceso y los actores involucrados se muestran en el **Gráfico 79. Flujograma del proceso de compra de materia prima e insumos.**

d. Recepción y almacenamiento de insumos

La recepción y el almacenamiento de insumos es otra de las actividades importantes en un restaurante de pollos a la brasa; ya que se debe asegurar un efectivo control de calidad durante el ingreso de los insumos; así como garantizar la correcta conservación de los alimentos durante el período de almacenamiento.

Para ampliar este punto ver:

- **Gráfico 80. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento de insumos.**
- **Anexo 43: Proceso de recepción y almacenamiento de insumos en un restaurante de pollos a la brasa.**

3.4.3. DIAGRAMAS DE FLUJO

A continuación se muestran los diagramas de flujo de las tres actividades de soportes principales:

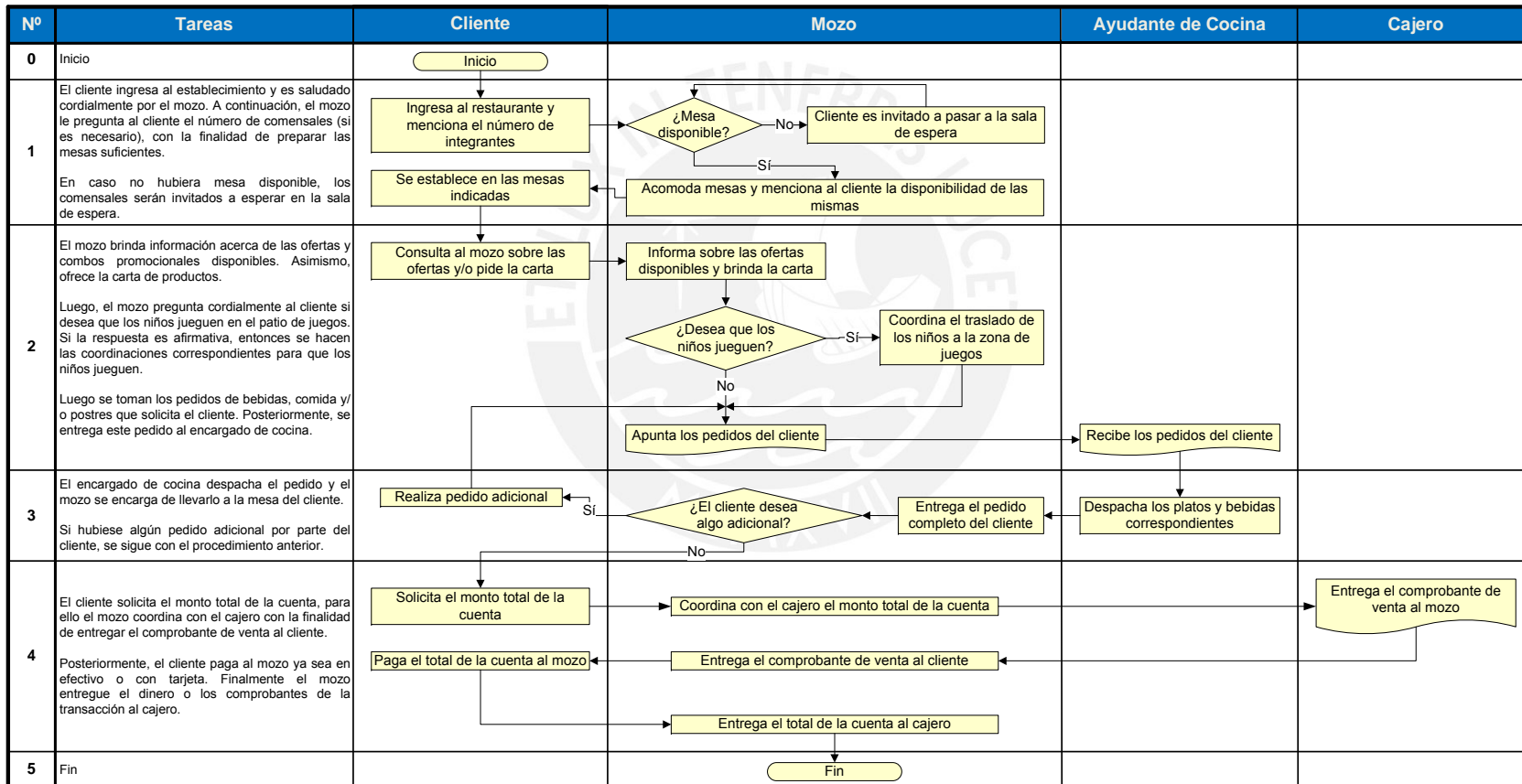


Gráfico 78. Flujograma del proceso de atención al cliente

Elaboración propia

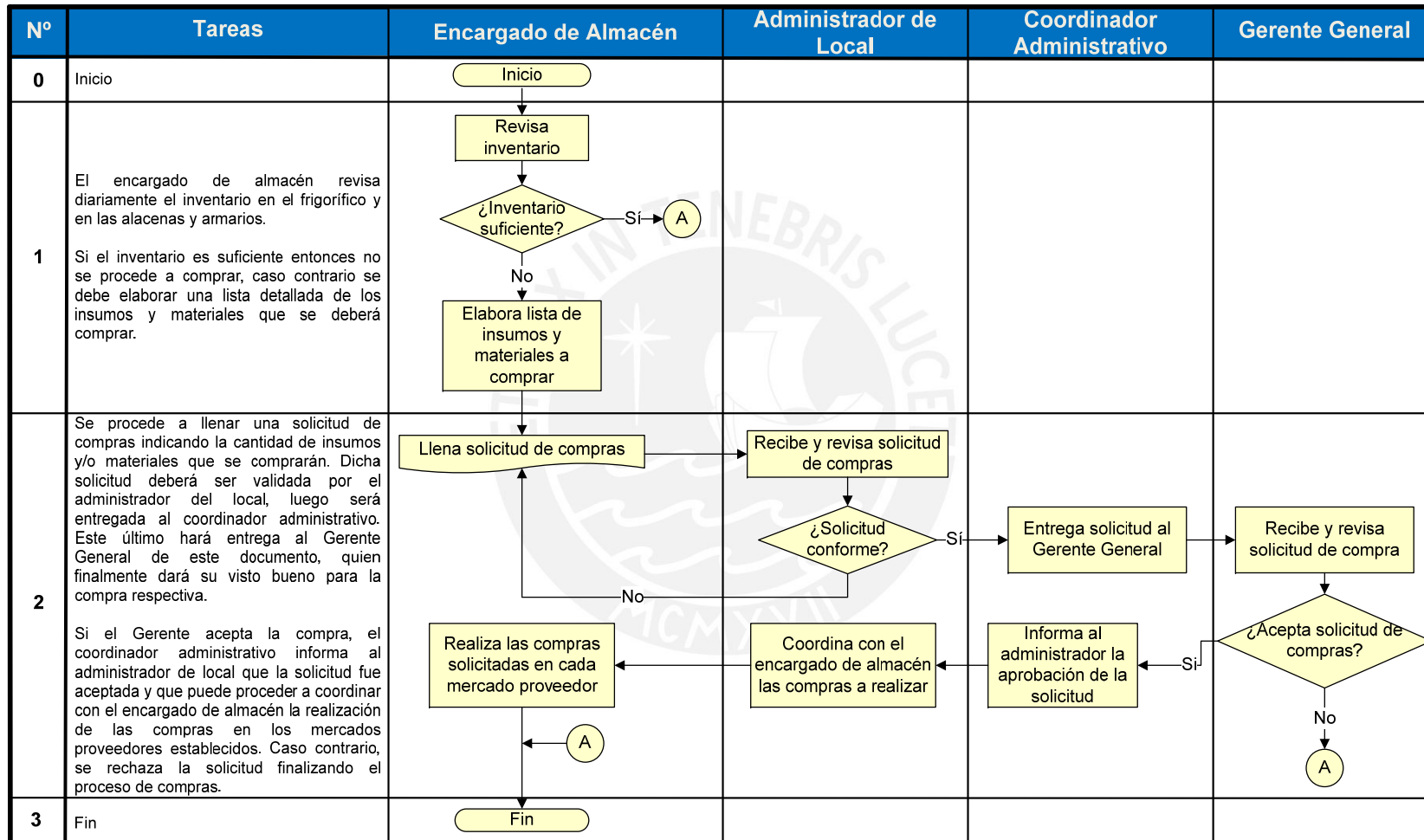


Gráfico 79. Flujograma del proceso de compra de materia prima e insumos
Elaboración propia

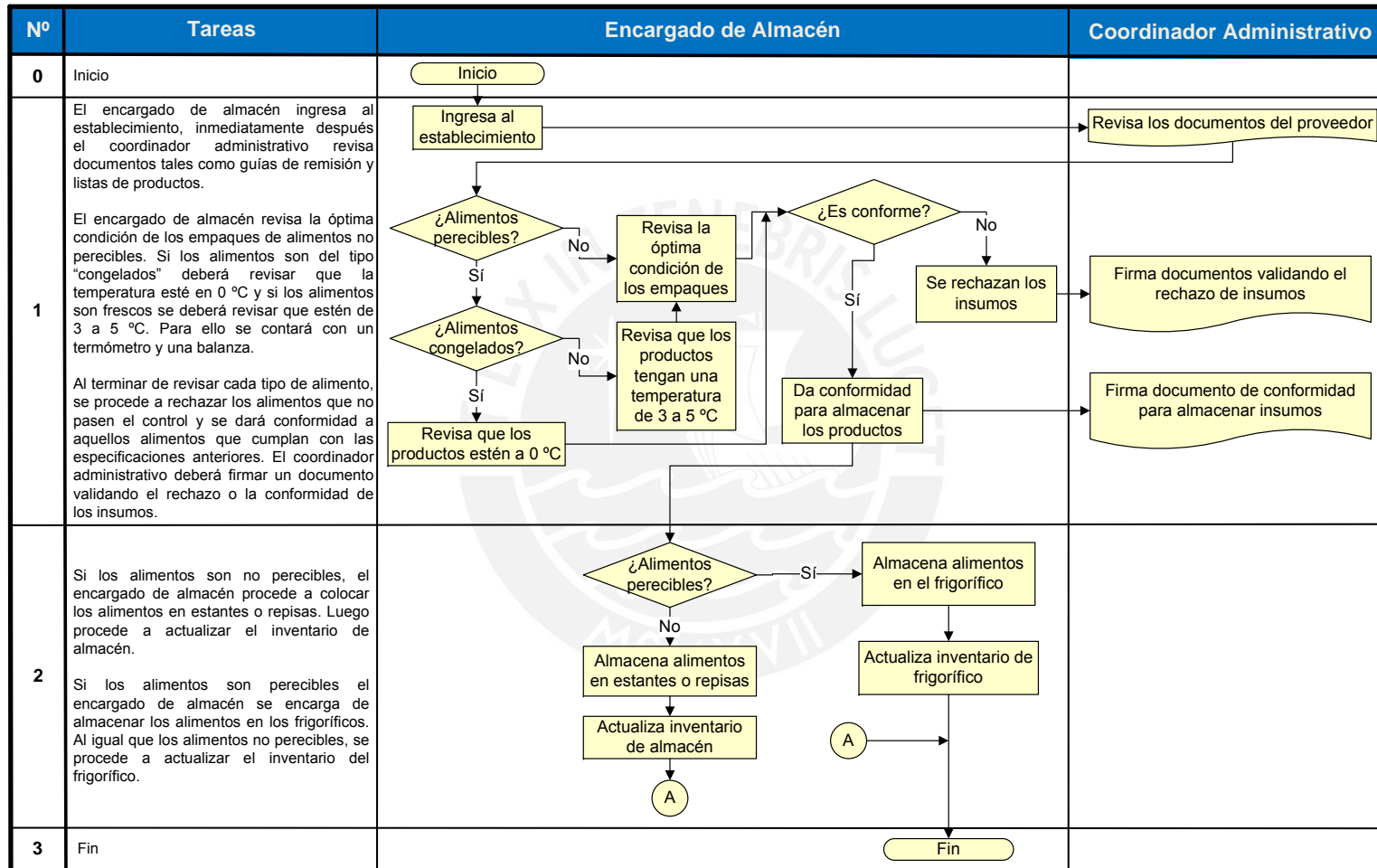


Gráfico 80. Flujoograma del proceso de recepción y almacenamiento de insumos
Elaboración propia

3.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

3.5.1. INSUMOS

Los productos que se prepararán en cada uno de los establecimientos son los siguientes:

- Platos: pollo a la brasa, carne a la parrilla y pollo a la plancha.
- Complementos: anticuchos, mollejititas y yuquititas fritas.
- Postres: ensalada de frutas.
- Bebidas: chicha morada y limonada.

La torta y el helado se comprarán ya preparados al igual que las gaseosas. Para poder escoger el mercado proveedor de estos productos se consideraron los factores calidad y cercanía del mercado proveedor a cada establecimiento, para ello se tomaron en cuenta los precios de dos mercados mayoristas: Makro y Minka, ya que se encuentran cerca a los distritos de San Juan de Lurigancho, Callao y San Martín de Porres⁷². En la **Tabla 82** se observan los precios al por mayor de helados, tortas y gaseosas.

Tabla 82. Precios al por mayor de helados, tortas y gaseosas

Ingredientes	Unidad de medida	Precio en soles por unidad de medida	
		Minka	Makro
Torta de chocolate	Unidad (20 porciones)	35	-
Helado Trisabor D'onofrio	Lt	5.5	3.58
Gaseosa Inca Kola	Lt	2.1	2.11
Gaseosa Coca Cola	Lt	2.13	2.05
Gaseosa 7 Up	Lt	2.8	1.58
Gaseosa Pepsi	Lt	2.59	1.58

Fuente: Tiendas Makro y Minka

Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se decide comprar la torta de chocolate, para cada establecimiento en Minka a través de Torta Piero's. Por otro lado se escoge a las tiendas Makro como proveedor de las gaseosas y helados para cada uno de los establecimientos.

Con respecto a los platos, complementos, bebidas y postre que se prepararán en cada establecimiento se tomaron en cuenta los precios de 5 mercados: La Parada, Mercado de Frutas, Makro, Minka y Mercado de Productores de Santa Anita, para mayor detalle ver **Anexo 62**.

⁷² Tiendas Makro tiene establecimientos en los distritos de Callao, San Juan de Lurigancho, Independencia, Surco y Santa Anita.

Al igual que los helados, gaseosas y tortas, se escogerán a los proveedores considerando el factor calidad y su cercanía a los locales de pollos a la brasa. En la **Tabla 83** se observa el precio de los insumos en los mercados seleccionados:

Tabla 83. Precios de insumos por unidad y mercados seleccionados

Insumos	Unidad de medida	Precio en soles por unidad de medida	Mercado escogido
Ajos criollos	Kg	1.85	La Parada
Brócoli	Kg	1.78	
Lechuga	Kg	1.67	
Limón	Kg	1.61	
Yuca	Kg	1.05	
Ají panca molido	Kg	100.00	Makro
Azúcar blanca	Kg	3.20	
Canela	Kg	169.00	
Carne de res	Kg	15.49	
Cebolla roja	Kg	1.10	
Cereal	Kg	9.78	
Cerveza negra	Lt	8.97	
Corazón de res	Kg	7.99	
Harina	Kg	2.10	
Orégano	Kg	11.96	
Papa	Kg	1.10	
Pepino	Kg	1.58	
Pimienta	Kg	35.00	
Sal	Kg	0.46	
Tomate	Kg	1.49	
Vainilla	Ml	10.20	
Vinagre	Lt	1.41	
Yogurt	Lt	3.50	
Aceite cocinero	Lt	5.78	Minka
Maíz morado	Kg	3.00	
Manzana	Kg	2.00	
Mollejitas	Kg	7.50	
Papaya	Kg	2.30	
Piña	Kg	1.00	
Plátano de seda	Kg	0.85	
Pollo	Kg	5.50	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo mostrado anteriormente se define la cantidad necesaria de cada insumo que se usará para elaborar cada uno de los productos anteriormente mencionados. Para más detalle ver **Anexo 63: Matriz insumo producto**.

3.5.3. DISTRIBUCIÓN

La ruta óptima para realizar la distribución diaria de los insumos y materiales desde los mercados proveedores (Makro, Minka y La Parada) hasta los restaurantes de pollo a la brasa se aprecia en el **Gráfico 81**.

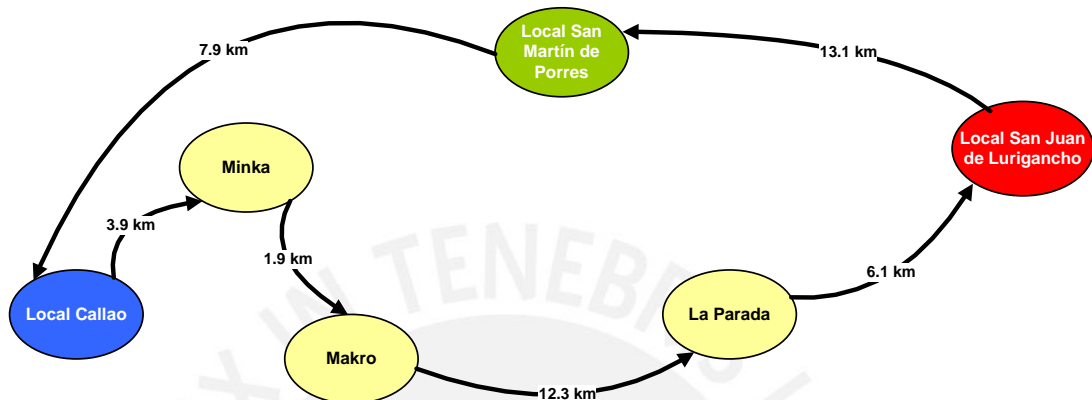


Gráfico 81. Ruta óptima para la distribución de materia prima e insumos
Elaboración propia

El vehículo que transportará los insumos y materiales iniciará y finalizará su recorrido en el restaurante de Callao, trasladándose 45.2 km diariamente. El detalle del procedimiento para establecer la ruta óptima se encuentra en el **Anexo 44**.

3.5.2. SERVICIOS

Existen servicios que se requieren *tercerizar*, ya que por un tema de optimización en costos y calidad en el desempeño de las funciones es recomendable que lo ejecuten empresas especializadas:

a. Servicios de seguridad

Para este servicio se requerirán de tres vigilantes, cuyas funciones se mencionan a continuación:

- Primer vigilante: se encargará del manejo de la puerta principal; además, debe brindar confianza al ingresar y recibir amablemente a los clientes.
- Segundo vigilante: velará por la seguridad en el interior del local.
- Tercer vigilante: se encargará de la vigilancia en el estacionamiento y en la parte externa del local.

Los requisitos solicitados para el puesto son: experiencia mínima de 3 años en puestos similares, poseer la aptitud física y la capacidad psíquica necesarias para el ejercicio de las funciones de vigilante de seguridad y no tener antecedentes penales. Los tres integrantes contarán con un equipo de comunicación y los dos primeros estarán

vestidos con terno. Además, tendrán el apoyo de las cámaras de seguridad ubicadas en zonas importantes como la caja y los locales tendrán avisos disuasivos como: “¡Atención! Usted está siendo filmado”.

b. Servicios de diseño e impresión de material publicitario

Este servicio se contratará periódicamente, ya sea para penetrar mercado en los meses de baja demanda (enero, setiembre y octubre) o por promociones o eventos especiales (especialmente en mayo, julio y diciembre). El material publicitario consistirá de *jalavistas* ubicados en las mesas de los locales, posters colgados en las paredes de los establecimientos y volantes repartidos a domicilio (y por correo electrónico a clientes frecuentes).

c. Software de gestión

Es preciso desarrollar un software que permita llevar un registro interrelacionado de los pedidos de clientes, el inventario en almacén y necesidades de compra de materia prima, insumos y producto. Asimismo, se podrá armar una base de clientes frecuentes, que permita analizar su perfil de consumidor, y por ende, será posible lanzar promociones focalizadas hacia ellos.

d. Servicios generales

Finalmente, se debe contratar los servicios generales a terceros, los cuales se detallan en la **Tabla 84**:

Tabla 84. Servicios generales

Servicio	Proveedor	Tipo	Tarifa mensual
Energía eléctrica	Edelnor	Regular	Cargo por energía S/. 0.3442 Kwh (más de 100 Kwh por mes)
Agua y desagüe	Sedapal	Comercial	3.959 S/. por m ³ (0 a 1000 m ³ / mes)
			4.246 S/. por m ³ (1000 a más m ³ / mes)
Teléfono, internet y cable	Movistar	Tríos Negocios Avanzado	455.13 S/. por mes (Línea tarifa plana nacional, 4 Mb Movistar Speedy y TV estelar; IP fija y zona de seguridad).

Elaboración propia

3.6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

Para poder analizar el impacto ambiental del proyecto es necesario conocer las entradas y salidas de cada una de las actividades operativas y de soporte, para ello se analizará el diagrama de actividades del negocio.

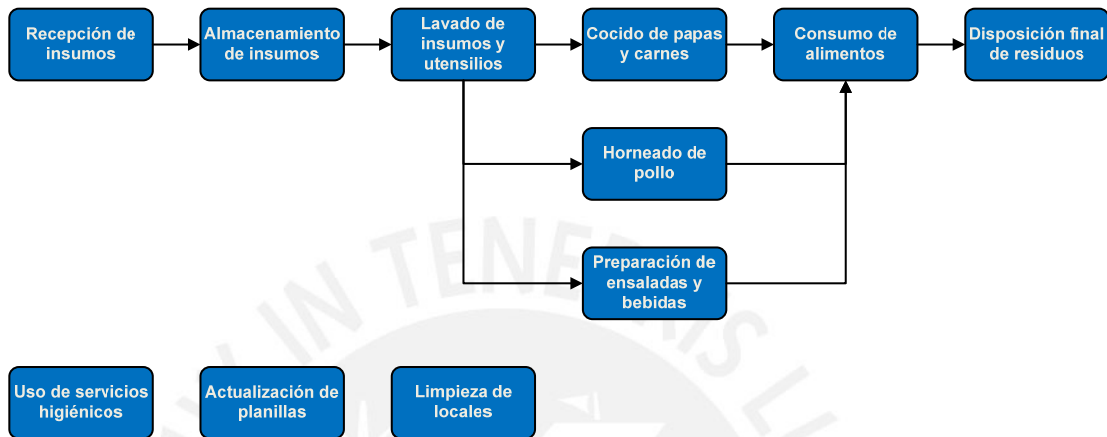


Gráfico 82: Diagrama de actividades del restaurante de pollos a la brasa
Elaboración propia

De acuerdo al diagrama anterior se procederá a identificar las principales entradas y salidas, para luego analizar los aspectos e impactos ambientales en cada una de las actividades operativas y de soporte, el detalle de este análisis se muestra en el **Anexo 45**.

En la siguiente página, en el **Gráfico 83**, se pueden observar las entradas, salidas, aspectos e impactos ambientales de las actividades operativas principales:

- Almacenamiento de insumos
- Horneado de pollo
- Cocido de papas y carnes
- Disposición final de residuos.

ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alacenas - Dispensas - Bolsas plásticas - Energía eléctrica - Cajas 	<ul style="list-style-type: none"> - Polvo - Restos de cajas - Bolsas - Restos de hielo, hojas de vegetales, frutas, carne, etc.
Almacenamiento de insumos	
ASPECTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de energía eléctrica - Consumo de recursos naturales (árboles) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de polvo - Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (árboles) - Agotamiento de energía no renovable 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del aire - Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carbón - Pollos - Condimentos - Horno 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapores - Humo - Grasa de pollo - Calor
Horneado de pollos	
ASPECTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de energía no renovable (carbón) - Consumo de recursos naturales (pollos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de emisiones - Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (pollos) - Agotamiento de energía no renovable (carbón) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del aire - Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Restos de comida - Servilletas usadas - Cajas - Restos de empaques - Papeles y plásticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Polvo - Mal olor - Líquidos lixiviados
Disposición final de residuos	
ASPECTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de recursos naturales (frutos y carnes) - Consumo de recursos naturales (árboles) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de residuos sólidos - Generación de emisiones - Generación de lixiviados
IMPACTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (frutos y carnes) - Agotamiento de recursos naturales (árboles) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del suelo - Contaminación del aire - Contaminación del agua

ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aceites - Condimentos - Gas propano - Utensilios de cocina - Cocina 	<ul style="list-style-type: none"> - Restos de comida - Ruido - Calor - Grasas y vapores
Cocido de papas y carnes	
ASPECTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de recursos naturales (frutos y carnes) - Consumo de energía no renovable (gas propano) - Consumo de agua 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de residuos sólidos - Generación de emisiones - Generación de ruido
IMPACTOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (frutos y carnes) - Agotamiento de energía no renovable (gas propano) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del suelo - Contaminación del aire

Gráfico 83. Identificación de entradas y salidas, aspectos e impactos ambientales de actividades principales

Elaboración propia

Al identificar los principales impactos ambientales se concluye que inciden frecuentemente en la contaminación del aire, agua y suelo, así como también en el agotamiento de energía no renovable y agotamiento de los recursos naturales como los árboles y animales.

Para establecer acciones de mitigación de los impactos ambientales, es necesario analizar los aspectos ambientales significativos. Para determinarlos se usará una metodología denominada IRA⁷³ (Índice de Riesgo Ambiental), donde se ponderará cada aspecto ambiental del 1 al 3 con respecto a cuatro índices, como se puede apreciar en la **Tabla 85**:

Tabla 85. Notación y ponderación de índices de medición de impacto ambiental

Notación	Variables	Ponderación		
		1	2	3
IM	Índice de magnitud	En el puesto de trabajo	Al interior del restaurante	En la comunidad
IS	Índice de severidad	Reversible	Medianamente reversible	Irreversible
IPI	Índice de partes interesadas	Relevancia baja	Relevancia media	Relevancia alta
IP	Índice de probabilidad	Una vez al mes	Una vez a la semana	Diariamente

Fuente: Material del curso de Gestión Ambiental

Donde el Índice de Riesgo Ambiental (IRA) se obtiene de la suma de los cuatro índices: $IRA = IM + IS + IPI + IP$. Si el IRA resulta mayor a 8, entonces el aspecto ambiental analizado es significativo.

En el **Anexo 46** se presenta el detalle del análisis de los aspectos ambientales.

En la **Tabla 86**, en la siguiente página, se presentan los aspectos ambientales significativos y las medidas de mitigación a implementar.

⁷³ Metodología tomada del Curso de Gestión Ambiental para Ingenieros Industriales. Ciclo: 2012-1. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tabla 86. Aspectos ambientales significativos y medidas de mitigación

Tipo de actividad	Actividades	Aspectos ambientales	IM	IS	IPI	IP	IRA	¿Es significativo?	Medidas de mitigación
Operativo	Lavado de insumos y utensilios	Consumo de agua	1	2	2	3	8	SI	Se establecerán procedimientos para sensibilizar y concientizar a los colaboradores a abrir el caño solamente cuando sea necesario y a revisar regularmente las cañerías ante cualquier fuga de agua. Además, se instalarán grifos con cierre automático en los servicios higiénicos.
	Cocido de papas y carnes	Generación de residuos sólidos	1	2	2	3	8	SI	Se colocarán 3 contenedores de residuos sólidos: para papeles, material orgánico y plástico con la finalidad de segregar ⁷⁴ los residuos sólidos. El primero se ubicará en la zona administrativa; el segundo, en la cocina y el tercero, en el comedor.
	Cocido de papas y carnes	Generación de emisiones	2	2	2	3	9	SI	La cocina y el comedor tendrán amplias ventanas con la finalidad de mantener ventilado el restaurante y evitar el excesivo olor a fritura. Asimismo, se instalarán dos campanas extractoras en las cocinas de cada local.
	Horneado de pollo	Generación de emisiones	3	2	3	3	11	SI	Se usará un horno ecológico eficiente que no genera emisiones de CO ₂ , tiene un consumo de carbón 50% menor a los hornos convencionales y reducción del riesgo a la salud por exposición a compuestos cancerígenos.
	Consumo de alimentos	Generación de residuos sólidos	2	2	3	3	10	SI	Se establecerán procedimientos para que los mozos al recoger los platos y cubiertos de las mesas puedan segregar adecuadamente los residuos sólidos.
Soporte	Disposición final de residuos	Generación de residuos sólidos	2	2	3	3	10	SI	Todos los residuos sólidos del restaurante de pollos a la brasa deben estar segregados al momento que el recolector municipal los recoja.

Elaboración propia

⁷⁴ Segregar: separar los residuos para la disposición final de acuerdo a sus características.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

4.1. TIPO DE SOCIEDAD

Tabla 87. Pasos para constitución de empresa

Pasos para constituir una empresa
1- Elaboración de la Minuta de Constitución firmada por un abogado.
2- Elaboración de la Escritura Pública ante un Notario Público.
3- Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas, en el Registro de Sociedades.
4- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) realizada en la SUNAT.
5- Registro de trabajadores en ESSALUD mediante el Programa de Declaración Telemática.
6- Autorización de permisos especiales, en DIGESA y en el MINCETUR.
7- Autorización y legalización del libro de planillas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
8- Autorización de las tres licencias municipales de funcionamiento: en las municipalidades de Callao, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres.
9- Legalización de libros contables ante un notario.

Fuente: SUNAT

El tipo de sociedad seleccionado es el de Sociedad Anónima Cerrada con dos socios, cuya responsabilidad solo se encuentra limitada por el monto de sus aportes, por lo que normalmente no responden con su patrimonio personal por deudas u obligaciones de la empresa.

El capital social está constituido por acciones, conformadas por aportes de los dos socios. Ellos tienen derecho a la adquisición preferente de acciones, si en

caso algún socio desee transferir su participación a una persona externa a la empresa.

De acuerdo a este tipo de sociedad, se debe establecer obligatoriamente una Junta General de Accionistas (conformada por los dos socios) y la figura de un Gerente General que se encargará de la administración y representación de la empresa⁷⁵. En la **Tabla 87** se muestran los pasos necesarios para la constitución de la empresa. Para ampliar información sobre este acápite, dirigirse del **Anexo 47** al **Anexo 50**.

4.2. AFECTACIÓN TRIBUTARIA

a. Impuesto a la Renta

Los ingresos del restaurante generan rentas de tercera categoría⁷⁶: ingresos del comercio, industria y otras determinadas por ley.

⁷⁵ Ley N° 26887 Ley General de Sociedades. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.

⁷⁶ Las rentas derivadas del comercio, industria, minería, explotación agropecuaria, forestal, pesquera, o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios tales como transportes, bancos, financieras, comunicaciones, hoteles, entre otros. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, artículo 28° inciso a).

Además, dado que la empresa se acogerá al Régimen General del Impuesto a la Renta⁷⁷, este impuesto se calcula aplicando la tasa del 30% a la utilidad generada al cierre de cada año.

b. Impuesto General a las Ventas (IGV)

El IGV es el tributo que se paga por las ventas o servicios que se realizan. La tasa del IGV es de 16%, que con la adición del 2%, correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal, hace un total de 18%.

c. Otros impuestos

- Las actividades no estarán afectas al Impuesto Selectivo al Consumo, ya que es una empresa no productora, y porque la adquisición de productos o insumos será del mercado local.
- El desembolso y los pagos de las cuotas del préstamo bancario estarán gravadas por el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), la tasa vigente es de 0.005%⁷⁸.

4.3. NORMAS COMPETENTES

a. Respecto a las operaciones del restaurante

Tabla 88. Normas respecto a las operaciones del restaurante

Norma	Descripción
Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA)	Su objetivo es asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria; así como establecer los requisitos sanitarios operativos y las condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes. Ver Anexo 51.
Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas (Decreto Supremo N° 007-98-SA)	Brinda normas generales de higiene así como las condiciones y requisitos sanitarios a que deberán sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de los alimentos y bebidas de consumo humano con la finalidad de garantizar su inocuidad.

Elaboración propia

b. Sobre la clasificación y categorización de restaurantes

El Reglamento de restaurantes (Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR) establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento

⁷⁷ Se estima que los ingresos netos serán superiores a los S/. 360,000 en el transcurso de cada ejercicio gravable (valor límite para acogerse al Régimen Especial del Impuesto a la Renta). SUNAT. *Me inscribo en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) – SUNAT*. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso4.pdf>>

⁷⁸ Vigente desde el 01 de abril de 2011. SUNAT. Recurso electrónico en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=656:03-tasa-del-itf&catid=101:bancaizacion-y-medios-de-pago&Itemid=170>

de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia. Para un mayor detalle, ver **Anexo 52**.

c. Otras normas

Tabla 89. Otras normas relacionadas

Norma	Descripción
Disponen que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV (Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM).	Establece que los establecimientos que expenden comidas y bebidas deberán elaborar sus listas de precios y/o cartas de menús que entregan a los consumidores de forma tal que los precios que en ellas se consignen incluyan el IGV y el recargo al consumo. Asimismo, INDECOPI se encargará de vigilar el cumplimiento de esta Resolución Ministerial.
Reglamento nacional de edificaciones (Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA), en especial la Norma A.070 Comercio.	Esta norma se complementa con la de Establecimientos para expendio de Comidas y Bebidas - Ministerio de Salud. El reglamento abarca desde condiciones de habitabilidad y funcionalidad, características de los componentes (accesos, pasajes, pisos) y dotación de servicios (sanitarios, estacionamientos) que debe poseer los edificios comerciales de la empresa.

Elaboración propia

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

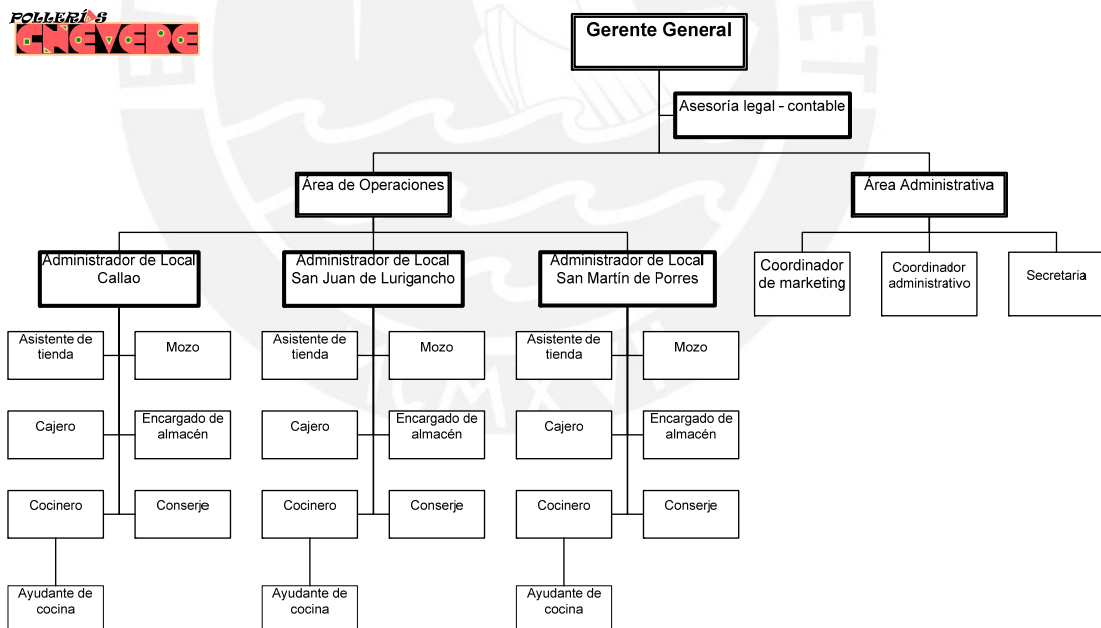


Gráfico 84. Organigrama del restaurante de pollos a la brasa

Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa se dividirá en dos áreas (ver **Gráfico 84**).

La primera área, organizada de manera geográfica, estará orientada a las operaciones de la empresa, siendo gestionada por cada administrador de local de manera integral. La segunda área, se encargará de brindar el soporte administrativo.

Instaurar una estructura horizontal en el corto plazo es la opción más viable, dado que genera burocracia mínima y otorga flexibilidad en las operaciones del restaurante.

4.5. FUNCIONES DEL PERSONAL

En la **Tabla 90** se describen las funciones del personal que aseguren la marcha óptima de las operaciones de la empresa y garanticen un excelente nivel de servicio al cliente.

Tabla 90. Funciones de personal

Gerente general	Coordinador de marketing	Coordinador administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y supervisión de la organización. - Planificación de recursos. - Búsqueda de mejora continua y optimización de servicios. - Representación procesal. - Gestión de contratos con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de benchmarking constante del sector. - Propuesta, desarrollo e implementación de acciones de marketing. - Mantenimiento de las líneas de comunicación internas y externas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de reportes de indicadores de gestión. - Atención de requerimientos de personal. - Manejo de compra de insumos y productos (en coordinación con los encargados de almacén de cada local).
Secretaria	Administrador de local	Asistente de tienda
<ul style="list-style-type: none"> - Atención de central telefónica. - Informa a gerente general sobre entrevistas y reuniones. - Recepción, registro y distribución de documentos. - Mantenimiento actualizado de archivos físicos y base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de las operaciones del local. - Manejo de indicadores operativos, comerciales y financieros. - Propuesta de mejoras en las operaciones. - Resolución efectiva de incidentes puntuales en local administrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración reportes diarios de las operaciones al administrador de local. - Resolución efectiva de incidentes puntuales en local administrado. - Colaboración cercana con el administrador de local para proponer mejoras en las operaciones. - Gestión de documentos
Mozo	Cajero	Encargado de almacén
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de clientes. - Toma y registro de pedidos. - Atención en las mesas (ayuda al cliente en cualquier incidente, entrega de encuesta de satisfacción). - Gestión del pago de los pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de pedidos solicitados. - Emisión de boletas de venta o facturas. - Cuadre de caja al final del turno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y control de calidad de insumos (asegurando la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos). - Seguimiento y coordinación de reposición de inventarios. - Realización de compras.
Cocinero	Ayudante de cocina	Conserje
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del pollo a la brasa, papas y otros platos. - Registro de demanda de ingredientes e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de complementos y bebidas. - Asistencia al cocinero en la preparación del pollo a la brasa. - Limpieza de cocina y utensilios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de ambientes de atención al público y zona administrativa. - Limpieza de baños (clientes y administrativo). - Manejo de llaves del sector servicio.

Elaboración propia

4.6. REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL

En la **Tabla 91** se detalla el perfil requerido para cada puesto, en base a sus funciones descritas previamente.

Tabla 91. Perfil del personal

Gerente general	Coordinador de marketing	Coordinador administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 4 años en el sector en puestos similares. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines. Con estudios de maestría en administración de empresas. - Conocimiento de office e idioma a inglés a nivel intermedio. - Habilidades interpersonales, de liderazgo, y comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Marketing o carreras afines. - Manejo de software de diseño publicitario, página web, entre otros. - Capacidad para interrelacionarse con personas a todo nivel. - Disponibilidad a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en áreas administrativas. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Contabilidad o carreras afines. - Manejo de office a nivel avanzado. - Disponibilidad a tiempo completo
Secretaria	Administrador de local	Asistente de cocina
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. - Estudios técnicos en secretariado. - Conocimiento de office e idioma inglés a nivel intermedio - Disponibilidad a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. - Manejo de office a nivel intermedio. - Proactivo, capacidad para interrelacionarse con personas a todo nivel, habilidad en resolución de problemas del día a día. - Disponibilidad a tiempo completo 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. - Manejo de office a nivel intermedio. - Proactivo, capacidad de iniciativa propia, habilidad para resolver problemas del día a día. - Disponibilidad a tiempo completo.
Mozo	Cajero	Encargado de almacén
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. - Vocación de atención y servicio al cliente. - Disponibilidad a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. - Manejo de corte de caja, honestidad. - Disponibilidad a tiempo completo 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en logística. - Conocimiento de normas sobre almacenamiento de alimentos. - Disponibilidad a tiempo completo.
Cocinero	Ayudante de cocina	Conserje
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 5 años en el puesto en restaurantes de pollo a la brasa. - De preferencia egresado de escuela de gastronomía. - Disponibilidad a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. - De preferencia estudios técnicos de cocina. - Responsable, capacidad para trabajar bajo presión. - Disponibilidad a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. - Responsable, con vocación de servicio al personal y al cliente. - Disponibilidad a tiempo completo.

Elaboración propia

CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

La inversión del proyecto está compuesta por las inversiones en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. Todos los montos están expresados en nuevos soles⁷⁹.

5.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

a. Inversión en terreno

La inversión en terreno es calculada en base a la necesidad de espacio definida en el **Capítulo III: Estudio Técnico** y al precio por metro cuadrado de la zona seleccionada en cada distrito. Esta inversión no es afecta al IGV.

Tabla 92. Inversión en terreno

Descripción	Área requerida (m ²)	Soles por m ²	Sub total	IGV	Total
Terreno Callao	1,731	1,520	2,630,828	0	2,630,828
Terreno San Juan de Lurigancho	1,731	1,907	3,302,050	0	3,302,050
Terreno San Martín de Porres	1,731	2,066	3,576,845	0	3,576,845
Total Terrenos			9,509,723	0	9,509,723

Elaboración propia

b. Inversión en edificios

La inversión en edificios incluye: la estructura (muros, columnas y techos), los acabados (pisos, puertas y ventanas, revestimientos y baños) y las instalaciones eléctricas y sanitarias.

Los valores en soles por m² para cada concepto se pueden apreciar en el **Anexo 53**.

En la siguiente página, en la **Tabla 93**, se muestra el consolidado de la inversión en edificios para las áreas de operaciones y la zona administrativa:

⁷⁹ Para los locales, vehículo y otros equipos cuyo precio estaba en dólares, se usó 2.602 soles / dólar como tipo de cambio.

Tabla 93. Inversión en edificios

Descripción	Área (m ²)	Soles por m ²	Sub total	IGV	Total
Áreas de operaciones					
Callao	1,212	1,290	1,324,769	238,458	1,563,227
San Juan de Lurigancho	1,212	1,290	1,324,769	238,458	1,563,227
San Martín de Porres	1,212	1,290	1,324,769	238,458	1,563,227
Sub total	3,636	1,290	3,974,306	715,375	4,689,681
Áreas administrativas					
Callao	34	1,290	37,700	6,786	44,486
San Juan de Lurigancho	34	1,290	37,700	6,786	44,486
San Martín de Porres	101	1,290	109,873	19,777	129,650
Sub total	169	1,290	185,273	33,349	218,622
Total Edificios	169	28,959	4,159,579	748,724	4,908,303

Elaboración propia

c. Inversión en maquinaria y equipos

Incluye la maquinaria y los equipos que fueron mencionados en el **Capítulo III: Estudio Técnico**, el presupuesto detallado se puede apreciar en el **Anexo 54**. En la **Tabla 94** se muestra la inversión en los principales equipos:

Tabla 94. Inversión en los principales equipos y maquinaria

Elemento	Cantidad	Precio unitario (c/ IGV)	Precio total (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Refrigeradora comercial	9	8,500	64,831	11,669	76,500
Congeladora comercial	6	8,150	41,441	7,459	48,900
Horno ecológico para pollo a la brasa	6	7,500	38,136	6,864	45,000
Exhibidora vertical	18	2,100	32,034	5,766	37,800
Campana extractora	6	4,500	22,881	4,119	27,000
Freidora de papas	9	2,700	20,593	3,707	24,300
Refrigeradora comercial	6	3,250	16,525	2,975	19,500
Televisor	9	1,900	14,492	2,608	17,100
Cocina industrial	3	5,600	14,237	2,563	16,800
Foco + lámpara o spot	525	30	13,347	2,403	15,750
Máquina heladera con cubetas	6	2,300	11,695	2,105	13,800
Lustradora industrial	3	3,450	8,771	1,579	10,350
Otros	---	---	69,882	12,579	82,461
Total Maquinaria y Equipos (en nuevos soles)			368,865	66,396	435,261

Elaboración propia

En la siguiente página, en la **Tabla 95**, se muestra la inversión en equipos consolidada por área:

Tabla 95. Inversión en maquinaria y equipos por área

Área	Sub total	IGV	Total
Almacén	108,623	19,552	128,175
Cocina	141,373	25,447	166,820
Comedor	74,819	13,468	88,287
Depósito de limpieza	13,040	2,347	15,387
Estacionamiento	2,225	400	2,625
Juegos infantiles	992	178	1,170
SSHH clientes	16,058	2,890	18,948
SSHH personal	11,736	2,113	13,849
Total Maquinaria y Equipos	368,865	66,396	435,261

Elaboración propia

d. Inversión en equipos de oficina

Engloba los equipos usados en la zona administrativa de los tres locales. La inversión detallada de los equipos de oficina se puede apreciar en el **Anexo 55**.

Tabla 96. Inversión en equipos de oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario (c/ IGV)	Sub total	IGV	Total
Cámara digital	4	699	2,369	427	2,796
Computadora de escritorio	7	2,099	12,452	2,241	14,693
Computadora portátil	3	2,199	5,591	1,006	6,597
Impresora multifuncional	4	750	2,542	458	3,000
Proyector	1	2,599	2,203	396	2,599
Total Equipos de Oficina			25,157	4,528	29,685

Elaboración propia

e. Inversión en muebles y enseres

Comprende la relación de los enseres y mobiliarios requeridos en cada área.

Tabla 97. Inversión en los principales muebles y enseres

Elemento	Cantidad	Precio unitario (c/ IGV)	Precio total (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Juego infantil	3	32,000	81,356	14,644	96,000
Mesa	180	320	48,814	8,786	57,600
Booths	111	450	42,331	7,619	49,950
Sillas	276	120	28,068	5,052	33,120
Anaqueles	15	900	11,441	2,059	13,500
Lavadero	9	1,450	11,059	1,991	13,050
Estructura para SSHH	24	450	9,153	1,647	10,800
Mesa de trabajo	15	650	8,263	1,487	9,750
Estructura para SSHH	16	450	6,102	1,098	7,200
Otros	---	---	59,475	10,705	70,180
Total Muebles y Enseres (en nuevos soles)			306,060	55,091	361,151

Elaboración propia

En la **Tabla 98** se muestra la inversión en muebles y enseres consolidada por área:

Tabla 98. Inversión en muebles y enseres por área

Descripción	Sub total	IGV	Total
Almacén	3,814	686	4,500
Cocina	48,259	8,687	56,946
Comedor	127,678	22,982	150,660
Depósito de limpieza	2,896	521	3,417
Juegos infantiles	81,737	14,713	96,450
SSHH clientes	13,923	2,506	16,429
SSHH personal	14,293	2,573	16,866
Zona administrativa	13,460	2,423	15,883
Total Muebles y Enseres	306,060	55,091	361,151

Elaboración propia

En el **Anexo 56** se muestra el detalle de la inversión en muebles y enseres.

f. Inversión en vehículo

En la **Tabla 99** se muestra la inversión en un vehículo para el transporte de la mercadería:

Tabla 99. Inversión en vehículo

Descripción	Sub total	IGV	Total
Toyota Hiace	59,675	10,741	70,416
Total Vehículo	59,675	10,741	70,416

Elaboración propia

g. Resumen de inversión en activos fijos tangibles

Como se observa en la **Tabla 100**, el monto a invertir en activos fijos tangibles asciende a S/. 15'314,539.

Tabla 100. Inversión en activos fijos tangibles

Descripción	Sub total	IGV	Total
Edificios	4,159,579	748,724	4,908,303
Equipos de oficina	25,157	4,528	29,685
Maquinaria y equipos	368,865	66,396	435,261
Muebles y enseres	306,060	55,091	361,151
Terreno	9,509,723	0	9,509,723
Vehículo	59,675	10,741	70,416
Total Activos Fijos Tangibles	14,429,058	885,480	15,314,539

Elaboración propia

5.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

a. Inversión en trámites de constitución

En la **Tabla 101** se puede observar la inversión en las gestiones legales y municipales para poder constituir la empresa y obtener los permisos correspondientes para realizar sus operaciones.

Tabla 101. Inversión en trámites de constitución

Descripción	Sub total	Honorarios	IGV	Total
Búsqueda de reserva y nombre en SUNARP	16	25	3	44
Elaboración de Minuta, elevación de Escritura Pública e inscripción en el Registro	350	150	63	563
Legalización de libros contables y autorización de emisión de comprobantes de pago.	85	50	15	150
Registro de marca - clase 43	535	---	---	535
Derecho de trámite de licencia de funcionamiento	1,245	---	---	1,245
Licencia de demolición	4,583	---	825	5,408
Licencia de edificación	1,386	---	249	1,635
Defensa civil	210	---	---	210
Autorización de publicidad exterior	426	---	77	502
Total Trámites de Constitución	8,836	225	1,232	10,293

Elaboración propia

b. Inversión en capacitación y desarrollo de servicios

La **Tabla 102** contempla los costos en capacitar al personal y en desarrollar e instalar el software requerido para que la empresa realice sus operaciones.

Tabla 102. Inversión en capacitación y en desarrollo de servicios

Descripción	Sub total	IGV	Total
Capacitación de personal	12,712	2,288	15,000
Desarrollo e implementación de software de gestión	21,186	3,814	25,000
Licencia Windows 7 Professional	712	128	839.7
Licencia Microsoft Office 2010	932	168	1100
Total Capacitación y Desarrollo de Servicios	35,542	6,398	41,940

Elaboración propia

c. Inversión en posicionamiento de la marca

En la **Tabla 103** se aprecia los conceptos ligados a las actividades realizadas para posicionar la marca:

Tabla 103. Inversión en posicionamiento de la marca

Descripción	Sub total	IGV	Total
Diseño de imagen corporativa	12,712	2,288	15,000
Hosting y diseño de página web	1,259	227	1,486
Total Posicionamiento de Marca	13,971	2,515	16,486

Elaboración propia

d. Resumen de inversión en activos fijos intangibles

El monto a invertir en activos fijos intangibles asciende a S/. 72,174. Ver **Tabla 104**:

Tabla 104. Inversión en activos fijos intangibles

Descripción	Sub total	IGV	Total
Capacitación y desarrollo de servicios	35,542	6,398	41,940
Posicionamiento de marca	13,971	2,515	16,486
Trámites de constitución	9,061	1,232	10,293
Sub total	58,574	10,145	68,718
Imprevistos (5%)	2,929	527	3,456
Total Activos Fijos Intangibles	61,503	10,672	72,174

Elaboración propia

5.1.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Para estimar el capital de trabajo se usó el Método del Déficit Acumulado Máximo⁸⁰ tomando como base los ingresos y egresos mensuales del primer año. En base al cálculo detallado en el **Anexo 57** se estima que el **Capital de Trabajo requerido es S/. 48,740**.

5.1.4. INVERSIÓN TOTAL

En la **Tabla 105** se muestra el consolidado de la inversión total, la cual asciende a S/. 15'435,453.

Tabla 105. Inversión total

Descripción	Total
Activos fijos intangibles	72,174
Activos fijos tangibles	15,314,539
Capital de trabajo	48,740
Total Inversión	15,435,453

Elaboración propia

⁸⁰ SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Quinta edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación de México, 2007. 488 p.

5.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

a. Opciones de financiamiento

En la **Tabla 106** se presentan tres opciones de financiamiento:

Tabla 106. Opciones de financiamiento

Institución bancaria	Banco de Crédito del Perú	BBVA Continental	Scotiabank
Monto Mínimo	S/.450 000 / US\$75 000	S/.450 000 / US\$75 000	Hasta US\$ 100 000
Financiamiento máximo	80% valor tasación del inmueble	70% valor tasación del inmueble	80% valor tasación del inmueble
Plazo máximo	15 años	20 años	Hasta 5 años Más de 5 años
TEA (S/.)	10.75%	10.25%	10.85%
TEA (US\$)	12.50%	10.30%	Hasta 5 años 12% Más de 5 años 12.5%
Otras condiciones	Año de 360 días Cuotas mensuales (12 al año)	Año de 360 días Cuotas mensuales (12 al año)	Año de 360 días Cuotas mensuales (12 al año)

Fuente: Páginas web del BCP, BBVA y Scotiabank

Elaboración propia

El financiamiento seleccionado es el del BBVA Continental con una tasa efectiva anual en soles de 10.25% en cuotas fijas a 5 años. El financiamiento máximo del proyecto es de S/. 10'092,618 que equivale al 70% del valor de tasación del inmueble.

b. Costo de oportunidad de capital

Mediante el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) se calcula el Costo de Oportunidad de Capital (COK) en base a la siguiente fórmula:

$$\text{COK} = \text{Beta} \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Rf} + \text{Rpais}$$

Donde:

- Beta no apalancada = 1.15 (según datos de Prof. A. Damodaran⁸¹).
- Rm - Rf: Prima por riesgo de mercado = 8.1% (según estudio realizado por IESE Business School⁸²).
- Rf: Tasa libre de riesgo = 3.02% (bonos del tesoro americano de 30 años⁸³).

⁸¹ El Beta promedio del 63 firmas del sector Restaurantes de Estados Unidos en enero de 2012. Recurso electrónico en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

⁸² Market Risk Premium used in 82 countries in 2012: a survey with 7,192 answers. University of Navarra - IESE Business School. Recurso electrónico en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084213>

⁸³ La tasa libre de riesgo se define en base a la tasa de los bonos del tesoro americano T-bills de 30 años. Recurso electrónico en: <<http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2012>>

- Rpaís: Riesgo país = 176 puntos básicos (según EMBI+ Perú⁸⁴)

Además, dado que parte del financiamiento del proyecto será por deuda con terceros, se estima la Beta apalancada como:

$$\text{Beta apalancada} = \text{Beta no apalancada} \times [1 + (1 - T) \times (D / C)]$$

Donde:

- T: Tasa efectiva de impuesto = 30%
- D/C: Ratio deuda capital del proyecto = 81.8%

Por lo tanto: $B = 1.15 \times [1 + (1 - 30\%) \times 81.8\%] = 1.809$

De esta manera, el costo de oportunidad es:

$$\text{COK} = 1.809 \times (8.1\%) + 3.02\% + 1.76\% = 19.43\%$$

c. Costo ponderado de capital

La inversión del proyecto será financiada en un 55% mediante aportes de capital, mientras que el 45% será financiado en el BBVA Continental. De esta manera, el costo ponderado de capital (WACC) se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = [D / I \times \text{TEA} \times (1 - T)] + [C / I \times \text{COK}]$$

Donde:

- D/I: Ratio deuda inversión total del proyecto = 45%
- TEA: Tasa efectiva anual del BBVA Continental = 10.25%
- T: Tasa efectiva de impuesto = 30%
- C/I: Ratio capital inversión total del proyecto = 55%
- COK: Costo de oportunidad de capital = 19.43%

De esta manera, WACC es:

$$\text{WACC} = [45\% \times 10.25\% \times (1 - 30\%)] + [55\% \times 19.43\%] = 13.92\%$$

En la **Tabla 107**, se muestra un resumen del cálculo del WACC:

Tabla 107. Costo ponderado de capital

Inversión total	Préstamo				Aporte propio			Costo promedio ponderado de capital
	Monto	%	Escudo tributario	Tasa de interés efectiva anual	Monto	%	Costo de oportunidad	
15,435,453	6,945,954	45%	70%	10.25%	8,489,499	55%	19.43%	13.92%

Elaboración propia

⁸⁴ Recurso electrónico en: <<http://www.mef.gob.pe/>>

En la **Tabla 108** se muestra el detalle del pago de las cuotas, amortización e intereses a nivel anual del préstamo solicitado para el financiamiento.

Tabla 108. Cronograma de amortización y pagos de intereses anual

Cuota	Fecha	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final	ITF	Cuota total
0	2011	6,945,954					347	347
1	2012	6,945,954	630,609	1,132,082	1,762,691	5,813,872	88	1,762,779
2	2013	5,813,872	514,571	1,248,120	1,762,691	4,565,751	88	1,762,779
3	2014	4,565,751	386,639	1,376,053	1,762,691	3,189,699	88	1,762,779
4	2015	3,189,699	245,593	1,517,098	1,762,691	1,672,601	88	1,762,779
5	2016	1,672,601	90,091	1,672,601	1,762,691	0	88	1,762,779

Elaboración propia

En el **Anexo 58** se puede apreciar el detalle mensual:

5.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

En los siguientes acápite se presentan los presupuestos de ingresos y egresos:

5.3.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS DE VENTAS

En la **Tabla 109** se muestran los ingresos por cada tipo de pedido definido en el **Capítulo II: Estudio de Mercado**, obtenido en base a la multiplicación de los niveles de precios definidos y las demandas para cada tipo de pedido por distrito. Para realizar un presupuesto conservador, se asumió que el total de pedidos serán pollo a la brasa, el plato con el precio más bajo.

En el **Anexo 59** se muestra el detalle del presupuesto de ingresos.

Tabla 109. Presupuesto de ingresos (incluye IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Plato + Bebida	2,294,389	2,554,311	2,884,588	3,297,079	3,805,561
Plato + Bebida + Postre	3,104,355	3,434,360	3,851,481	4,370,139	5,006,990
Plato + Bebida + Complemento	845,314	941,723	1,065,734	1,222,002	1,415,952
Plato + Bebida + Complemento + Postre	2,213,073	2,458,702	2,773,145	3,167,927	3,656,444
Total Ingresos	8,457,131	9,389,095	10,574,948	12,057,147	13,884,946
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Plato + Bebida	4,425,989	5,176,808	6,079,302	7,158,017	8,441,236
Plato + Bebida + Postre	5,781,220	6,714,895	7,833,360	9,165,710	10,745,313
Plato + Bebida + Complemento	1,653,884	1,943,094	2,292,019	2,710,402	3,209,490
Plato + Bebida + Complemento + Postre	4,254,214	4,979,169	5,852,001	6,896,561	8,140,323
Total Ingresos	16,115,308	18,813,966	22,056,683	25,930,691	30,536,362

Elaboración propia

5.3.2. PRESUPUESTO DE COSTOS

El presupuesto de costos está compuesto por la mano de obra directa, la materia prima y los costos indirectos producción. El detalle se muestra a continuación:

a. Presupuesto de mano de obra directa

Involucra a todo el personal relacionado a los servicios de atención al cliente y la preparación de productos en la cocina. De acuerdo al organigrama del restaurante, están comprendidos los mozos, cajeros, cocineros y ayudantes de cocina.

En el **Anexo 60** se muestra el presupuesto detallado de personal. En la **Tabla 110** se aprecia el presupuesto de mano de obra directa para el último año del proyecto:

Tabla 110. Presupuesto de mano de obra directa – año 2021

Puesto	Número de personas	Tipo de contrato	Salario mensual	AFP	CTS	Seguro	Remuneración total anual (S/.)
Cocinero	6	CTI	5,866	763	6,902	528	78,619
Mozo	30	CNT	1,592	207	1,873	143	21,339
Mozo (medio tiempo)	15	CNT	754				5,400
Cajero	3	CNT	1,508	196	1,775	136	20,216
Ayudante cocina	12	CNT	2,011	261	2,366	181	26,955
Ayudante cocina (medio tiempo)	6	CNT	1,006				7,200

Elaboración propia

El presupuesto consolidado por año se muestra en la **Tabla 111**. En el **Anexo 61** se aprecia el presupuesto mensual de mano de obra directa.

Tabla 111. Presupuesto de mano de obra directa

2012	2013	2014	2015	2016
118,606	127,362	134,883	142,848	151,284
2017	2018	2019	2020	2021
160,218	169,679	179,699	190,311	201,550

Elaboración propia

b. Presupuesto de materia prima

En la siguiente página, en la **Tabla 112**, se muestra el presupuesto anual por tipo de pedido, calculado en base a la proyección de visitantes.

En el **Anexo 64** se muestra el detalle el presupuesto de materia prima.

Tabla 112. Presupuesto de materia prima (incluye IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Plato + Bebida	844,528	940,259	1,061,909	1,213,848	1,401,153
Plato + Bebida + Postre	975,262	1,078,786	1,209,727	1,372,619	1,572,702
Plato + Bebida + Complemento	333,424	371,082	419,274	479,774	554,645
Plato + Bebida + Complemento + Postre	768,956	853,438	961,199	1,096,129	1,262,740
Total Materia Prima	2,922,169	3,243,565	3,652,110	4,162,370	4,791,239
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Plato + Bebida	1,629,703	1,906,294	2,238,772	2,636,182	3,108,949
Plato + Bebida + Postre	1,816,013	2,109,492	2,461,114	2,880,031	3,376,743
Plato + Bebida + Complemento	646,277	757,438	891,324	1,051,620	1,242,579
Plato + Bebida + Complemento + Postre	1,466,253	1,712,696	2,009,014	2,363,207	2,784,481
Total Materia Prima	5,558,245	6,485,920	7,600,224	8,931,042	10,512,752

Elaboración propia

c. Presupuesto de costos indirectos de producción

Este incluye la mano de obra indirecta, el material indirecto y los gastos generales de producción.

En la **Tabla 113** se aprecia el presupuesto de mano de obra indirecta para el último año del proyecto, que incluye la remuneración de los encargados de almacén, los conserjes y el pago al servicio *tercerizado* de vigilancia.

Tabla 113. Presupuesto de mano de obra indirecta – año 2021

Puesto	Número de personas	Tipo de contrato	Salario mensual	AFP	CTS	Seguro	Remuneración total anual (S/.)
Encargado de almacén	3	CTI	3,352	436	3,944	302	55,094
Conserje	6	CNT	1,341	174	1,578	121	22,038
Vigilante (tercerizado)	9	CNT	2,011				24,134

Elaboración propia

El presupuesto consolidado por año se muestra en la **Tabla 114**. En el **Anexo 61** se aprecia el presupuesto mensual de mano de obra indirecta.

Tabla 114. Presupuesto de mano de obra indirecta

2012	2013	2014	2015	2016
59,716	63,991	67,770	71,772	76,010
2017	2018	2019	2020	2021
80,499	85,252	90,287	95,619	101,265

Elaboración propia

En la **Tabla 115** se aprecia el presupuesto anual de material indirecto clasificado por áreas de uso. En el **Anexo 65** se presenta el presupuesto detallado de insumos.

Tabla 115. Presupuesto de material indirecto (sin IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Insumos de almacén	939	972	1,006	1,042	1,078
Insumos de limpieza	80,051	82,877	85,802	88,831	91,967
Insumo de producción (cocina y comedor)	81,059	93,527	107,913	124,513	143,665
Suministros de servicios higiénicos	109,504	126,347	145,782	168,206	194,080
Total Material Indirecto	271,552	303,723	340,504	382,592	430,790
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Insumos de almacén	1,116	1,156	1,197	1,239	1,283
Insumos de limpieza	95,213	98,574	102,054	105,656	109,386
Insumo de producción	165,764	191,261	220,681	254,626	293,793
Suministros de servicios higiénicos	223,933	258,379	298,122	343,980	396,890
Total Material Indirecto	486,026	549,370	622,054	705,501	801,352

Elaboración propia

En la **Tabla 116** se muestra el presupuesto de depreciación de activos de producción usando las tasas fijadas por la SUNAT. Al final del proyecto se efectuará la venta de los activos fijos al valor residual.

Tabla 116. Presupuesto de depreciación de activos de producción

Activo	Tasa de depreciación	Valor inicial	2012	2013	2014	2015	2016
Edificios	5%	3,974,306	198,715	198,715	198,715	198,715	198,715
Maquinaria y equipos	10%	357,129	35,713	35,713	35,713	35,713	35,713
Muebles y enseres	10%	278,307	27,831	27,831	27,831	27,831	27,831
Vehículo	20%	59,675	11,935	11,935	11,935	11,935	11,935
Total		4,669,416	274,194	274,194	274,194	274,194	274,194
Activo	Tasa de depreciación	2017	2018	2019	2020	2021	Valor residual
Edificios	5%	198,715	198,715	198,715	198,715	198,715	1,987,153
Maquinaria y equipos	10%	35,713	35,713	35,713	35,713	35,713	0
Muebles y enseres	10%	27,831	27,831	27,831	27,831	27,831	0
Vehículo	20%	0	0	0	0	0	0
Total		262,259	262,259	262,259	262,259	262,259	1,987,153

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

Los gastos generales de producción incluyen combustible, depreciación y mantenimiento de los equipos. Estos gastos se pueden apreciar en la siguiente página, en la **Tabla 117**.

En el **Anexo 66** se aprecia el detalle del cálculo de consumo de combustible.

Tabla 117. Presupuesto de gastos generales de producción (sin IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Combustible	126,235	131,563	137,115	142,901	148,931
Depreciación	274,194	274,194	274,194	274,194	274,194
Mantenimiento	7,500	7,765	8,039	8,323	8,616
Total Gastos Generales de Producción	407,929	413,521	419,347	425,417	431,741
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Combustible	155,216	161,766	168,593	175,707	183,122
Depreciación	262,259	262,259	262,259	262,259	262,259
Mantenimiento	8,921	9,235	9,561	9,899	10,248
Total Gastos Generales de Producción	426,395	433,260	440,413	447,865	455,629

Elaboración propia

Finalmente, en la **Tabla 118** se obtiene el presupuesto de costos indirectos de producción sumando los presupuestos de material indirecto, mano de obra indirecta y gastos generales de producción.

Tabla 118. Presupuesto de costos indirectos producción (sin IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Material indirecto	271,552	303,723	340,504	382,592	430,790
Mano de obra indirecta	59,716	63,991	67,770	71,772	76,010
Gastos generales de producción	407,929	413,521	419,347	425,417	431,741
Total Costos Indirectos de Producción	739,197	781,235	827,620	879,780	938,541
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Material indirecto	486,026	549,370	622,054	705,501	801,352
Mano de obra indirecta	80,499	85,252	90,287	95,619	101,265
Gastos generales de producción	426,395	433,260	440,413	447,865	455,629
Total Costos Indirectos de Producción	992,921	1,067,883	1,152,754	1,248,985	1,358,247

Elaboración propia

d. Presupuesto de costos de ventas

Sumando los presupuestos de mano de obra directa, materia prima (sin IGV) y costos indirectos de producción (sin IGV), se obtiene el presupuesto de costo de ventas, el cual se puede apreciar en la **Tabla 119**:

Tabla 119. Presupuesto de costo de ventas (sin IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Mano de obra directa	118,606	127,362	134,883	142,848	151,284
Materia prima	2,476,415	2,748,784	3,095,008	3,527,433	4,060,372
Costos indirectos de producción	739,197	781,235	827,620	879,780	938,541
Total Costo de Ventas	3,334,218	3,657,380	4,057,512	4,550,061	5,150,197
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Mano de obra directa	160,218	169,679	179,699	190,311	201,550
Materia prima	4,710,378	5,496,542	6,440,868	7,568,679	8,909,112
Costos indirectos de producción	992,921	1,067,883	1,152,754	1,248,985	1,358,247
Total Costo de Ventas	5,863,516	6,734,104	7,773,321	9,007,975	10,468,908

Elaboración propia

5.3.3. PRESUPUESTO DE GASTOS

a. Presupuesto de gastos administrativos

En la **Tabla 120** y en la **Tabla 121** se presenta el presupuesto de la depreciación de activos administrativos en base a las tasas fijadas por la SUNAT y el presupuesto de servicios con IGV, respectivamente.

En el **Anexo 67** se puede observar el detalle del cálculo de pago de agua, electricidad y telefonía.

Tabla 120. Presupuesto de depreciación de activos administrativos

Activo	Tasa de depreciación	Valor inicial	2012	2013	2014	2015	2016
Edificación y acabados	5%	185,273	9,264	9,264	9,264	9,264	9,264
Equipos de oficina	25%	25,157	6,289	6,289	6,289	6,289	0
Intangibles	25%	61,503	15,376	15,376	15,376	15,376	0
Maquinaria y equipos	10%	11,736	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174
Muebles y enseres	10%	27,753	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775
Total		311,422	34,877	34,877	34,877	34,877	13,213

Activo	Tasa de depreciación	2017	2018	2019	2020	2021	Valor residual
Edificios y construcciones	5%	9,264	9,264	9,264	9,264	9,264	92,637
Equipos de oficina	25%	0	0	0	0	0	0
Intangibles	25%	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipos	10%	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	0
Muebles y enseres	10%	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	0
Total		13,213	13,213	13,213	13,213	13,213	92,637

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

Tabla 121. Presupuesto de servicios (incluye IGV)

Gastos administrativos	2012	2013	2014	2015	2016
Agua	59,967	67,718	77,469	90,470	105,641
Asesoría software de gestión	3,500	3,624	3,751	3,884	4,021
Electricidad	154,453	158,345	162,336	166,426	170,620
Teléfono, internet y cable	16,385	15,778	15,195	14,632	14,091
Total Servicios	234,304	245,466	258,751	275,413	294,374

Gastos administrativos	2017	2018	2019	2020	2021
Agua	124,995	149,045	178,039	212,574	255,750
Asesoría software de gestión	4,163	4,360	4,567	4,783	5,010
Electricidad	174,920	179,328	183,847	188,480	193,230
Teléfono, internet y cable	13,570	13,068	12,584	12,118	11,670
Total Servicios	317,647	345,801	379,037	417,956	465,660

Elaboración propia

A continuación se aprecia el presupuesto de personal administrativo del último año del proyecto, que incluye los sueldos del personal de *staff* (gerente general, coordinador de

marketing, coordinador de administración y la secretaria) y de los administradores y asistentes de cada restaurante:

Tabla 122. Presupuesto de sueldos administrativos – año 2021

Puesto	Número de personas	Tipo de contrato	Salario mensual	AFP	CTS	Seguro	Remuneración total anual (S/.)
Gerente general	1	CTI	20,111	2,614	23,663	1,810	330,564
Coordinador de marketing	1	CTI	11,732	1,525	13,803	1,056	192,829
Coordinador de administración	1	CTI	10,894	1,416	12,818	980	179,055
Secretaria	1	CTI	2,346	305	2,761	211	38,566
Administrador de local	3	CTI	8,380	1,089	9,860	754	137,735
Asistente de tienda	3	CTI	3,352	436	3,944	302	55,094

Elaboración propia

El presupuesto consolidado por año se muestra en la **Tabla 123**. En el **Anexo 61** se aprecia el presupuesto mensual de sueldos administrativos.

Tabla 123. Presupuesto de sueldos administrativos

2012	2013	2014	2015	2016
548,643	590,106	624,953	661,859	700,944
2017	2018	2019	2020	2021
742,338	786,176	832,602	881,770	933,842

Elaboración propia

Tras sumar los gastos por depreciación, insumos de oficina (sin IGV), servicios (sin IGV) y los sueldos del personal administrativo, se obtiene el presupuesto de gastos administrativos, presentado en la **Tabla 124**⁸⁵:

Tabla 124. Presupuesto de gastos administrativos

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Depreciación de activos administrativos	34,877	34,877	34,877	34,877	13,213
Insumos oficina	18,510	19,163	19,840	20,540	21,265
Servicios	198,563	208,022	219,280	233,400	249,469
Sueldos administrativos	548,643	590,106	624,953	661,859	700,944
Total Gastos Administrativos (sin IGV)	800,593	852,168	898,951	950,677	984,891
Total Gastos Administrativos (con IGV)	839,667	893,061	941,992	996,386	1,033,623
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Depreciación de activos administrativos	13,213	13,213	13,213	13,213	13,213
Insumos oficina	22,016	22,793	23,597	24,430	25,293
Servicios	269,193	293,052	321,218	354,200	394,627
Sueldos administrativos	742,338	786,176	832,602	881,770	933,842
Total Gastos Administrativos (sin IGV)	1,046,759	1,115,232	1,190,630	1,273,613	1,366,974
Total Gastos Administrativos (con IGV)	1,099,176	1,172,084	1,252,696	1,341,767	1,442,560

Elaboración propia

⁸⁵ Los gastos administrativos afectos al IGV son los insumos de oficina y los servicios.

b. Presupuesto de gastos de ventas

Incluye los gastos en volantes, *jalavistas*, vallas publicitarias, entre otros; alineados a las promociones por mes definidas en el **Capítulo II: Estudio de Mercado**.

Tabla 125. Presupuesto de gastos de ventas (sin IGV)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Primer trimestre	105,987	109,728	113,602	117,612	121,763
Segundo trimestre	33,996	35,196	36,439	37,725	39,056
Tercer trimestre	23,241	24,062	24,911	25,791	26,701
Cuarto trimestre	9,400	9,732	10,075	10,431	10,799
Total Gastos de Ventas (sin IGV)	172,624	178,718	185,027	191,558	198,320
Total Gastos de Ventas (con IGV)	203,697	210,887	218,331	226,039	234,018
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Primer trimestre	126,062	130,512	135,119	139,888	144,826
Segundo trimestre	40,435	41,863	43,340	44,870	46,454
Tercer trimestre	27,643	28,619	29,630	30,675	31,758
Cuarto trimestre	11,181	11,575	11,984	12,407	12,845
Total Gastos de Ventas (sin IGV)	205,321	212,569	220,072	227,841	235,884
Total Gastos de Ventas (con IGV)	242,278	250,831	259,685	268,852	278,343

Elaboración propia

En el **Anexo 68** se presenta el presupuesto detallado de publicidad⁸⁶.

c. Presupuesto de gastos financieros

En la **Tabla 126** se muestra el pago de los interés más el ITF por año por el préstamo.

Tabla 126: Presupuesto de gastos financieros

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Intereses	0	630,609	514,571	386,639	245,593	90,091
ITF	347	88	88	88	88	88
Gastos financieros	347	630,697	514,659	386,727	245,681	90,179

Elaboración propia

5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del proyecto se define como el número de visitas en el cual, el ingreso debido a las ventas es igual a la suma total de los costos fijos y variables.

En la **Tabla 127** y la **Tabla 128** (siguiente página) se presentan los precios unitarios de cada tipo de pedido por distrito, así como los costos variables y fijos del primer año del proyecto.

⁸⁶ Todos los gastos por los conceptos detallados en este Anexo son afectos al IGV.

Tabla 127. Precios unitarios y costos variables (en nuevos soles)

Distrito	Código de producto	Tipo de producto	Precio	Costos variables			
				Materia prima	Insumos	Agua	Total
Callao	Q1	Plato + Bebida	11.92	4.35	0.35	0.09	4.79
	Q2	Plato + Bebida + Postre	15.92	5.07	0.35	0.09	5.51
	Q3	Plato + Bebida + Complemento	15.29	6.44	0.35	0.09	6.88
	Q4	Plato + Bebida + Complemento + Postre	19.29	7.16	0.35	0.09	7.60
San Juan de Lurigancho	Q5	Plato + Bebida	11.79	4.35	0.35	0.09	4.79
	Q6	Plato + Bebida + Postre	15.79	5.07	0.35	0.09	5.51
	Q7	Plato + Bebida + Complemento	15.04	5.16	0.35	0.09	5.60
	Q8	Plato + Bebida + Complemento + Postre	19.04	5.87	0.35	0.09	6.31
San Martín de Porres	Q9	Plato + Bebida	11.79	4.35	0.35	0.09	4.79
	Q10	Plato + Bebida + Postre	16.79	5.07	0.35	0.09	5.51
	Q11	Plato + Bebida + Complemento	15.17	6.44	0.35	0.09	6.88
	Q12	Plato + Bebida + Complemento + Postre	20.17	7.16	0.35	0.09	7.60

Elaboración propia

Tabla 128. Costos fijos (en nuevos soles)

Costos fijos	Monto en soles
Remuneraciones	726,965
Insumos	148,150
Agua	9,952
Electricidad	154,453
Asesoría software de gestión	3,500
Teléfono, internet y cable	16,385
Combustible y mantenimiento	157,808
Gastos de venta	203,697
Total Costos Fijos	1,420,910

Elaboración propia

En el **Gráfico 85** se aprecia la secuencia seguida para calcular el punto de equilibrio:

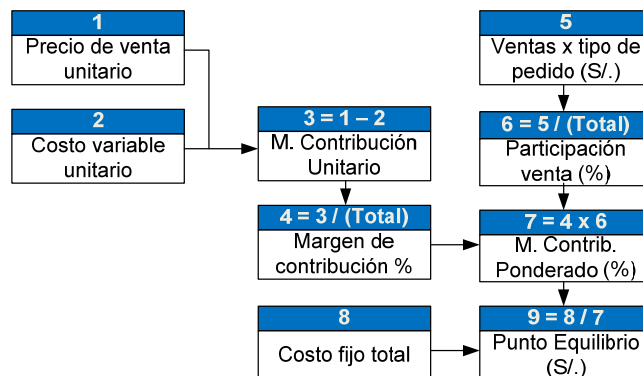


Gráfico 85. Esquema para cálculo del punto de equilibrio

Elaboración propia

En primera instancia se estima la participación porcentual de unidades vendidas de cada tipo de pedido; luego se multiplica cada una por su margen de contribución unitario⁸⁷. Finalmente, el costo fijo se divide por la suma de estos productos para hallar el punto de equilibrio total.

El punto de equilibrio ascienda a 149,261 visitas o 2'271,257 soles. Este volumen se alcanza en el quinto mes de operaciones. El punto de equilibrio se reparte por cada producto como se muestra en la **Tabla 129**:

Tabla 129. Punto de equilibrio por tipo de pedido

Código de producto	Tipo de producto	Distrito	Punto de equilibrio (unidades)	Punto de equilibrio (soles)
Q1	Plato + Bebida	Callao	15,564	185,474
Q2	Plato + Bebida + Postre	Callao	27,668	440,384
Q3	Plato + Bebida + Complemento	Callao	4,675	71,482
Q4	Plato + Bebida + Complemento + Postre	Callao	12,476	240,677
Q5	Plato + Bebida	San Juan de Lurigancho	13,417	158,207
Q6	Plato + Bebida + Postre	San Juan de Lurigancho	9,531	150,502
Q7	Plato + Bebida + Complemento	San Juan de Lurigancho	5,379	80,905
Q8	Plato + Bebida + Complemento + Postre	San Juan de Lurigancho	9,380	178,616
Q9	Plato + Bebida	San Martín de Porres	23,110	272,503
Q10	Plato + Bebida + Postre	San Martín de Porres	14,461	242,822
Q11	Plato + Bebida + Complemento	San Martín de Porres	4,921	74,631
Q12	Plato + Bebida + Complemento + Postre	San Martín de Porres	8,680	175,052
Total			149,261	2,271,257

Elaboración propia

5.5. ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja Económico y Financiero proyectado a 10 años.

⁸⁷ El margen de contribución unitario se calcula como la diferencia entre el precio unitario y el costo variable unitario.

a. Estado de ganancias y pérdidas

En la **Tabla 130** se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 10 años.

Tabla 130. Estado de ganancias y pérdidas

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	7,167,061	7,956,860	8,961,821	10,217,921	11,766,904	13,657,040	15,944,039	18,692,104	21,975,162	25,878,273
Costo de ventas	3,334,218	3,657,380	4,057,512	4,550,061	5,150,197	5,863,516	6,734,104	7,773,321	9,007,975	10,468,908
Utilidad bruta	3,832,843	4,299,480	4,904,309	5,667,860	6,616,706	7,793,525	9,209,935	10,918,783	12,967,186	15,409,365
Gastos administrativos	800,593	852,168	898,951	950,677	984,891	1,046,759	1,115,232	1,190,630	1,273,613	1,366,974
Gastos de ventas	172,624	178,718	185,027	191,558	198,320	205,321	212,569	220,072	227,841	235,884
Utilidad operativa	2,859,625	3,268,594	3,820,332	4,525,625	5,433,495	6,541,445	7,882,134	9,508,082	11,465,732	13,806,507
Gastos financieros	630,697	514,659	386,727	245,681	90,179	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	2,228,928	2,753,935	3,433,605	4,279,944	5,343,316	6,541,445	7,882,134	9,508,082	11,465,732	13,806,507
Impuesto a la renta	668,678	826,181	1,030,081	1,283,983	1,602,995	1,962,434	2,364,640	2,852,424	3,439,720	4,141,952
Utilidad neta	1,560,250	1,927,755	2,403,523	2,995,961	3,740,321	4,579,012	5,517,494	6,655,657	8,026,013	9,664,555
Dividendos (8%)	124,820	154,220	192,282	239,677	299,226	366,321	441,399	532,453	642,081	773,164
Utilidad del ejercicio	1,685,070	2,081,975	2,595,805	3,235,637	4,039,547	4,945,333	5,958,893	7,188,110	8,668,094	10,437,719

Elaboración propia

b. Flujo de caja económico y financiero

En primera instancia se presenta el Módulo de IGV que permitirá calcular el IGV por pagar (cuenta que ingresa posteriormente al Flujo de Caja Económico y Financiero como egreso).

Tabla 131. Módulo de IGV

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
VENTAS (+)											
IGV ventas		1,290,071	1,432,235	1,613,128	1,839,226	2,118,043	2,458,267	2,869,927	3,364,579	3,955,529	4,658,089
IGV ventas activos											1,450,636
Recuperación de capital de trabajo											7,435
Total IGV ventas		8,457,131	9,389,095	10,574,948	12,057,147	13,884,946	16,115,308	18,813,966	22,056,683	25,930,691	40,094,825
COMPRAS (-)											
Inversiones											
IGV activos fijos tangibles	885,480										
IGV activos fijos intangibles	10,672										
IGV capital de trabajo	7,435										
Operaciones											
IGV compras materia prima		445,755	494,781	557,102	634,938	730,867	847,868	989,378	1,159,356	1,362,362	1,603,640
IGV costos indirectos de producción		61,823	67,584	74,083	81,429	89,746	99,177	109,887	122,066	135,932	151,737
IGV gastos administrativos		33,113	34,655	36,476	38,737	41,298	44,422	48,180	52,599	57,757	64,056
IGV gastos de ventas		31,072	32,169	33,305	34,480	35,698	36,958	38,262	39,613	41,011	42,459
Total IGV compras	903,587	571,763	629,190	700,966	789,584	897,609	1,028,425	1,185,707	1,373,634	1,597,062	1,861,892
Diferencia	903,587	-718,308	-803,045	-912,162	-1,049,641	-1,220,433	-1,429,843	-1,684,220	-1,990,945	-2,358,467	-4,254,268
Crédito fiscal	903,587	185,279	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV por pagar	0	0	-617,766	-912,162	-1,049,641	-1,220,433	-1,429,843	-1,684,220	-1,990,945	-2,358,467	-4,254,268

Elaboración propia

En la siguiente página, en la **Tabla 132**, se aprecia el Flujo de Caja Económico y Financiero. En el último año del proyecto, además de la venta de los terrenos a su valor de compra, se considera la recuperación del capital de trabajo.

Tabla 132. Flujo de caja económico y financiero

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS											
Ingresos por ventas		8,457,131	9,389,095	10,574,948	12,057,147	13,884,946	16,115,308	18,813,966	22,056,683	25,930,691	30,536,362
Venta de activos fijos											9,509,723
Recuperación del capital de trabajo											48,740
Total Ingresos		8,457,131	9,389,095	10,574,948	12,057,147	13,884,946	16,115,308	18,813,966	22,056,683	25,930,691	40,094,825
EGRESOS											
Inversión en activos tangibles	15,314,539										
Inversión en activos intangibles	72,174										
Capital de trabajo	48,740										
Mano de obra directa		118,606	127,362	134,883	142,848	151,284	160,218	169,679	179,699	190,311	201,550
Material directo		2,922,169	3,243,565	3,652,110	4,162,370	4,791,239	5,558,245	6,485,920	7,600,224	8,931,042	10,512,752
Costo indirecto de producción		812,148	860,984	915,039	975,867	1,044,442	1,109,950	1,197,550	1,296,791	1,409,384	1,537,297
Gastos administrativos		839,667	893,061	941,992	996,386	1,033,623	1,099,176	1,172,084	1,252,696	1,341,767	1,442,560
Gastos de ventas		203,697	210,887	218,331	226,039	234,018	242,278	250,831	259,685	268,852	278,343
IGV por pagar		0	617,766	912,162	1,049,641	1,220,433	1,429,843	1,684,220	1,990,945	2,358,467	4,254,268
Impuesto a la renta		857,888	980,578	1,146,099	1,357,687	1,630,049	1,962,434	2,364,640	2,852,424	3,439,720	4,141,952
Total Egresos	-15,435,453	-5,754,175	-6,934,202	-7,920,617	-8,910,839	-10,105,088	-11,562,144	-13,324,925	-15,432,465	-17,939,542	-22,368,721
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (1)	-15,435,453	2,702,957	2,454,892	2,654,331	3,146,308	3,779,859	4,553,164	5,489,042	6,624,217	7,991,149	17,726,104
PRÉSTAMOS											
Préstamos	6,945,954										
Amortizaciones		1,132,082	1,248,120	1,376,053	1,517,098	1,672,601	0	0	0	0	0
Intereses		630,609	514,571	386,639	245,593	90,091	0	0	0	0	0
ITF	347	88	88	88	88	88	0	0	0	0	0
Escudo tributario		189,209	154,398	116,018	73,704	27,054	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (2)	6,945,606	-1,573,570	-1,608,382	-1,646,761	-1,689,075	-1,735,726	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1 + 2)	-8,489,846	1,129,387	846,511	1,007,570	1,457,233	2,044,133	4,553,164	5,489,042	6,624,217	7,991,149	17,726,104

Elaboración propia

5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Normalmente se debería usar el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) para estimar el Valor Actual Neto Económico (VANE) y el Costo de Oportunidad (COK) para descontar el Valor Actual Neto Financiero (VANF); sin embargo, para realizar una evaluación más exigente del proyecto, se usará el COK para calcular el VANE y el VANF.

a. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto económico y el valor actual neto financiero son S/. 2'581,454 y S/. 4'570,594, respectivamente, **ver Tabla 133**. Ya que ambos indicadores son mayores a cero, el proyecto es aceptado.

Tabla 133. Valor actual neto

VANE	S/. 2,581,454
VANF	S/. 4,570,594

Elaboración propia

b. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno económica y la tasa interna de retorno financiera son 22.8% y 27.6%, respectivamente, **ver Tabla 134**. Dado que ambas son mayores al costo de oportunidad (19.43%), al costo promedio ponderado de capital (13.92%), y como el flujo de caja es convencional, entonces se acepta el proyecto; siendo coherente con la conclusión obtenida del valor presente neto.

Tabla 134. Tasa interna de retorno

TIRE	22.8%
TIRF	27.6%

Elaboración propia

c. Ratio de beneficio costo (B/C)

Tras examinar el flujo de caja financiero, se obtiene que el ratio beneficio costo es 1.54, **ver Tabla 135**. Por lo tanto, se aprueba el proyecto.

Tabla 135. Ratio beneficio costo

B / C	1.54
-------	------

Elaboración propia

d. Período de recuperación

Tras analizar el flujo de caja financiero, llevando los flujos a valor presente con el costo de oportunidad, 19.43%, se estima que la inversión se recuperará en el noveno año del proyecto, como se aprecia en la **Tabla 136**:

Tabla 136. Período de recuperación (montos en miles de nuevos soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Flujo de Caja Económico	-8,490	1,129	847	1,008	1,457	2,044	4,553	5,489	6,624	7,991
Valor Actual Neto		946	593	591	716	841	1,569	1,584	1,600	1,617
Acumulado		946	1,539	2,131	2,847	3,688	5,257	6,841	8,441	10,058

Elaboración propia

5.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se evaluará la sensibilidad del proyecto frente a cambios en variables críticas tanto de ingresos (el nivel de demanda y el precio), como de egresos (el costo de la materia prima y los gastos de venta).

La simulación se realizará para cada variable en base a tres escenarios (probable, pesimista y optimista) con tres diferentes costos de oportunidad (riesgo alto COK = 21.43%, riesgo moderado COK = 19.43% y riesgo bajo = 17.43%).

Posteriormente, se calculará el esperado del valor actual neto asumiendo una distribución Beta:

$$E(VAN) = VAN \text{ optimista} / 6 + 4 \times VAN \text{ probable} / 6 + VAN \text{ pesimista} / 6$$

5.7.1. INGRESOS

a. Demanda

La demanda es una variable que afecta el volumen de ingresos. Se evaluarán tres escenarios planteados en la **Tabla 137**, los resultados se presentan en la **Tabla 138**:

Tabla 137. Escenarios para variaciones en la demanda

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Demanda real 4.5% inferior a la demanda pronosticada; debido al ingreso de nuevos competidores. Del 70% de ocupación en el último año del proyecto, pasaría a cerca de un 67% de ocupación.
Escenario probable	Se mantienen los niveles de demanda proyectados.
Escenario optimista	Crecimiento del 10% sobre la demanda pronosticada; dada la gran aceptación del servicio del restaurante. Mayor al 75% de ocupación en el último año de proyecto.

Elaboración propia

Tabla 138. Indicadores económicos y financieros – variaciones de demanda

Costo de oportunidad = 21.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	83,123	2,289,077	21.5%	25.9%	1.99	Décimo año
Probable	983,257	3,188,203	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	2,983,555	5,186,260	25.6%	31.3%	2.47	Octavo año
Costo de oportunidad = 19.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	1,602,419	3,592,469	21.5%	25.9%	1.99	Décimo año
Probable	2,581,454	4,570,594	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	4,757,086	6,744,206	25.6%	31.3%	2.47	Octavo año

Continúa en la siguiente página

Costo de oportunidad = 17.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	3,351,565	5,109,131	21.5%	25.9%	1.99	Noveno año
Probable	4,420,572	6,177,335	22.8%	27.6%	2.14	Octavo año
Optimista	6,796,144	8,551,122	25.6%	31.3%	2.47	Séptimo año

Elaboración propia

En todos los escenarios bosquejados se observa que la TIRE y la TIRF son mayores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital, respectivamente; y el ratio B/C es mayor a 1.

Además, en la **Tabla 139** se aprecia que los esperados del VANE y VANF son mayores que cero.

Tabla 139. Esperado del valor actual neto - demanda

E(VANE) 21.43%	1,166,618	E(VANF) 21.43%	3,371,358
E(VANE) 19.43%	2,780,887	E(VANF) 19.43%	4,769,842
E(VANE) 17.43%	4,638,333	E(VANF) 17.43%	6,394,932

Elaboración propia

b. Precio

El precio constituye otro factor crítico que afecta los ingresos. Para realizar el análisis de sensibilidad se asume que las variaciones de precios son proporcionales a cada tipo de pedido.

En la **Tabla 140** se observan los escenarios planteados y en la **Tabla 141** los resultados de la evaluación:

Tabla 140. Escenarios para variaciones en el precio

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Disminución de precios en un 3% debido a la apertura de nuevas cadenas de pollería ⁸⁸ .
Escenario probable	Se mantienen los niveles de precios definidos.
Escenario optimista	Incremento del 7% en precios dado que el restaurante alcanza gran aceptación por parte de los clientes; y se desea obtener mayores ingresos ⁸⁹ .

Elaboración propia

⁸⁸ Si bien es cierto, el IPC del pollo a la brasa en Lima Metropolitana y Callao, ha sido positivo los últimos 4 años, se asumirá una disminución de precios en un 3% debido a la apertura de nuevas cadenas de pollería.

⁸⁹ Incremento del 7% en precios. La variación promedio interanual del IPC del pollo a la brasa ha sido de 7.8% en los últimos 4 años.

Tabla 141. Indicadores económicos y financieros – variaciones de precio

Costo de oportunidad = 21.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	20,180	2,226,218	21.5%	25.7%	1.98	Décimo año
Probable	983,257	3,188,203	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	3,230,437	5,432,832	25.9%	31.8%	2.51	Octavo año
Costo de oportunidad = 19.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	1,533,948	3,524,075	21.5%	25.7%	1.98	Noveno año
Probable	2,581,454	4,570,594	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	5,025,633	7,012,473	25.9%	31.8%	2.51	Séptimo año
Costo de oportunidad = 17.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	3,276,793	5,034,427	21.5%	25.7%	1.98	Noveno año
Probable	4,420,572	6,177,335	22.8%	27.6%	2.14	Octavo año
Optimista	7,089,390	8,844,121	25.9%	31.8%	2.51	Séptimo año

Elaboración propia

Se puede observar que el proyecto sigue siendo rentable, incluso en el escenario pesimista; ya que la TIRE y la TIRF son mayores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital, respectivamente.

En la **Tabla 142** se puede apreciar que incluso para el mayor costo de oportunidad de 21.43% y frente a una disminución de los precios en 3%, el valor actual neto es mayor a cero.

Tabla 142. Esperado del valor actual neto - precios

E(VANE) 21.43%	1,197,274	E(VANF) 21.43%	3,401,977
E(VANE) 19.43%	2,814,233	E(VANF) 19.43%	4,803,154
E(VANE) 17.43%	4,674,745	E(VANF) 17.43%	6,431,315

Elaboración propia

5.7.1. EGRESOS

a. Costo de materia prima

En la **Tabla 143** se presentan tres escenarios de variaciones en el costo de materia prima; ya que este factor es relevante en el presupuesto de egresos. En la **Tabla 144** se presentan los resultados.

Tabla 143. Escenarios para variaciones en el costo de la materia prima

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Incremento en 8% del costo de la materia prima debido a escasez de oferta en el sector avícola ⁹⁰ .
Escenario probable	Se mantienen los niveles de costos proyectados.
Escenario optimista	Disminución del 13% en el costo de materia prima dado el ingreso de nuevas avícolas y una crianza de pollos más tecnificada ⁹¹ .

Elaboración propia

Tabla 144. Indicadores económicos y financieros – variaciones del costo de la materia prima

Costo de oportunidad = 21.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	97,174	2,303,127	21.6%	25.9%	1.99	Décimo año
Probable	983,257	3,188,203	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	2,423,141	4,626,450	24.8%	30.3%	2.38	Octavo año
Costo de oportunidad = 19.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	97,174	2,303,127	21.6%	25.9%	1.99	Décimo año
Probable	2,581,454	4,570,594	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	4,147,472	6,135,136	24.8%	30.3%	2.38	Octavo año
Costo de oportunidad = 17.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	3,368,362	5,125,927	21.6%	25.9%	1.99	Noveno año
Probable	4,420,572	6,177,335	22.8%	27.6%	2.14	Octavo año
Optimista	6,130,414	7,885,873	24.8%	30.3%	2.38	Séptimo año

Elaboración propia

Se observa, que incluso en el escenario de alto riesgo (COK = 21.43%), el VANE y el VANF son mayores a cero.

Tabla 145. Esperado del valor actual neto – costo de la materia prima

E(VANE) 21.43%	1,075,557	E(VANF) 21.43%	3,280,398
E(VANE) 19.43%	2,428,410	E(VANF) 19.43%	4,453,440
E(VANE) 17.43%	4,530,178	E(VANF) 17.43%	6,286,857

Elaboración propia

b. Gasto de ventas

Se evaluarán tres escenarios presentados en la **Tabla 146**. Las variaciones son aplicadas contra el presupuesto de publicidad. Los resultados del análisis se presentan en la **Tabla 147**.

⁹⁰ El IPC promedio del pollo de los últimos 4 años ascienda a 5.9%.

⁹¹ En el 2010 se dio una caída del ICP del pollo del 13.2%

Tabla 146. Escenarios para variaciones en el gasto de ventas

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Incremento en 70% de los gastos de ventas, debido al uso de canales publicitarios más masivos por parte de la competencia.
Escenario probable	Se mantienen igual el presupuesto de gastos de ventas.
Escenario optimista	Disminución del 20% en gastos publicitarios debido al rápido posicionamiento del restaurante en la mente del consumidor.

Elaboración propia

Tabla 147. Indicadores económicos y financieros – variaciones del gasto de ventas

Costo de oportunidad = 21.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	603,455	2,808,400	22.3%	26.8%	2.08	Noveno año
Probable	983,257	3,188,203	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	1,091,772	3,296,718	23.0%	27.8%	2.16	Noveno año
Costo de oportunidad = 19.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	2,173,980	4,163,120	22.3%	26.8%	2.08	Noveno año
Probable	2,581,454	4,570,594	22.8%	27.6%	2.14	Noveno año
Optimista	2,697,875	4,687,015	23.0%	27.8%	2.16	Octavo año
Costo de oportunidad = 17.43%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Período de recuperación
Pesimista	3,981,936	5,738,699	22.3%	26.8%	2.08	Octavo año
Probable	4,420,572	6,177,335	22.8%	27.6%	2.14	Octavo año
Optimista	4,545,897	6,302,660	23.0%	27.8%	2.16	Octavo año

Elaboración propia

En los tres escenarios planteados se observa que la TIRE y la TIRF son mayores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital, respectivamente.

Además, se aprecia que el proyecto sigue siendo rentable, incluso cuando el costo de oportunidad es 21.43%; ya que los esperados del VANE y VANF son mayores a cero, ver **Tabla 148**.

Tabla 148. Esperado del valor actual neto – gasto de ventas

E(VANE) 21.43%	938,042	E(VANF) 21.43%	3,142,988
E(VANE) 19.43%	2,532,945	E(VANF) 19.43%	4,522,085
E(VANE) 17.43%	4,368,354	E(VANF) 17.43%	6,125,117

Elaboración propia

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega con el presente estudio de pre-factibilidad son las siguientes:

1. Los factores del macroentorno y microentorno demuestran que existe una notable oportunidad de negocio en el sector de restaurantes de pollos a la brasa en Lima Metropolitana y Callao. El crecimiento en el número de restaurantes en los últimos años (2005 a 2009) ha sido de 45%; además, cabe resaltar que la facturación en el sector de pollos a la brasa asciende a US\$ 570 millones anuales. Asimismo, se corrobora que el crecimiento demográfico, el incremento del poder adquisitivo de la población y factores socio culturales han hecho que la preferencia por el pollo a la brasa se incremente.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede concluir que el escenario para desarrollar este proyecto en Lima Metropolitana y Callao es óptimo; y se adoptará la estrategia genérica de diferenciación basada en dar un excelente servicio al cliente.

2. El estudio de mercado evidenció que los distritos de Callao, San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho son los indicados para desarrollar el negocio de restaurantes de pollos a la brasa, enfocado en las personas de los NSE C y D.

Más del 89% de las personas que viven en los distritos mencionados consumen pollo a la brasa regularmente; y de este grupo, más del 30% de ellas considera que el sabor del pollo y las papas es un factor relevante al momento de escoger una pollería.

3. El restaurante de pollos a la brasa propuesto brindará 4 tipos de productos: Platos, Complementos, Postres y Bebidas, cuyos precios variarán en cada distrito. Además, se ofrecerán ofertas promocionales y servicios diferenciados tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes en cada distrito.

La demanda del proyecto, tendrá un porcentaje de cobertura en el último año de evaluación (2021) de 4.3% en Callao, 1.6% en San Martín de Porres y 1.3% en San Juan de Lurigancho con respecto a la demanda insatisfecha, con una variación promedio interanual de 11%.

4. El local donde se ubique el personal *staff* estará en San Martín de Porres, ya que es un distrito intermedio entre los otros dos locales. Por otro lado, cada local contará con 9 áreas, siendo las principales: el área de Cocina, Almacén y Comedor. En cada local se mantendrá la homogeneidad en cuanto a diseños y acabados.

La materia prima, insumos y equipos se adquirirán en el mercado local. Con relación a los servicios contratados, cabe mencionar que el servicio de seguridad es de vital

importancia en cada uno de los locales, para ello se contará con 3 vigilantes, cámaras de vigilancia, avisos disuasivos, entre otros.

5. El proyecto propuesto requiere de una inversión total de S/. 15'435,453, cuyo 45% será financiado por el BBVA Continental, mientras que el 55% restante estará compuesto por aportes propios.

Se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente, ya que el VANE de S/. 2'581,454 y el VANF de S/. 4'570,594 son mayores a cero. Además al calcular las tasas de retorno TIRE de 22.8% y TIRF de 27.6% son mayores que el COK de 19.43%.

Cabe resaltar además, que el ratio beneficio / costo del proyecto es de 1.54, y el período de recupero del proyecto es de 9 años.

Con respecto al análisis de sensibilidad se concluye que al analizar los tres escenarios planteados para las variables críticas propuestas (variación en precio, demanda, costo de materia prima y gastos de venta) el VANE y el VANF son superiores a cero. Además, la evidencia indica que la rentabilidad del proyecto es más sensible a variaciones del precio que a otras variables analizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTÍCULOS DE DIARIOS O REVISTAS

- ASOCIACIÓN PERUANA DE AVICULTURA. Carne de pollo ostenta el menor precio relativo del mercado. *Biznews.pe diario digital de negocios* [en línea]. 22 de junio de 2011. [fecha de consulta: 15 de octubre de 2011]. Disponible en: <<http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/carne-pollo-ostenta-menor-precio-relativo-del-mercado>>
- BARRIENTOS, Pedro. El producto peruano y el concepto de valor. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 10 (28): 141-150, Diciembre 2005.
- BELAÚNDE, Sandra y DÍAZ, Rafael. Índice del pollo a la brasa. *Perú Económico*, 34 (1): 26-27, Enero 2011.
- CASTRO, Roberto. En tus brasas encomiendo mi espíritu. *Semana Económica*, (1080): 3-5, Julio 2007.
- Comer fuera de casa, el mayor entretenimiento del estrato C/D. *Gestión*, Lima, 3 de Octubre de 2011, p. 4.
- Consumo de 'Pollo a la Brasa' crecerá hoy 25%. *Perú21*, Lima, 18 de Julio de 2010, p. 11.
- Consumo y calidad de vida. *El Comercio*, Lima, Perú, 14 de Junio de 2011, p. B24.
- El pollo crece más en los conos. *El Comercio*, Lima, Perú, 19 de octubre de 2008, Mi Negocio p. 10.
- El pollo nuestro de cada día. *El Comercio*, Lima, Perú, 22 de Febrero de 2010, p. B14.
- Gastón Acurio pide fiscalizar el reparto de propinas. *El Comercio*, Lima, Perú, 28 de Enero de 2010.
- INEI: población peruana llegará a 30 millones en enero. *Gestión*, Lima, 8 de Julio de 2011.
- Sectores C y D gastan más en esparcimiento, cultura y enseñanza. *Expreso*, Lima, 13 de Octubre de 2011, p. 11.

INFORMES Y ESTUDIOS

- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2011 Total Perú y Lima Metropolitana [diapositivas]. Lima, APEIM, 2011. 21 diapositivas.
- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2010 Lima Metropolitana [diapositivas]. Lima, APEIM, 2010. 17 diapositivas.

- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2009 [diapositivas]. Lima, APEIM, 2008. 24 diapositivas.
- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2007-2008 [diapositivas]. Lima, APEIM, 2007. 57 diapositivas.
- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. *Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao 2003-2004* [en línea]. Lima, 2005 [fecha de consulta 18 de noviembre de 2011]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/images/IF_Niveles_Socio.pdf>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Reporte de inflación setiembre 2011* [en línea]. Lima, 2011 [fecha de consulta: 9 de octubre de 2011]. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/setiembre/Reporte-de-Inflacion-Setiembre-2011.pdf>>
- BUSINESS SCHOOL UNIVERSITY OF NAVARRA. *Market Risk Premium used in 82 countries in 2012: a survey, with 7,192 answers* [en línea]. Madrid, 2012 [fecha de consulta: 28 de octubre de 2012]. Disponible en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084213>
- CONSUMER INSIGHTS. *El pollo a la brasa - Insights del Consumidor* [en línea]. Lima, 2010 [fecha de consulta: 6 Setiembre 2011]. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/cristinaqdavila/el-pollo-a-la-brasa-insights-del-consumidor>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas* [CD-ROM]. Lima, INEI, 2009.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Producción Nacional – Junio 2011* [en línea]. Lima, 2011 [fecha de consulta: 30 de setiembre de 2011]. Disponible en: <<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVerMas4.asp?id=454&tipo=M&tt=Econom%EDa>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Variación de los Indicadores de Precio de la Economía – Agosto 2011* [en línea]. Lima, 2011 [fecha de consulta: 30 de setiembre de 2011]. Disponible en: <<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVerMas4.asp?id=18&tipo=M&tt=Econom%EDa>>
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Estadística poblacional 2011 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2011. 93 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del adulto joven 2011 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2011. 114 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de la Gran Lima 2011 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2011. 102 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Hábitos y actitudes hacia la radio y televisión 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 129 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Niveles socioeconómicos 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 95 diapositivas.

- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del ama de casa 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 98 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del adolescente y el joven 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 79 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del adulto mayor 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 105 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del usuario de redes sociales 2010 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2010. 74 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del niño 2009 [diapositivas]. Lima, Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2009. 98 diapositivas.
- MERCADEANDO. *Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papa en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados* [en línea]. Lima, 2008 [fecha de consulta: 11 Octubre 2011]. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/download/pdf/especiales/congreso_papa/negocio_procesamiento_papa_tiras.pdf>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. *Sector Avícola* [en línea]. Lima, 2010 [fecha de consulta: 19 de setiembre de 2011]. Disponible en: <<http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2010-ENCARTE-AVICOLA.pdf>>
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA. *Guía de buenas prácticas ambientales para la producción de pollo a la brasa* [en línea]. Arequipa, 2005 [fecha de consulta: 14 de enero de 2012]. Disponible en: <<http://www.ucsm.edu.pe/SIAR/siar/images/GBPM%20pOLLERIAS%20PARA%208%20MARZO.pdf>>
- OFICINA ECONÓMICA COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA. *El sector de maquinaria agroalimentaria en Perú* [en línea]. Lima, 2010 [fecha de consulta: 18 de octubre de 2011]. Disponible en: <<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4388006>>
- SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. *Industria Avícola* [en línea]. Lima, 2009 [fecha de consulta: 22 de setiembre de 2011]. Disponible en: <http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf>
- SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA. *Alcabala – Información*. Lima, 2011 [fecha de consulta: 9 de mayo de 2012]. Disponible en: <http://www.sat.gob.pe/Websitev8/Modulos/contenidos/tri_Alcabala_info.aspx>
- SOCIEDAD PERUANA DE GASTRONOMÍA – APEGA. *El boom de la gastronomía peruana, su impacto económico y social*. Lima, 2009 [fecha de consulta: 18 de junio de 2012]. Disponible en: <<http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Autorizaciones y/o Permisos Especiales de otros sectores*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso7.pdf>>

- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Elaboración de la Escritura Pública*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso2.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Elaboro la Minuta de Constitución*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso1.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *EsSalud*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso6.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Evaluación y requisitos para obtención de la Licencia de Funcionamiento*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso8.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso3.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Legalizo mis Libros Contables*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso9.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Me autorizan las Planillas de Pago*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso5.pdf>>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Me inscribo en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) - SUNAT*. Lima, 2010 [fecha de consulta: 8 de mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso4.pdf>>
- SWISSCONTACT. *Guía de buenas prácticas en pollerías* [en línea]. Lima, 2006 [fecha de consulta: 12 de setiembre de 2011]. Disponible en: <<http://www.swisscontact.org.pe/PRAL/GuiaBuenasVariableAmbiental.pdf>>

LIBROS

- ARELLANO, Rolando. *Al medio hay sitio: el crecimiento social según Estilos de Vida*. Lima, Editorial Planeta Perú, 2010. 190 p.
- ARELLANO, Rolando. *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Segunda edición. Lima, Arellano Investigación de Marketing, 2003. 209 p.
- ARELLANO, Rolando y BURGOS, David. *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe...* Lima, Editorial Planeta Perú, 2010. 222p.
- COULTER, Mary y ROBBINS, Stephen. *Administración*. Décima edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2010. 565 p.

- CRAVENS, David y WOODRUFF, Robert. Mercadotecnia en acción. Wilmington, Addison-Wesley, 1991. 4 volúmenes.
- DÍAZ, Bertha, JARUFE, Benjamín y NORIEGA, María. Disposición de planta. Segunda edición. Lima, Universidad de Lima: Fondo Editorial, 2007. 412 p.
- KINNEAR, Thomas. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Quinta edición. Bogotá, McGraw-Hill, 1998. 874 p.
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2008. 656 p.
- KRAJEWSKI, Lee y RITZMAN, Larry. Administración de operaciones: estrategia y análisis. Quinta edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2010. 892 p.
- MEYERS, Fred y MATTHEW, Stephens. Diseño de las instalaciones de manufactura y manejo de materiales. Tercera edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2006. 508 p.
- PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F., Compañía Editorial Continental, 1998. 407 p.
- PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. México, D.F., Grupo Patria Cultural, 2002. 556 p.
- SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Quinta edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación de México, 2007. 488 p.

NORMAS Y LEYES

- Ley N° 26501 Establecen que los Jueces de Paz Letrados y Notarios son competentes para legalizar la Apertura de Libros Contables y otros que la ley señale. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de julio de 1995.
- Ley N° 26887 Ley General de Sociedades. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.
- Ley N° 29090 Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 25 de setiembre de 2007.
- Ministerio de Agricultura (Perú). Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de setiembre de 1998.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Perú). Reglamento de Restaurantes. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Lima, Perú, 2004. 14 p.
- Ministerio de Economía y Finanzas (Perú). Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 179-2004-EF. Lima, Perú, 2004. 90 p.
- Ministerio de Salud (Perú). Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA: 2005. Lima, Perú, 2005. 23 p.

PÁGINAS WEB INSTITUCIONALES

- Aswath Damodaran <<http://www.damodaran.com/>>
- Banco Central de Reserva del Perú <<http://www.bcrp.gob.pe/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática <<http://www.inei.gob.pe/>>
- Ministerio de Agricultura <<http://www.minag.gob.pe/>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo <<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>>
- Ministerio de Salud <<http://www.minsa.gob.pe/>>
- Poultry International <<http://www.poultryinternational-digital.com/>>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria <<http://www.sunat.gob.pe/>>
- The World Bank <<http://www.worldbank.org/>>

TESIS

- CABEL, Jhonatan. *Industrialización del espárrago deshidratado. Tesis (Ingeniero Industrial)*. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2008. 115 p.
- CARBAJAL, Eduardo. *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis (Ingeniero Industrial)*. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2007. 136 p.
- CÉPEDA, Lorena y JAVIER, Carlos. *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte. Tesis (Ingeniero Industrial)*. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2006. 151 p.
- MONTES, Akemi. *Estudio de pre-factibilidad para el establecimiento de un restaurante de comida rápida cereal bar, dedicado a la venta de snacks saludables. Tesis (Ingeniero Industrial)*. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2011. 101 p.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

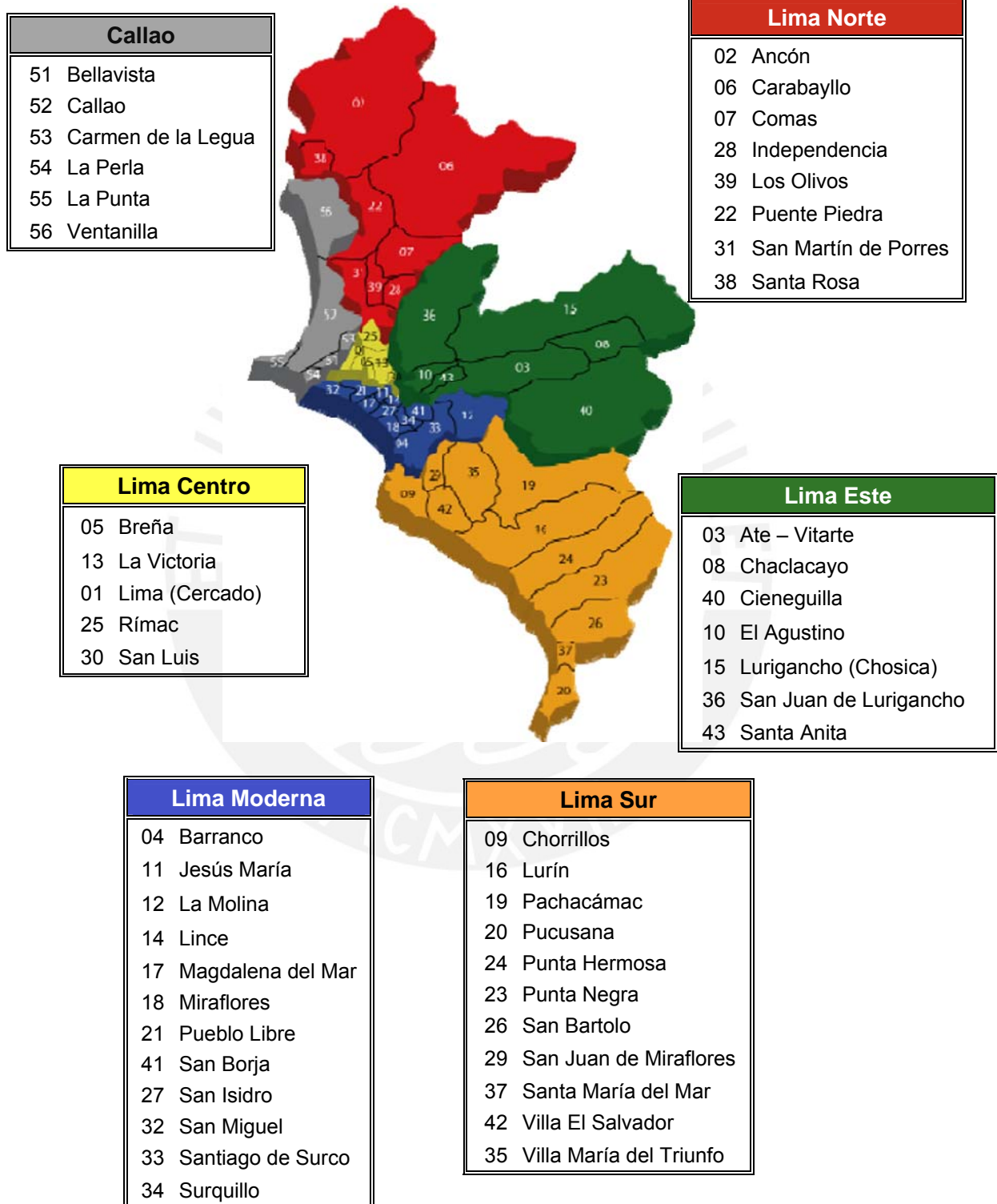
ANEXO 1: DISTRITOS QUE CONFORMAN LIMA METROPOLITANA	165
ANEXO 2: UBICACIÓN DE PROCESADORAS DE PAPA POR ZONAS GEOGRÁFICAS	166
ANEXO 3: ¿POR QUÉ EL POLLO A LA BRASA NO SE PUEDE PREPARAR EN CASA?	168
ANEXO 4: PRINCIPALES CADENAS DE POLLERÍAS EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	169
ANEXO 5: DETERMINACIÓN DE PESOS USADOS EN LAS MATRICES EFI Y EFE	171
ANEXO 6: MATRIZ CUANTITATIVA DE ESTRATEGIAS	172
ANEXO 7: MAPA DE MANZANAS DE VIVIENDA CON EL NSE PREDOMINANTE	175
ANEXO 8: ESTILOS DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LIMA METROPOLITANA	176
ANEXO 9: FACTORES DE SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS	179
ANEXO 10: DETALLE DE SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS	180
ANEXO 11: DETALLE DE SELECCIÓN DE DISTRITOS	184
ANEXO 12: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA DE LA ENCUESTA	188
ANEXO 13: PLANO ESTRATIFICADO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO – LÁMINA 1	189
ANEXO 14: PLANO ESTRATIFICADO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO – LÁMINA 2	190
ANEXO 15: PLANO ESTRATIFICADO DE SAN MARTÍN DE PORRES	191
ANEXO 16: PLANO ESTRATIFICADO DE CALLAO	192
ANEXO 17: ENCUESTA PRESENTADA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	193
ANEXO 18: ESTIMACIÓN DEL TIEMPO ESPERADO DE PERMANENCIA EN UNA POLLERÍA	198
ANEXO 19: MODELO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE PARASURAMAN, ZEITHLAM Y BERRY	199
ANEXO 20: MODELO DE ENCUESTA POST-SERVICIO	203
ANEXO 21: ESTIMACIÓN DEL CONSUMO PER CÁPITA DE POLLO A LA BRASA	205
ANEXO 22: DETALLE DE LOS CÁLCULOS PARA OBTENER LA DEMANDA HISTÓRICA	210
ANEXO 23: ANÁLISIS DE ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA HISTÓRICA	212
ANEXO 24: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA HISTÓRICA	215
ANEXO 25: CALIDAD DEL SERVICIO DE POLLERÍAS MÁS FRECUENTADAS	218
ANEXO 26: DETALLE DE POLLERÍAS EN SAN JUAN DE LURIGANCHO	222
ANEXO 27: DETALLE DE POLLERÍAS EN SAN MARTÍN DE PORRES	225
ANEXO 28: DETALLE DE POLLERÍAS EN CALLAO	227
ANEXO 29: DETALLE DE LOS CÁLCULOS PARA OBTENER LA OFERTA HISTÓRICA	229
ANEXO 30: ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS	231
ANEXO 31: DETALLE DE LOS PAQUETES PROMOCIONALES POR SEGMENTO	233
ANEXO 32: ELECCIÓN DE FACTORES DE SELECCIÓN DE ZONA Y SU PONDERACIÓN	235
ANEXO 33: JUSTIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE ZONAS SEGÚN CRITERIOS DE SELECCIÓN	236

ANEXO 34: INGREDIENTES Y PREPARACIÓN DEL POLLO A LA BRASA	239
ANEXO 35: DETALLE DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y MUEBLES REQUERIDOS	240
ANEXO 36: DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE RELACIONES POR IMPORTANCIA EN LA TABLA RELACIONAL DE ACTIVIDADES.....	251
ANEXO 37: DETALLE DE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA RELACIONAL DE ACTIVIDADES	252
ANEXO 38: DETALLE DE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE BLOQUES APLICANDO EL ALGORITMO DE FRANCIS.....	254
ANEXO 39: DISTRIBUCIÓN GENERAL DE CONJUNTO DE ZONA ADMINISTRATIVA.....	257
ANEXO 40: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SECUNDARIOS.....	258
ANEXO 41: DIAGRAMAS DE OPERACIONES DE LOS PROCESOS SECUNDARIOS.....	261
ANEXO 42: PRÁCTICAS DE HIGIENE LABORAL EN UN RESTAURANTE DE POLLO A LA BRASA	272
ANEXO 43: PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INSUMOS EN UN RESTAURANTE DE POLLOS A LA BRASA	275
ANEXO 44: OPTIMIZACIÓN DE LA RUTA DE DISTRIBUCIÓN	276
ANEXO 45: ENTRADAS, SALIDAS, ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES	278
ANEXO 46: ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS AMBIENTALES SIGNIFICATIVOS.....	282
ANEXO 47: PASOS PARA CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	285
ANEXO 48: REQUISITOS Y TRÁMITES LEGALES MUNICIPALES PARA OBTENER LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.....	291
ANEXO 49: REQUISITOS Y TRÁMITES LEGALES MUNICIPALES PARA OBTENER LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES.....	292
ANEXO 50: REQUISITOS Y TRÁMITES LEGALES MUNICIPALES PARA OBTENER LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE CALLAO	294
ANEXO 51: FICHA PARA EVALUACIÓN DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES	295
ANEXO 52: REGLAMENTO DE RESTAURANTES	296
ANEXO 53: DETALLE DE INVERSIÓN EN EDIFICIOS	304
ANEXO 54: DETALLE DE INVERSIÓN EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS	305
ANEXO 55: DETALLE DE INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA.....	309
ANEXO 56: DETALLE DE INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES	310
ANEXO 57: CÁLCULO DEL DÉFICIT MÁXIMO ACUMULADO PARA ESTIMAR EL CAPITAL DE TRABAJO	313
ANEXO 58: DETALLE DEL CRONOGRAMA DE PAGOS DEL PRÉSTAMO.....	314
ANEXO 59: DETALLE DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	316
ANEXO 60: PRESUPUESTO DETALLADO DE PERSONAL POR AÑO	318
ANEXO 61: PRESUPUESTO MENSUAL DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA Y SUELDOS ADMINISTRATIVOS	328
ANEXO 62: PRECIOS DE INSUMOS POR CADA MERCADO PROVEEDOR.....	330
ANEXO 63: MATRIZ INSUMO PRODUCTO	331
ANEXO 64: PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA MENSUAL	334
ANEXO 65: PRESUPUESTO DETALLADO DE INSUMOS.....	336

ANEXO 66: DETALLE DEL CÁLCULO DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE.....	339
ANEXO 67: CÁLCULO DEL PAGO DE SERVICIOS.....	341
ANEXO 68: PRESUPUESTO DETALLADO DE PUBLICIDAD.....	345



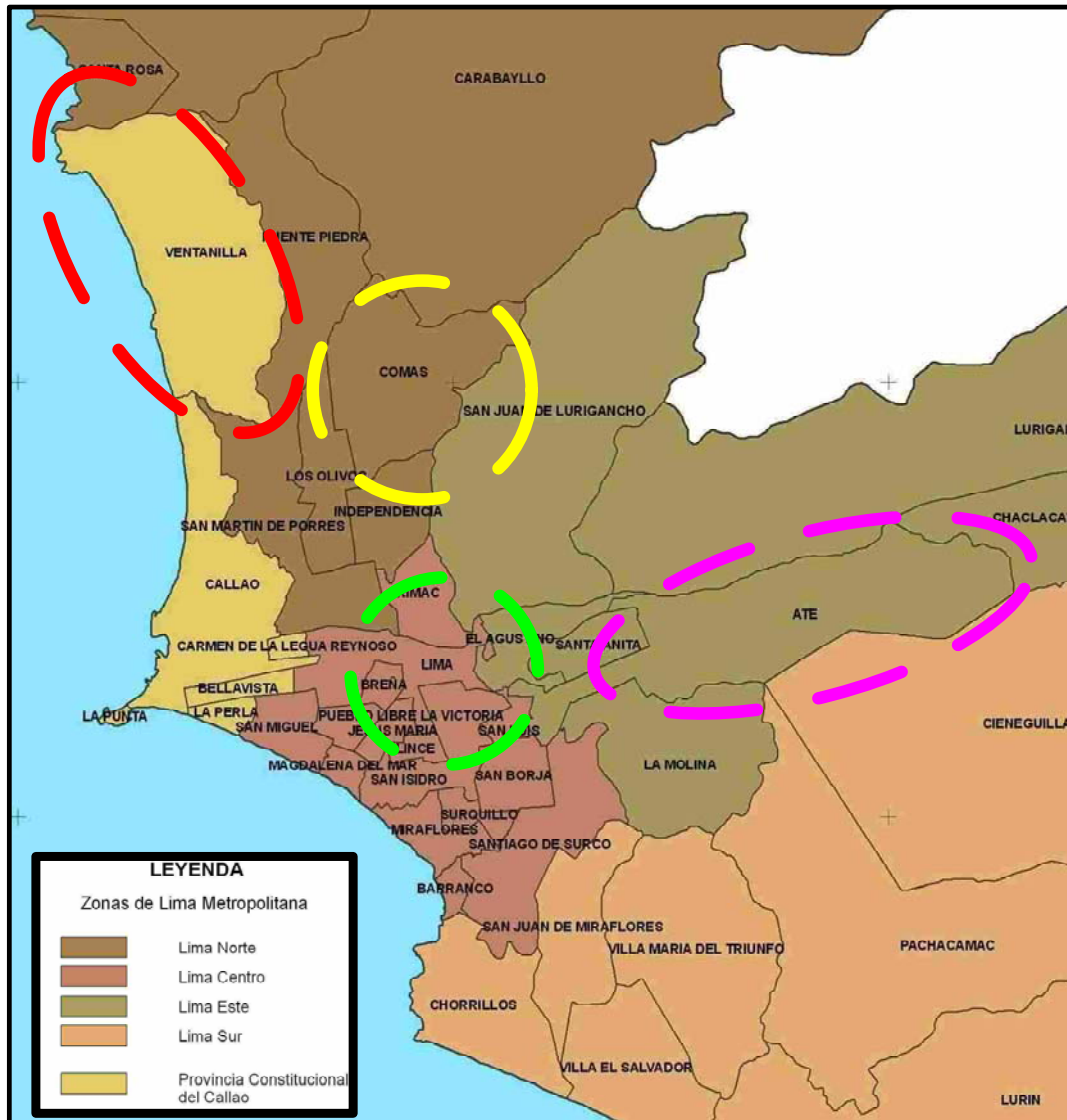
Anexo 1: Distritos que conforman Lima Metropolitana



Anexo 2: Ubicación de procesadoras de papa por zonas geográficas

Las zonas donde se concentra el mayor número de Procesadoras de Papa son Comas (20%), Cercado de Lima (19%), Ate (13%) y Ventanilla (10%).

Distritos de Lima Metropolitana con mayor presencia de procesadoras de papa



Fuente: <http://www.urbano.org.pe/>
Elaboración propia

Ubicación de procesadoras de papas en Lima Metropolitana

Zona geográfica	Distrito	Procesadora informal	Procesadora formal	Total	Frecuencia %	
Zona Norte	Comas	22	1	23	20	30
	Puente Piedra	3	1	4	3	
	Los Olivos	2	2	4	3	
	San Martín de Porres	2		2	2	
	Independencia	2		2	2	
Zona Centro	Cercado de Lima	21	1	22	19	28
	La Victoria	6		6	5	
	San Luis		1	1	1	
	Santiago de Surco	1	2	3	3	
Callao	Ventanilla	11		11	10	11
	Callao	2		2	2	
Zona Sur	Villa el Salvador	8		8	7	15
	San Juan de Miraflores	5		5	4	
	Villa María del Triunfo	3		3	3	
	Chorrillos		1	1	1	
Zona Este	El Agustino	1	1	2	2	16
	Ate Vitarte	12	3	15	13	
	San Juan de Lurigancho	1		1	1	
Total		102 (88.7%)	13 (11.3%)	115		

Fuente: Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papa en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados. Mercadeando S.A. Elaboración propia

Anexo 3: ¿Por qué el pollo a la brasa no se puede preparar en casa?

En términos generales el Pollo a la Brasa tiene casi el mismo proceso de elaboración en todas las pollerías. En Primer lugar se adereza adecuadamente el pollo, luego se juntan las piernas y las alas para posteriormente colocarlo en una de las varillas. El Pollo se cocina en un intervalo de 60 a 70 minutos a 250 °C aproximadamente, para ello se deberá usar un horno rotativo. Finalmente se sirve acompañado de papas fritas, una porción de ensalada y cremas al gusto.

Sin embargo, en el medio se ha comentado mucho sobre el ingrediente o los ingredientes secretos que contiene el pollo a la Brasa a continuación se presentan diversos puntos de vista de reconocidos especialistas de la cocina peruana.

- Según Alfredo, cocinero de la pollería La Granja Azul, el pollo a la brasa que prepara sólo contiene sal y asegura que el sabor proviene de las ramas del árbol de Huarango que se colocan en el Horno.
- Para Gastón Acurio el sabor del Pollo a la Brasa depende del horno y si éste usa carbón o leña para cocinarlo.
- Según Miguel Castillo, gerente general de Las Canastas, el sabor depende de los condimentos que se usen, por ejemplo en Las Canastas se usa un aderezo que contiene ajos, sal, pimienta, comino y otros ingredientes peruanos que son secretos.

Sea cual sea el secreto para poder preparar un delicioso pollo a la brasa, resulta casi imposible poder cocinarlo en casa si no se cuenta con el horno adecuado y con el aderezo “secreto”. Algunos han intentado elaborarlo en casa, pero sólo han podido imitar el sabor, mas no la textura característica del pollo a la brasa.

Anexo 4: Principales cadenas de pollerías en Lima Metropolitana y Callao

Número de Locales de Cadenas de Pollerías en Lima Metropolitana y Callao

Ubicación	Distrito	Norky's	Rocky's	Pardos Chicken	Hikari	Las Canastas	La Caravana	Villa Chicken	Las Tinajas	Pollos Begui	Corralito	Total general
Callao	Bellavista	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Callao	Callao	3	5	2	0	0	0	0	0	0	1	11
Callao	La Perla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Callao	Ventanilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Lima Centro	Breña	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Lima Centro	Cercado de Lima	8	5	2	0	0	0	0	0	1	3	19
Lima Centro	La Victoria	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
Lima Centro	Rímac	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	4
Lima Centro	San Luis	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lima Este	Ate	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Lima Este	El Agustino	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Lima Este	San Juan de Lurigancho	10	4	0	1	0	0	0	0	1	0	16
Lima Este	Santa Anita	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Lima Moderna	Barranco	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Lima Moderna	Jesús María	2	2	1	0	0	0	1	0	0	2	8
Lima Moderna	La Molina	1	1	1	1	2	0	0	2	0	1	9
Lima Moderna	Lince	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Lima Moderna	Magdalena del Mar	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5
Lima Moderna	Miraflores	2	1	3	0	1	1	0	0	0	0	8
Lima Moderna	Pueblo Libre	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
Lima Moderna	San Borja	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	6
Lima Moderna	San Isidro	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
Lima Moderna	San Miguel	4	1	2	1	1	1	1	0	0	0	11
Lima Moderna	Santiago de Surco	1	2	1	0	2	0	0	0	0	2	8
Lima Moderna	Surquillo	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Lima Norte	Comas	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Lima Norte	Independencia	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	5

Ubicación	Distrito	Norky's	Rocky's	Pardos Chicken	Hikari	Las Canastas	La Caravana	Villa Chicken	Las Tinajas	Pollos Begui	Corralito	Total general
Lima Norte	Los Olivos	4	2	0	2	1	0	0	0	1	2	12
Lima Norte	Puente Piedra	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Lima Norte	San Martín de Porres	4	4	0	0	0	0	0	0	0	2	10
Lima Sur	Chorrillos	3	1	1	0	1	0	0	0	0	3	9
Lima Sur	Lurín	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lima Sur	San Juan de Miraflores	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Lima Sur	Villa El Salvador	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Lima Sur	Villa María del Triunfo	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
TOTAL		79	46	17	6	12	5	5	2	4	26	202

Cuadro resumen

Zona Geográfica	Locales
Callao	16
Lima Centro	33
Lima Este	27
Lima Moderna	69
Lima Norte	37
Lima Sur	20
Total general	202

Fuente: páginas web de las cadenas de pollerías mencionadas (información a octubre de 2011).

Elaboración propia

Anexo 5: Determinación de pesos usados en las matrices EFI y EFE

Priorización de factores en la matriz EFI

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Brindar servicios adicionales: juegos para niños o shows infantiles.	3	6.67%		0	0	1	0	0	1	1	0	0
2	Alta relevancia de los procesos de RRHH como selección y capacitación.	6	13.33%	1		0	1	1	0	1	1	0	1
3	Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente distendido y lúdico.	7	15.56%	1	1		1	1	0	1	1	0	1
4	Diversidad de productos en la carta.	1	2.22%	0	0	0		1	0	0	0	0	0
5	La pollería atenderá a los NSE C y D, los más numerosos en Lima Metropolitana.	5	11.11%	1	0	0	0		1	1	1	0	1
6	Elevado costo inicial para posicionar la marca.	7	15.56%	1	1	1	1	0		1	1	0	1
7	Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.	2	4.44%	0	0	0	1	0	0		1	0	0
8	Inversión en equipos de refrigeración y almacenamiento de insumos.	1	2.22%	0	0	0	1	0	0	0		0	0
9	Inversión inicial en promociones y ofertas.	9	20.00%	1	1	1	1	1	1	1	1		1
10	Necesidad de diversificación de productos, no solo se puede ofrecer pollo a la brasa.	4	8.89%	1	0	0	1	0	0	1	1	0	

Elaboración propia

Priorización de factores en la matriz EFE

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Mayor nivel de consumo de los NSE C y D.	6	13.33%		1	0	1	0	1	1	1	1	0
2	Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.	4	8.89%	0		0	1	0	1	1	0	0	1
3	El pollo a la brasa es un elemento que vincula a la familia.	9	20.00%	1	1		1	1	1	1	1	1	1
4	Alto poder de negociación sobre los proveedores.	3	6.67%	0	0	0		1	0	0	1	1	0
5	No hay un alto nivel de lealtad del cliente hacia las cadenas de pollerías actuales.	4	8.89%	1	1	0	0		1	0	1	0	0
6	Cadenas y pollerías individuales con amplia experiencia en el sector.	4	8.89%	0	0	0	1	0		1	1	1	0
7	Elevado número de productos sustitutos.	4	8.89%	0	0	0	1	1	0		1	1	0
8	Reaparición en gran escala del virus H5N1 u otro agente patógeno peligroso.	1	2.22%	0	1	0	0	0	0	0		0	0
9	Delincuencia y falta de seguridad en algunos sectores.	3	6.67%	0	1	0	0	1	0	0	1		0
10	Baja disponibilidad de terrenos o locales.	7	15.56%	1	0	0	1	1	1	1	1	1	

Elaboración propia

Anexo 6: Matriz cuantitativa de estrategias

		1.-Definir una estrategia de promoción y publicidad enfocada en los segmentos objetivos.		2.-Elaborar un esquema integrado servicio al cliente – infraestructura que haga sentir al consumidor como en casa.		3.-Construir una relación sólida con los proveedores de pollo y papa.		4.-Brindar promociones y ofertas por la compra de una determinada cantidad de pollo a la Brasa.		5.-Promocionar combos diferenciados: para niños y adultos.	
Factores Críticos para el éxito	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS											
Brindar otro tipo de servicios: juegos para niños o shows infantiles.	4	4	16	3	12	1	4	4	16	4	16
Alta relevancia de los procesos de RRHH como selección y capacitación.	4	2	8	4	16	2	8	2	8	2	8
Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente distendido y lúdico.	4	3	12	4	16	2	8	4	16	3	12
Diversidad de productos en la carta.	3	2	6	2	6	4	12	3	9	4	12
La pollería atenderá a los NSE C y D, los más numerosos en Lima Metropolitana.	3	3	9	2	6	3	9	3	9	3	9
DEBILIDADES											
Elevado costo inicial para posicionar la marca.	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.	1	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1
Inversión en equipos de refrigeración y almacenamiento de insumos.	2	2	4	2	4	3	6	2	4	2	4
Inversión inicial en promociones y ofertas.	2	1	2	2	4	2	4	2	4	3	6
Necesidad de diversificación de productos, no solo se puede ofrecer pollo a la brasa.	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
OPORTUNIDADES											
Mayor nivel de consumo de los NSE C y D.	4	4	16	3	12	2	8	2	8	3	12
Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.	4	3	12	3	12	3	12	3	12	3	12
El pollo a la brasa es un elemento que vincula a la familia.	4	3	12	4	16	2	8	4	16	4	16

Alto poder de negociación sobre los proveedores.	3	2	6	2	6	4	12	3	9	2	6
No hay un alto nivel de lealtad del cliente hacia las cadenas de pollerías actuales.	3	3	9	3	9	1	3	2	6	2	6
AMENAZAS											
Cadenas y pollerías individuales con amplia experiencia en el sector.	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
Elevado número de productos sustitutos.	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
Reaparición en gran escala del virus H5N1 u otro agente patógeno peligroso.	2	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2
Delincuencia y falta de seguridad en algunos sectores.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Baja disponibilidad de terrenos o locales.	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
TOTAL			124		133		111		131		132

Factores Críticos para el éxito	Peso	6.-Reclutar y seleccionar al personal de la competencia, ya que tienen amplia experiencia en el sector.		7.-Ofrecer otros productos complementarios como variedad de entradas, ensaladas, cremas y bebidas.		8.-Brindar el servicio de <i>shows infantiles o juegos para niños</i> .		9.-Establecer un sistema de seguridad que también involucre las zonas aledañas al local.		10.-Negociar la compra de los locales, para ello se requerirá una inversión inicial que luego se recuperará.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS											
Brindar otro tipo de servicios: juegos para niños o shows infantiles.	4	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8
Alta relevancia de los procesos de RRHH como selección y capacitación.	4	4	16	3	12	3	12	4	16	2	8
Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente distendido y lúdico.	4	4	16	3	12	2	8	3	12	4	16
Diversidad de productos en la carta.	3	2	6	4	12	2	6	1	3	2	6
La pollería atenderá a los NSE C y D, los más numerosos en Lima Metropolitana.	3	3	9	3	9	2	6	3	9	3	9
DEBILIDADES											
Elevado costo inicial para posicionar la marca.	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2

Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Inversión en equipos de refrigeración y almacenamiento de insumos.	2	2	4	2	4	2	4	1	2	1	2
Inversión inicial en promociones y ofertas.	2	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2
Necesidad de diversificación de productos, no solo se puede ofrecer pollo a la brasa	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1
OPORTUNIDADES											
Mayor nivel de consumo de los NSE C y D.	4	2	8	2	8	2	8	3	12	2	8
Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.	4	3	12	2	8	3	12	2	8	2	8
El pollo a la brasa es un elemento que vincula a la familia.	4	2	8	3	12	3	12	2	8	3	12
Alto poder de negociación sobre los proveedores.	3	3	9	4	12	2	6	3	9	4	12
No hay un alto nivel de lealtad del cliente hacia las cadenas de pollerías actuales.	3	1	3	1	3	2	6	1	3	2	6
AMENAZAS											
Cadenas y pollerías individuales con amplia experiencia en el sector.	1	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1
Elevado número de productos sustitutos.	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Reaparición en gran escala del virus H5N1 u otro agente patógeno peligroso.	2	1	2	2	4	2	4	1	2	1	2
Delincuencia y falta de seguridad en algunos sectores.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
Baja disponibilidad de terrenos o locales.	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1
TOTAL			125		126		112		105		107

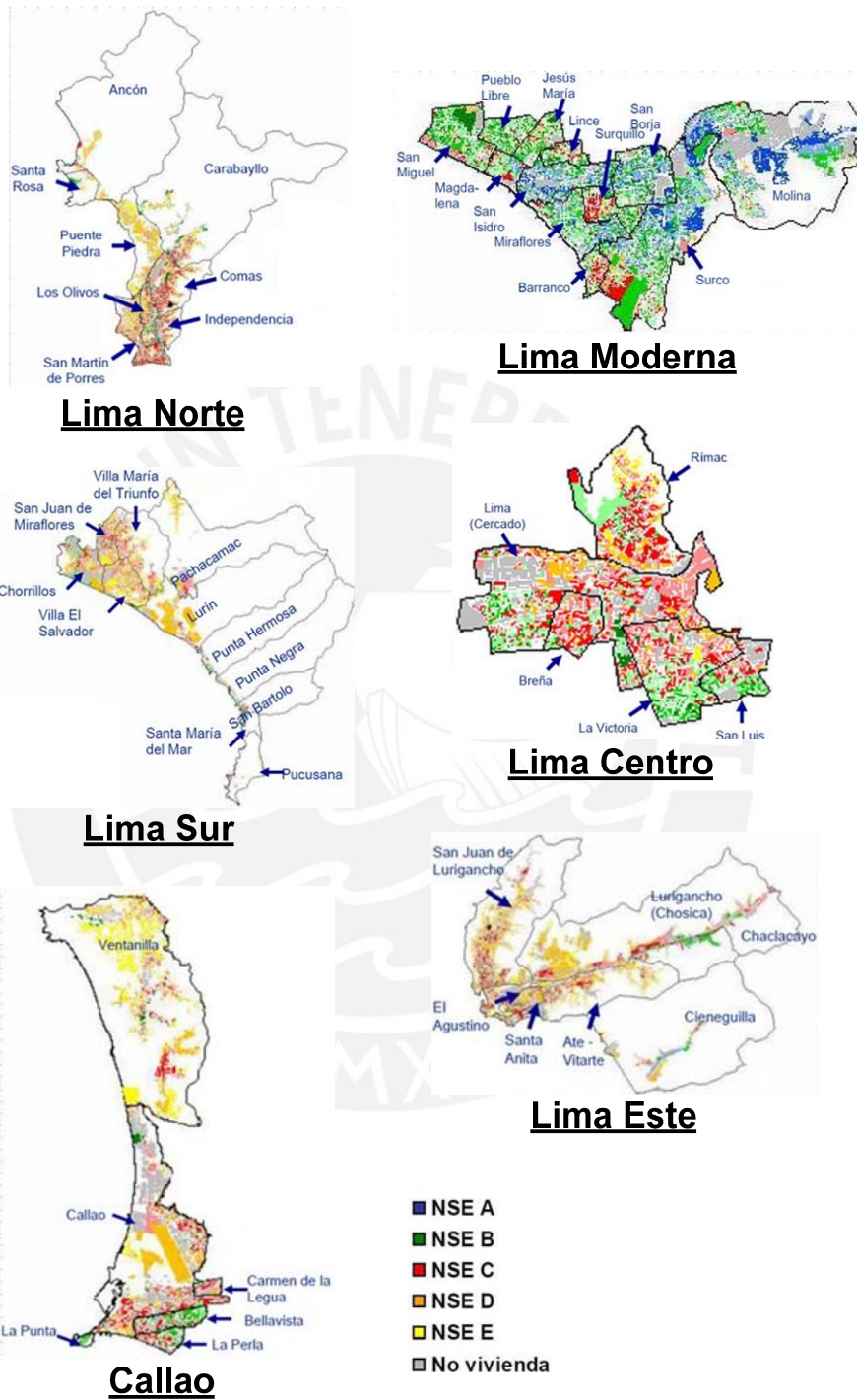
Elaboración Propia

Escala de calificación del atractivo (CA)

Puntuación	Nivel
1	No es Atractiva
2	Algo Atractiva
3	Bastante Atractiva
4	Muy Atractiva

Elaboración Propia

Anexo 7: Mapa de manzanas de vivienda con el NSE predominante



Fuente: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado – MAPINSE 2011, INEI Cartografía 2007
Elaboración propia

Anexo 8: Estilos de vida de los habitantes de Lima Metropolitana

Segmentar a la población limeña por estilos de vida es una idea propuesta por Rolando Arellano con la finalidad de comprender mejor al limeño, en función a su forma de actuar y de pensar dentro de la sociedad donde se desarrolla.

Surge a partir de las siguientes preguntas: ¿Todas las personas que corresponden a un mismo nivel socioeconómico visten igual? ¿Todas las personas que tienen el mismo nivel de ingresos piensan o compran el mismo tipo de comida o bebida?, pues la respuesta es no. Según Arellano, a partir de un trabajo de investigación realizado en nuestra sociedad, dentro de un mismo nivel socioeconómico existen personas que pueden comprar un determinado tipo de bebida como gaseosas mientras que otro grupo de personas prefieren comprar agua mineral, todo depende del modo como piensen.

Por ello Arellano ha definido 6 Estilos de Vida:

- Los Afortunados.

Este grupo está conformado por hombres y mujeres de mediana edad, muy bien instruidos y luchadores por naturaleza. Tienen el ingreso económico más elevado de todos los estilos de vida, pertenecen a los niveles: A, B y C. El 6% de la población limeña se clasifica como *afortunado*.

Tienen mentalidad moderna, son muy sociables, independientes e innovadores. Les gusta comprar y son racionales al momento de hacerlo. Para ellos el precio es un indicador de calidad y la marca tienen un símbolo de diferenciación. Les gusta experimentar el uso de productos nuevos y/o desconocidos.

- Los Progresistas.

Éste grupo está conformado sólo por personas del género masculino que tienen un carácter activo, trabajador y luchador. El 23% de la población está dentro de éste grupo.

El nivel de educación de estas personas está cercano al promedio de la población, para ellos el éxito se mide en función al tiempo invertido y sobre todo al esfuerzo en cada una de las actividades que realizan para salir adelante.

No son fácilmente influenciados, suelen informarse muy bien, por ello son racionales al momento de comprar y siempre analizan la relación costo/beneficio. El ingreso que poseen es variable ya que este estilo de vida abarca casi todos los niveles Socioeconómicos (B, C, D y E), por ello son el grupo más homogéneo con mayor capacidad económica. Para este grupo el dinero es muy importante y valoran mucho el ahorro.

- Las Modernas.

Grupo conformado por mujeres trabajadoras, con un modo de pensar y de actuar moderno. Ven el futuro con mucho optimismo. El 23% de la población está dentro de esta clasificación.

La mayoría de ellas ha estudiado carreras cortas o estudios técnicos. El nivel de ingreso no es muy alto, está conformado por los niveles socioeconómicos B, C, D y E. Para ellas el plano laboral es el principal espacio para la realización a diferencia del hogar. Les gusta mucho maquillarse y estar siempre a la moda en cuanto al calzado y al vestido.

Las modernas, en primer lugar, le dan mayor importancia a la calidad y en segundo lugar al precio de los bienes y servicios que adquieren.

- Los Adaptados.

Este estilo de vida está conformado por el 16% de la población. Son varones menos ambiciosos que los progresistas y tienen menos aspiraciones, pero no son totalmente conformistas.

El nivel de educación es parecido al nivel del promedio de la población, generalmente tienen secundaria completa – incompleta o estudios superiores no universitarios incompletos. Realizan sólo lo indispensable para mantenerse.

El nivel de ingreso que poseen es variado, pues éste grupo está conformado por todos los niveles socioeconómicos (A, B, C, D y E).

En su consumo son tradicionales y tienen aversión al riesgo de adquirir productos nuevos y/o desconocidos.

- Las Conservadoras.

Éste grupo está conformado por mujeres pacíficas, cuyo hogar e hijos son el centro de atención y espacio de desarrollo. El 20% de la población se encuentra en éste grupo.

Son buenas madres ya que están a cargo del hogar y de las responsabilidades domésticas. Generalmente no poseen mucha educación, pero sin embargo es un factor importante en el desarrollo de sus hijos, pues aspiran que sus hijos tengan mejor educación que ellas.

Está conformado por todos los niveles socioeconómicos, es decir, NSE A, B, C, D y E. Son de moral rígida en su mayoría y son muy creyentes en cuanto a la religión.

Para ellas el dinero es importante pero sólo para lograr determinadas cosas. Son muy tradicionales en su consumo y no acostumbran a comprar objetos de lujo.

Ellas se encargan de distribuir el presupuesto del hogar para poder satisfacer las necesidades de su familia al menor costo posible. Por ello consideran al precio como una característica principal al momento de adquirir algún bien y/o servicio.

- Los Modestos.

Es un grupo conformado por varones y mujeres. El 12% de la población pertenece a éste estilo de vida, la mayoría de ellos son migrantes de raza mestiza y andina.

La principal preocupación de éste grupo es conseguir dinero para satisfacer sus necesidades básicas como alimentación y vestimenta. El nivel educativo que poseen es muy bajo, pertenecen a los niveles socioeconómicos C, D y E. Miran el futuro con resignación y miedo.

Tienen una moral y una disciplina rígida pues para conseguir alguna cosa deben sacrificarse; la carencia y la pobreza en la que viven los hace pensar de esa forma. Generalmente son tradicionales en su consumo. Debido a la carencia de dinero tratan de comprar productos baratos y nutritivos.



Anexo 9: Factores de selección de zonas geográficas

Justificación de selección de factores

Tipo de variable	Descripción	Justificación
Geográfica	Número de habitantes de NSE C y D.	Se asigna un mayor peso a la zonas geográficas que tengan una mayor población de NSE C y D, dada la mayor oportunidad de tener clientes; además, para que el análisis sea completo, también se deben considerar dos factores: si el volumen de población tiene una tendencia creciente o decreciente, de acuerdo a su variación porcentual año a año; y la densidad población, buscando maximizar el número de clientes potenciales en un menor radio de acción.
Geográfica	$\Delta\%$ promedio anual de la población de 2007 al 2011.	
Geográfica	Densidad (habitantes / manzana de vivienda).	
Demográfica	Gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/.).	Evaluar el volumen de gasto en alimentación fuera del hogar y su variación anual son indicadores relevantes, ya que muestra que tanto están dispuestos a pagar en un restaurante las personas de una zona geográfica con respecto a las otras; y permite conocer si la tendencia de este monto es creciente o decreciente.
Demográfica	$\Delta\%$ promedio anual de gasto en alimentación fuera del hogar de 2008 al 2011.	
Psicográfica	Valor asignado por % población con estilo de vida definido.	Se da mayor preferencia a las zonas geográficas que cuentan con más personas con estilo de vida Progresistas y Adaptados; y en menor medida, Conservadoras y Modernas.
	Número de locales de cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 10,000 habitantes	A pesar de no pertenecer a ninguno de los tipos de variables mencionados, es importante evaluar la presencia de competidores directos en la zona geográfica a enfocar.

Elaboración propia

Priorización de factores para la selección de zonas geográficas

Factor	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7
A	Número de habitantes de NSE C y D	6	28.6%		1	1	1	1	1	1
B	$\Delta\%$ promedio anual de la población de 2007 al 2011	2	9.5%	0		0	1	1	0	0
C	Densidad (habitantes / manzana de vivienda)	3	14.3%	0	1		0	0	1	1
D	Gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/.)	2	9.5%	0	0	1		1	0	0
E	$\Delta\%$ promedio anual de gasto en alimentación fuera del hogar de 2008 al 2011	2	9.5%	0	0	1	0		1	0
F	Valor asignado por % población con estilo de vida definido	3	14.3%	0	1	0	1	0		1
G	Número de locales pertenecientes a cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 10,000 habitantes	3	14.3%	0	1	0	1	1	0	

Elaboración propia

Anexo 10: Detalle de selección de zonas geográficas

Factor A: número de habitantes de NSE C y D

Zona geográfica	Total de habitantes	% Población NSE C y D por zona geográfica		Habitantes de NSE C y D
		NSE C	NSE D	
Lima Norte	2,321,704	39.3	37.7	1,787,712
Lima Este	2,232,514	35.3	43.3	1,754,756
Lima Centro	790,125	53.7	15.5	546,767
Lima Moderna	1,245,357	14.2	1.8	199,257
Lima Sur	1,747,922	31.5	36	1,179,847
Callao	955,385	29.9	44.6	711,762
Total Gran Lima	9,293,007	34.3	30.1	6,180,101

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Elaboración propia

Factor B: $\Delta\%$ promedio anual de la población de 2007 al 2011

Año		2007	2008	2009	2010	2011	$\Delta\%$ promedio anual
Lima Norte	Población	2,084,697	2,125,911	2,167,940	2,295,561	2,321,704	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.98%	1.98%	5.89%	1.14%	2.74%
Lima Este	Población	1,865,653	1,902,537	1,940,150	2,186,720	2,232,514	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.98%	1.98%	12.71%	2.09%	4.69%
Lima Centro	Población	854,751	871,650	888,882	889,594	790,125	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.98%	1.98%	0.08%	-11.18%	-1.79%
Lima Moderna	Población	1,212,875	1,236,853	1,261,306	1,291,878	1,245,357	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.98%	1.98%	2.42%	-3.60%	0.69%
Lima Sur	Población	1,593,458	1,624,961	1,657,086	1,731,133	1,747,922	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.98%	1.98%	4.47%	0.97%	2.35%
Callao	Población	878,218	897,539	917,286	967,498	955,385	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	2.20%	2.20%	5.47%	-1.25%	2.16%

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima del 2007 al 2011

Elaboración propia

Factor C: densidad (habitantes / manzana de vivienda)

Zona geográfica	Total de habitantes (a)	Número de manzanas de vivienda (b)	Densidad (a) / (b)
Lima Norte	2,321,704	20551	113.0
Lima Este	2,232,514	21025	106.2
Lima Centro	790,125	4686	168.6
Lima Moderna	1,245,357	8617	144.5
Lima Sur	1,747,922	17183	101.7
Callao	955,385	8826	108.2
Total Gran Lima	9,293,007	80,888	114.9

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Elaboración propia

Factor D: gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/.)

Zona geográfica	Gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/.)
Lima Norte	128
Lima Este	145
Lima Centro	194
Lima Moderna	374
Lima Sur	124
Callao	121
Total Gran Lima	183

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Elaboración propia

Factor E: $\Delta\%$ promedio anual de gasto en alimentación fuera del hogar de 2008 al 2011

Año		2008	2009	2010	2011	$\Delta\%$ promedio anual
Lima Norte	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	139	120	109	128	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	-13.7%	-9.2%	17.4%	-1.80%
Lima Este	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	99	97	110	145	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	-2.0%	13.4%	31.8%	14.40%
Lima Centro	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	152	161	171	194	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	5.9%	6.2%	13.5%	8.53%
Lima Moderna	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	329	334	391	374	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	1.5%	17.1%	-4.3%	4.75%
Lima Sur	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	91	89	102	124	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	-2.2%	14.6%	21.6%	11.33%
Callao	Gasto en alimentación fuera del hogar (S/.)	85	90	87	121	
	$\Delta\%$ respecto al año anterior	-----	5.9%	-3.3%	39.1%	13.88%

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2008 - 2011

Elaboración propia

Factor F: valor asignado por % de población con estilo de vida definido

A los estilos de vida Progresistas y Adaptados se les asigna un puntaje 2, y a las Modernas y Conservadoras, un puntaje 1. Luego, cada puntaje se multiplica por el porcentaje de población y se determina un valor asignado para cada zona geográfica:

Zona geográfica	% Población Progresistas + Adaptados (a)	Puntaje (b)	% Población Modernas + Conservadoras (c)	Puntaje (d)	Valor asignado (a x b + c x d)
Lima Norte	44	2	45	1	133
Lima Este	41	2	43	1	125
Lima Centro	37	2	43	1	117
Lima Moderna	37	2	43	1	117
Lima Sur	46	2	46	1	138
Callao	42	2	46	1	130
Total Gran Lima	41		44		

Elaboración propia

Factor G: número de locales de cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 10,000 habitantes

Zona geográfica	Número de locales de cadenas de pollo a la brasa (a)	Total de habitantes (b)	(a) / [(b)x10,000]
Lima Norte	37	2,321,704	6.27
Lima Este	27	2,232,514	8.27
Lima Centro	33	790,125	2.39
Lima Moderna	69	1,245,357	1.80
Lima Sur	20	1,747,922	8.74
Callao	16	955,385	5.97
Total Gran Lima	202	9,293,007	4.60

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011 y páginas web de Norcky's, Rocky's, Pardos Chicken, Hikari, Las Canastas, La Caravana, Villa Chicken, Las Tinajas, Corralito y Pollos Begui.

Elaboración propia

Consolidado - resultados de cada factor por zona geográfica

Factor	Descripción	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
A	Número de habitantes de NSE C y D	1,787,712	1,754,756	546,767	199,257	1,179,847	711,762
B	Δ% promedio anual de la población de 2007 al 2011	2.74	4.69	-1.79	0.69	2.35	2.16
C	Densidad (habitantes / manzana de vivienda)	113	106.2	168.6	144.5	101.7	108.2
D	Gasto promedio en alimentación fuera del hogar (S/.)	128	145	194	374	124	121
E	Δ% promedio anual de gasto en alimentación fuera del hogar de 2008 al 2011	-1.8	14.4	8.53	4.75	11.33	13.88
H	Valor asignado por % población con estilo de vida definido	133	125	117	117	138	130
I	Número de locales pertenecientes a cadenas de restaurantes de pollo a la brasa por 10,000 habitantes	6.27	8.27	2.39	1.8	8.74	5.97

Elaboración propia

Anexo 11: Detalle de selección de distritos

Lima Este

Factor A: número de habitantes de NSE C y D

	Ate Vitarte	El Agustino	San Juan de Lurigancho	Santa Anita
Número habitantes NSE C	202,977	63,951	273,060	93,243
Número habitantes NSE D	158,576	77,697	561,014	79,164
Total	361,552	141,648	834,074	172,407

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Factor B: densidad (habitantes / manzana de vivienda)

	Ate Vitarte	El Agustino	San Juan de Lurigancho	Santa Anita
Número de habitantes (a)	528,585	199,223	992,945	204,032
Número de manzanas de vivienda (b)	5,466	1,396	7,970	923
Densidad (a) / (b)	96.7	142.7	124.6	221.1

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010 y Cartografía Oficial 2007 - INEI

Factor C: $\Delta\%$ de la población 2011 - 2010

	Ate Vitarte	El Agustino	San Juan de Lurigancho	Santa Anita
2010	528,585	199,223	992,945	204,032
2011	555,974	189,332	1,004,339	208,697
$\Delta\%$	5.2%	-5.0%	1.1%	2.3%

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010 – 2011

Factor D: Número de locales de cadena de pollerías por 100,000 habitantes

	Ate Vitarte	El Agustino	San Juan de Lurigancho	Santa Anita
Número de locales (A)	5	3	16	3
Habitantes (B)	555,974	189,332	1,004,339	208,697
A / (B x 100,000)	0.90	1.58	1.59	1.44

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011 y páginas web de Norky's, Rocky's, Pardos Chicken, Hikari, Las Canastas, La Caravana, Villa Chicken, Las Tinajas, Corralito y Pollos Begui.

Elaboración propia

Consolidado - resultados de cada factor en Lima Este

Factor	Ate Vitarte	El Agustino	San Juan de Lurigancho	Santa Anita
A	361,552	141,648	834,074	172,407
B	96.7	142.7	124.6	221.1
C	5.2	-5	1.1	2.3
D	0.90	1.58	1.59	1.44

Elaboración propia

Lima Norte

Factor A: número de habitantes de NSE C y D

	Carabaylo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres
Número habitantes NSE C	64,593	311,210	100,590	152,456	19,198	379,960
Número habitantes NSE D	128,685	122,114	56,460	102,104	160,859	195,150
Total	193,278	433,324	157,050	254,560	180,057	575,110

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Factor B: densidad (habitantes / manzana de vivienda)

	Carabaylo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres
Número de habitantes (a)	228,650	538,199	229,488	351,603	258,173	640,521
Número de manzanas de vivienda (b)	3,362	3,864	1,923	1,965	3,160	4,029
Densidad (a) / (b)	68.0	139.3	119.3	178.9	81.7	159.0

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010 y Cartografía Oficial 2007 - INEI

Factor C: $\Delta\%$ de la población 2011 - 2010

	Carabaylo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres
2010	228,650	538,199	229,488	351,603	258,173	640,521
2011	250,360	515,248	216,323	349,670	290,884	646,191
$\Delta\%$	9.5%	-4.3%	-5.7%	-0.5%	12.7%	0.9%

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010 – 2011

Factor D: número de locales de cadena de pollerías por 100,000 habitantes

	Carabayllo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres
Número de locales (a)	0	8	5	12	2	10
Habitantes (b)	250,360	515,248	216,323	349,670	290,884	646,191
(a) / [(b) x 100,000]	0	1.55	2.31	3.43	0.69	1.55

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011 y páginas web de Norky's, Rocky's, Pardos Chicken, Hikari, Las Canastas, La Caravana, Villa Chicken, Las Tinajas, Corralito y Pollos Begui.

Elaboración propia

Consolidado - resultados de cada factor en Lima Norte

Factor	Carabayllo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres
A	193,278	433,324	157,050	254,560	180,057	575,110
B	68.0	139.3	119.3	178.9	81.7	159.0
C	9.5	-4.3	-5.7	-0.5	12.7	0.9
D	0	1.553	2.31	3.43	0.69	1.548

Elaboración propia

Callao

Factor A: número de habitantes de NSE C y D

	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla
Número habitantes NSE C	30,618	258,931	25,282	29,409	295	47,152
Número habitantes NSE D	225	118,906	12,747	1,723	98	215,351
Total	30,843	377,837	38,029	31,132	394	262,502

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011

Factor B: densidad (habitantes / manzana de vivienda)

	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla
Número de habitantes (a)	82,931	458,868	46,189	68,074	4,822	306,614
Número de manzanas de vivienda (b)	376	2,532	205	396	40	4,760
Densidad (a) / (b)	220.6	181.2	225.3	171.9	120.6	64.4

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010

Factor C: Δ% de la población 2011 - 2010

	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla
2010	82,931	458,868	46,189	68,074	4,822	306,614
2011	75,043	459,097	42,348	61,525	3,935	351,880
Δ %	-9.51%	0.05%	-8.32%	-9.62%	-18.39%	14.76%

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2010 - 2011

Factor D: número de locales de cadena de pollerías por 100,000 habitantes

	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla
Número de locales (a)	3	11	0	1	0	1
Habitantes (b)	75,043	420,654	42,348	61,525	3,935	351,880
(a) / [(b) x 100,000]	4	2.61	0.00	1.63	0.00	0.28

Fuente: Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011 y páginas web de Norky's, Rocky's, Pardos Chicken, Hikari, Las Canastas, La Caravana, Villa Chicken, Las Tinajas, Corralito y Pollos Begui.

Elaboración propia

Consolidado - resultados de cada factor en Callao

Factor	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla
A	30,843	377,837	38,029	31,132	394	262,502
B	220.6	181.2	225.3	171.9	120.6	64.4
C	-9.51%	0.05%	-8.32%	-9.62%	-18.39%	14.76%
D	4	2.40	0.00	1.63	0.00	0.28

Elaboración propia

Anexo 12: Cálculo del tamaño de muestra de la encuesta

El número de habitantes de niveles socioeconómicos C y D para los tres distritos seleccionados es:

Distrito	Población NSE C y D
San Juan de Lurigancho	681,946
San Martín de Porres	445,872
Callao	322,286

Fuente: 2.4.1 Demanda Histórica

Debido a que el público objetivo es mayor a 100,000 personas, se considera como población infinita. Por ende, el cálculo del tamaño de muestra se hará con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

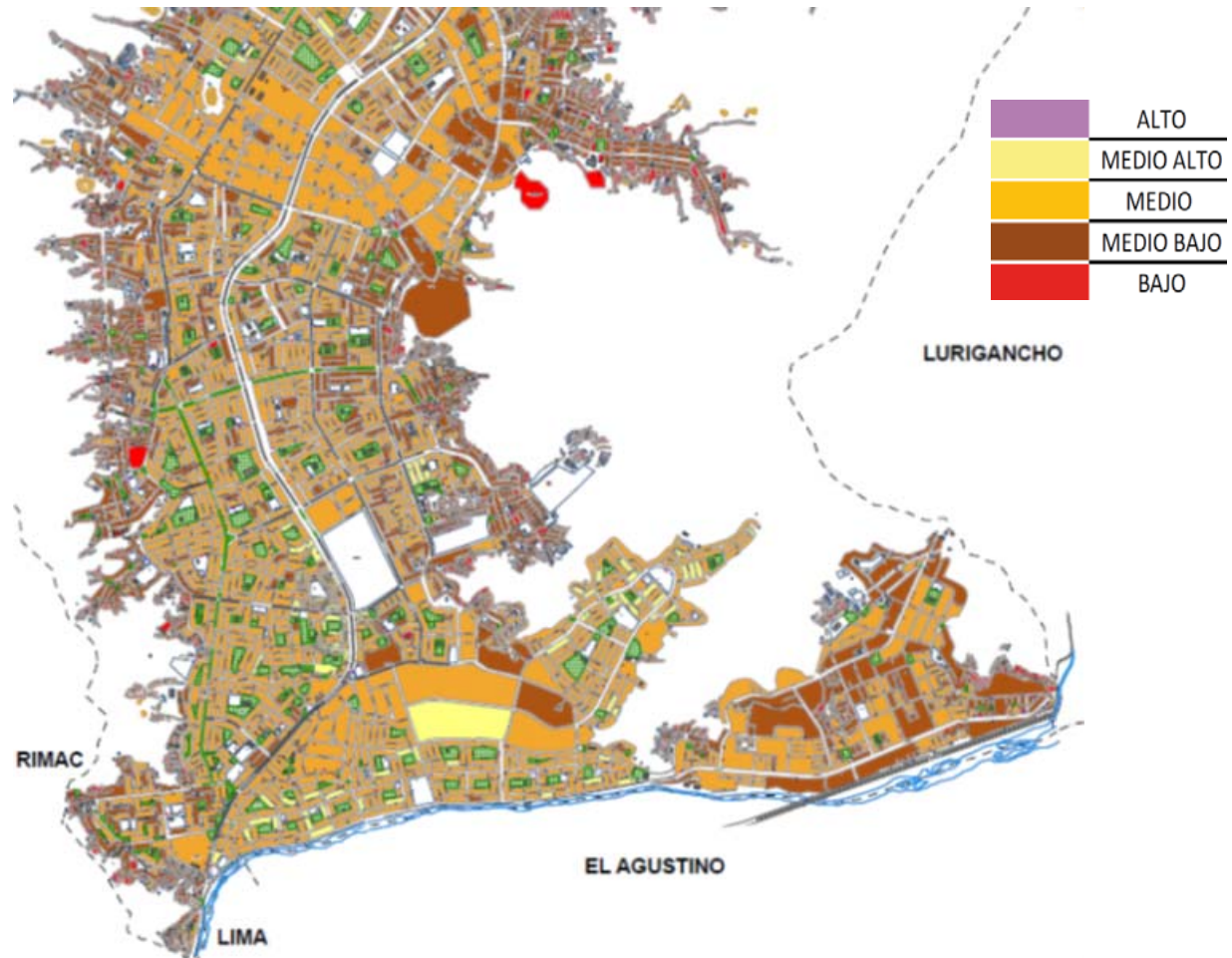
- $z = 1.96$, para un nivel de confianza del 95%.
- $p = 50\%$, población a favor.
- $q = 50\%$, población en contra.
- $e = 5\%$, error de estimación.

De esta fórmula se obtiene un tamaño de muestra de 384 personas.

Para identificar a las personas pertenecientes a los NSE C y D, se usará el plano estratificado de Lima Metropolitana a nivel de manzanas.

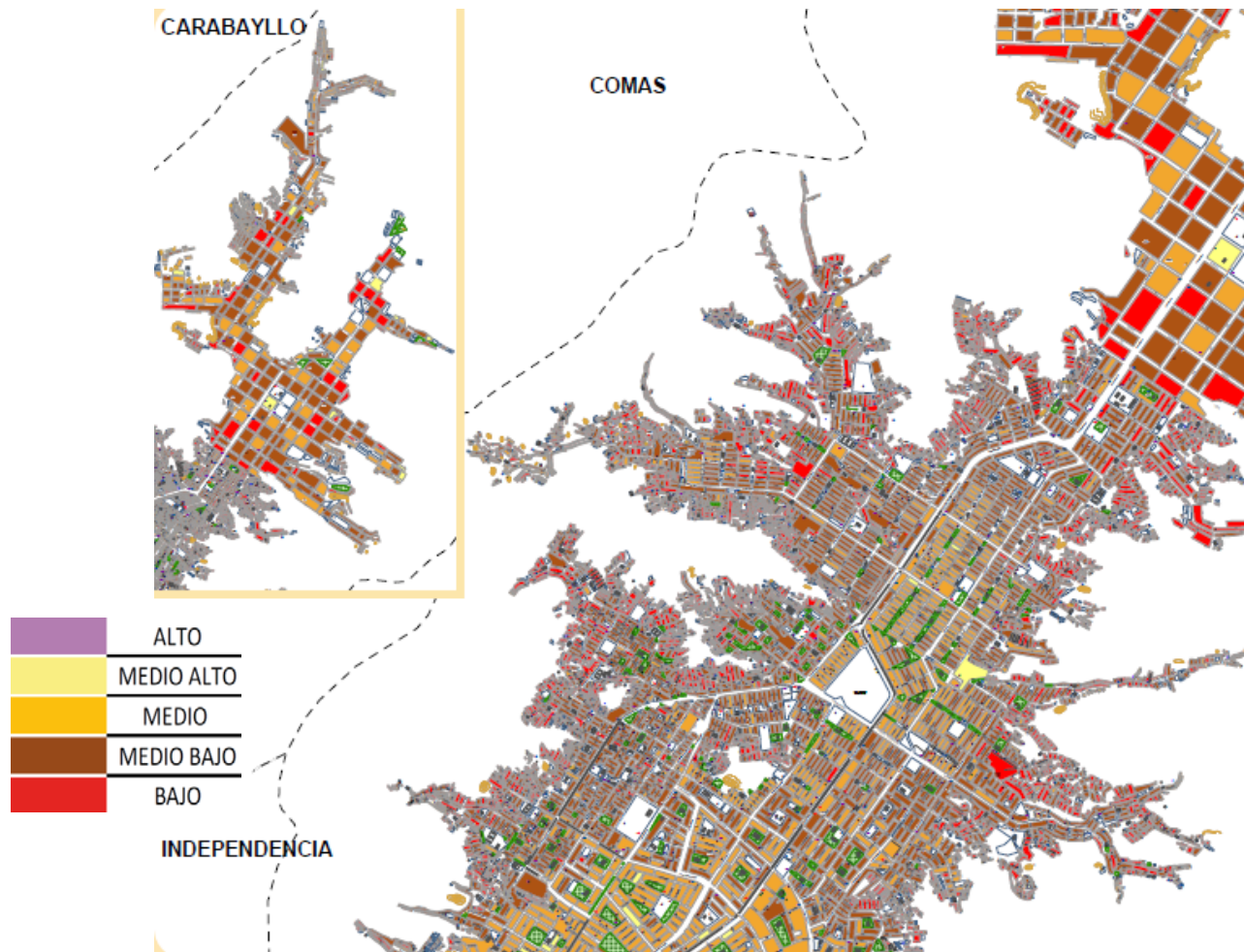
La encuesta se realizó del 15 de marzo de 2012 al 28 de abril de 2012.

Anexo 13: Plano estratificado de San Juan de Lurigancho – lámina 1



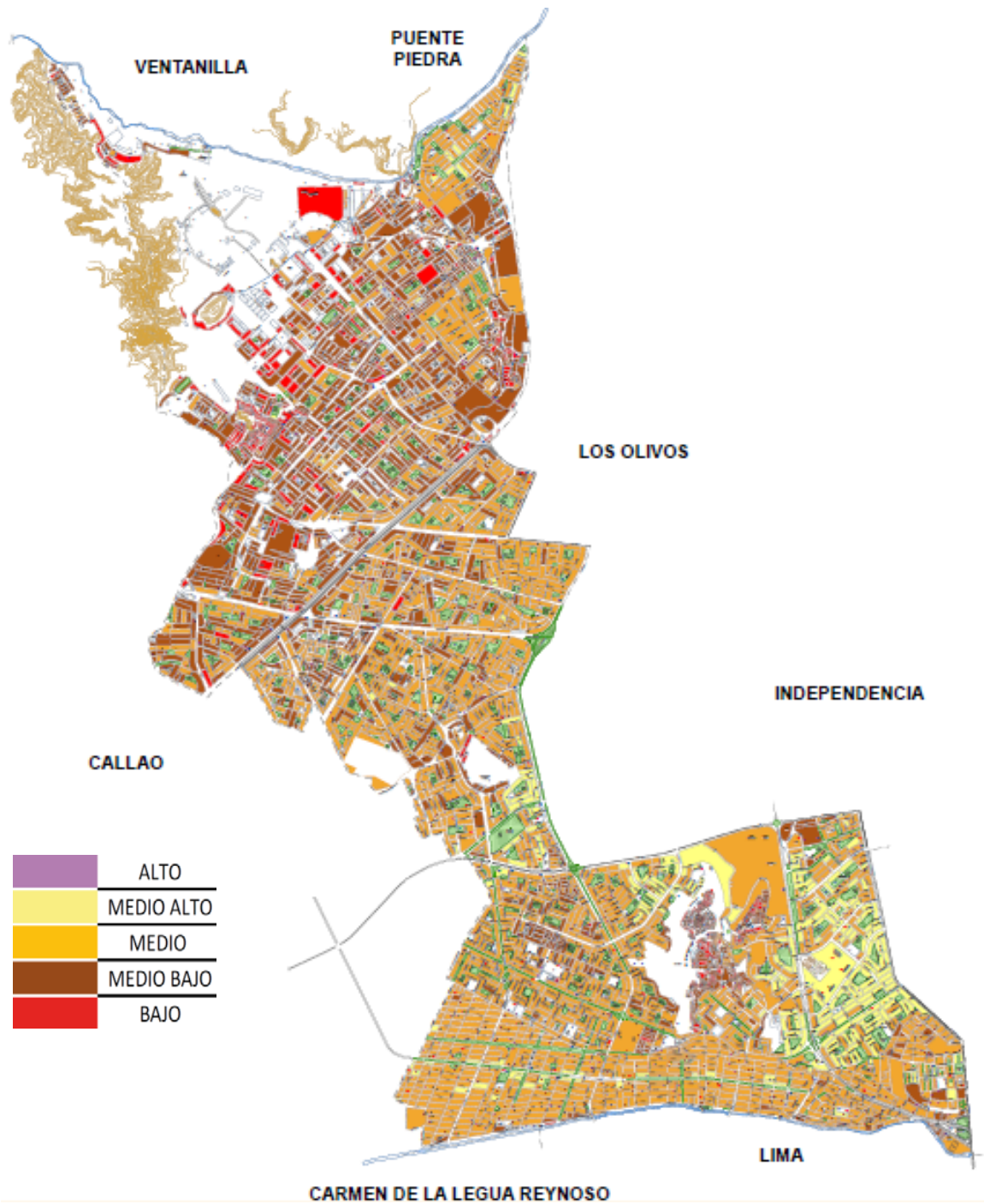
Fuente: Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas - INEI

Anexo 14: Plano estratificado de San Juan de Lurigancho – lámina 2



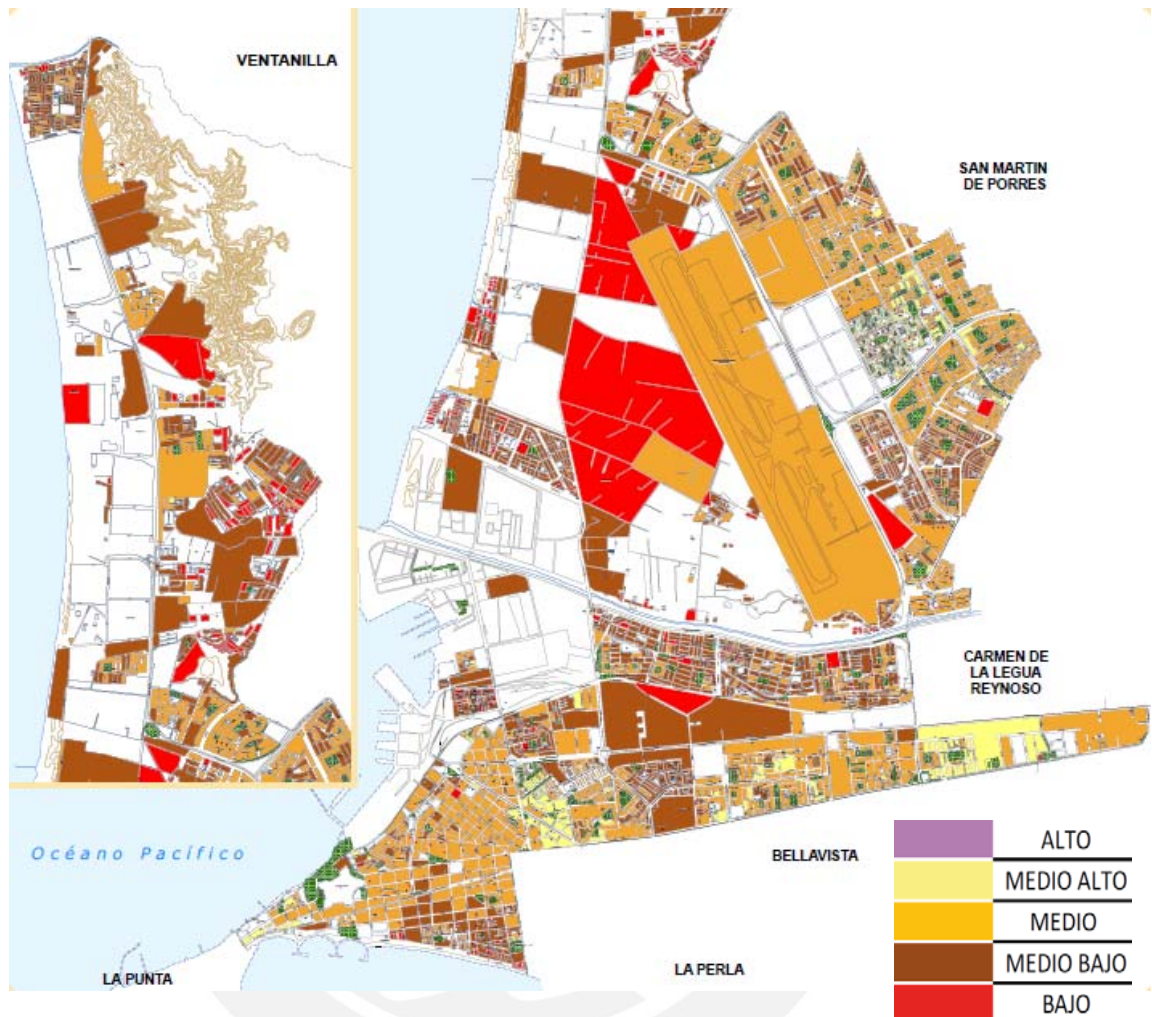
Fuente: Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas - INEI

Anexo 15: Plano estratificado de San Martín de Porres



Fuente: Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas - INEI

Anexo 16: Plano estratificado de Callao



Fuente: Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas - INEI

Anexo 17: Encuesta presentada para la investigación de mercado**I. Datos generales****1. Género:**

- Femenino
 Masculino

2. Marque el rango dentro del cual se encuentra su edad

- Menos de 12 años
 13 a 20 años
 21 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 50 años
 51 a 60 años
 61 años a más

3. ¿En qué distrito vive?

- Callao
 San Juan de Lurigancho
 San Martín de Porres

II. Investigación de mercado**4. ¿Consumes pollo a la brasa fuera de casa?**

- Sí (pasar a la pregunta 6)
 No (continúe en la siguiente pregunta)

5. ¿Por qué motivo no consumes pollo a la brasa fuera de casa? (fin de la encuesta)

- Es alto en grasas
 Su precio es inasequible
 Solo pido 'delivery'
 Tiene un alto contenido de hormonas
 Otro (por favor especifique)

6. Por favor, marque la pollería que usted más recuerde (solo marque una opción)

- Pardos Chicken
 Roky's
 Norky's
 Corralito
 Hikari
 Otro (por favor especifique)

7. ¿A qué pollería asiste con mayor frecuencia? (puede marcar dos opciones con prioridad 1 y 2)

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pardos Chicken
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Roky's
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Norky's
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Corralito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hikari
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

8. Acerca de la(s) pollería(s) a la(s) que asiste con mayor frecuencia, califique cada una de las siguientes características del 1 al 5 (donde 1: totalmente en desacuerdo y 5: totalmente de acuerdo)

Característica	Pollería 1	Pollería 2
El sabor del pollo y de las papas es delicioso		
La atención es rápida		
Los mozos son atentos y amables		
El tamaño de la porción es grande		
Los precios son bajos		
Tiene una amplia variedad en la carta		
El local cuenta con un ambiente limpio y agradable		

9. Si no hay mesas disponibles en la(s) pollería(s) a la(s) que asiste con mayor frecuencia, ¿qué acción toma? (solo marque una opción)

<input type="checkbox"/>	Espero a que haya una mesa disponible
<input type="checkbox"/>	Voy a otro local de la misma pollería
<input type="checkbox"/>	Busco otra pollería
<input type="checkbox"/>	Busco otro restaurante que no sea pollería
<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

10. ¿Qué factores considera que son los más importantes al momento de elegir una pollería? (puede marcar tres opciones)

<input type="checkbox"/>	Excelente sabor del pollo y las papas
<input type="checkbox"/>	Precios asequibles
<input type="checkbox"/>	Variedad en la carta
<input type="checkbox"/>	Atención ágil
<input type="checkbox"/>	Amabilidad y vocación de servicio de los mozos
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad de mesas
<input type="checkbox"/>	Establecimiento cuenta con juegos infantiles
<input type="checkbox"/>	Local limpio y agradable
<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

11. ¿Con qué frecuencia asiste a una pollería de lunes a viernes?

- Dos veces por semana
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Cada dos meses
- Ocasional
- Nunca

12. ¿Con qué frecuencia asiste a una pollería sábados y domingos?

- Dos veces por semana
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Cada dos meses
- Ocasional
- Nunca

13. ¿A qué hora asiste una pollería por lo general?

Día	12:00 a 14:00	14:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 20:00	20:00 a 22:00	22:00 a más
Lunes a jueves						
Viernes						
Sábado						
Domingo						

14. En promedio, ¿cuánto tiempo permanece en una pollería?

- ½ hora
- 1 hora
- 1 hora y ½
- 2 horas
- 2 horas y ½ o más

15. ¿Qué cantidad de pollo a la brasa consume usted por lo general?

- 1/8
- 1/4
- 1/2
- Más de 1/2 pollo

16. Cuando asiste a una pollería, ¿consume algún plato que no sea pollo a la brasa?

- Sí (continúe en la siguiente pregunta)
- No (pasar a la pregunta 18)
- No sabe / No contesta (pasar a la pregunta 18)

17. ¿Qué platos consume aparte de pollo a la brasa cuando asiste a un pollería?
(puede marcar dos opciones con prioridad 1 y 2)

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anticuchos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carne a la parrilla
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pollo a la plancha
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lomo saltado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Salchipapa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arroz chaufa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

18. Cuando asiste a una pollería, ¿consume algún postre?

Sí (continúe en la siguiente pregunta)

No (pasar a la pregunta 20)

No sabe / No contesta (pasar a la pregunta 20)

19. ¿Qué postres consume? (puede marcar dos opciones con prioridad 1 y 2)

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Torta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gelatina / Flan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pye de limón
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arroz con leche
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mazamorra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

20. ¿Qué bebida consume con mayor frecuencia cuando asiste a una pollería?
(marque solo una opción)

Chicha morada

Gaseosa

Limonada

Otro (por favor especifique)

21. Cuando asiste a una pollería, ¿consume algún complemento?

Sí (continúe en la siguiente pregunta)

No (pasar a la pregunta 23)

No sabe / No contesta (pasar a la pregunta 23)

22. ¿Qué complementos consume? (Puede marcar dos opciones con prioridad 1 y 2)

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yuquita frita
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mollejitas fritas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brochetas de pollo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nuggets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anticuchos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chicharrón de pollo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

23. ¿Cuánto gasta en promedio por persona por el total de su consumo cuando asiste a una pollería?

<input type="checkbox"/>	Menos de 8 soles
<input type="checkbox"/>	De 8 a 10 soles
<input type="checkbox"/>	De 11 a 14 soles
<input type="checkbox"/>	De 15 a 18 soles
<input type="checkbox"/>	De 19 a 22 soles
<input type="checkbox"/>	De 23 a 25 soles
<input type="checkbox"/>	De 26 soles a más

24. ¿Qué medio de pago usa?

<input type="checkbox"/>	En efectivo
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de débito
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de crédito
<input type="checkbox"/>	No sabe / No contesta

25. ¿A través de qué medio suele enterarse de las promociones de una pollería?

<input type="checkbox"/>	Dentro del local (en la carta o en la mesa)
<input type="checkbox"/>	Avisos en la fachada del local
<input type="checkbox"/>	Volantes entregados a domicilio
<input type="checkbox"/>	Publicidad en vallas o periódicos
<input type="checkbox"/>	Anuncios en radio
<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

26. ¿Qué características adicionales le gustaría que haya en una pollería?

<input type="checkbox"/>	Juegos infantiles para niños
<input type="checkbox"/>	Videojuegos para niños
<input type="checkbox"/>	Menús para niños a base de nuggets
<input type="checkbox"/>	Promociones del tipo 'agrandas tu combo'
<input type="checkbox"/>	Menús especiales para adultos mayores
<input type="checkbox"/>	Ensaladas de frutas como postre
<input type="checkbox"/>	Descuentos en fechas especiales
<input type="checkbox"/>	Otro (por favor especifique)

Anexo 18: Estimación del tiempo esperado de permanencia en una pollería

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se presentan las frecuencias absolutas y porcentuales del tiempo de permanencia en una pollería para cada distrito:

Frecuencia absoluta del tiempo de permanencia en una pollería

Distrito	1/2 hora	1 hora	1 hora y media	2 horas	2 horas y media o más	Total general
Callao	31	152	74	58	51	366
San Juan de Lurigancho	28	124	81	67	42	342
San Martín de Porres	25	150	74	70	48	367
Total general	84	426	229	195	141	1075

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Frecuencia porcentual del tiempo de permanencia en una pollería

Distrito	1/2 hora	1 hora	1 hora y media	2 horas	2 horas y media o más	Total general
Callao	8.5%	41.5%	20.2%	15.8%	13.9%	100%
San Juan de Lurigancho	8.2%	36.3%	23.7%	19.6%	12.3%	100%
San Martín de Porres	6.8%	40.9%	20.2%	19.1%	13.1%	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Tiempo esperado de permanencia en una pollería

La fórmula general para el cálculo del tiempo esperado es la siguiente:

$$E[t] = P(t_{0.5h}) \times 0.5 + P(t_{1h}) \times 1 + P(t_{1.5h}) \times 1.5 + P(t_{2h}) \times 2 + P(t_{2.5h}) \times 2.5$$

Para Callao:

$$E[t] = 0.085 \times 0.5 + 0.415 \times 1 + 0.202 \times 1.5 + 0.158 \times 2 + 0.139 \times 2.5 = 1h 26 min$$

Para San Martín de Porres:

$$E[t] = 0.082 \times 0.5 + 0.363 \times 1 + 0.237 \times 1.5 + 0.196 \times 2 + 0.123 \times 2.5 = 1h 27 min$$

Para San Juan de Lurigancho:

$$E[t] = 0.068 \times 0.5 + 0.409 \times 1 + 0.202 \times 1.5 + 0.191 \times 2 + 0.131 \times 2.5 = 1h 27 min$$

Como medida de simplificación para los cálculos se aproximará a **1h 30min** como el **tiempo de permanencia en una pollería**.

Anexo 19: Modelo de calidad del servicio de Parasuraman, Zeithlam y Berry⁹²

Parasuraman, Zeithlam y Berry definieron 5 deficiencias o brechas que impiden el éxito en la prestación de servicios. Dichas deficiencias son:

Brecha 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos

Brecha 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

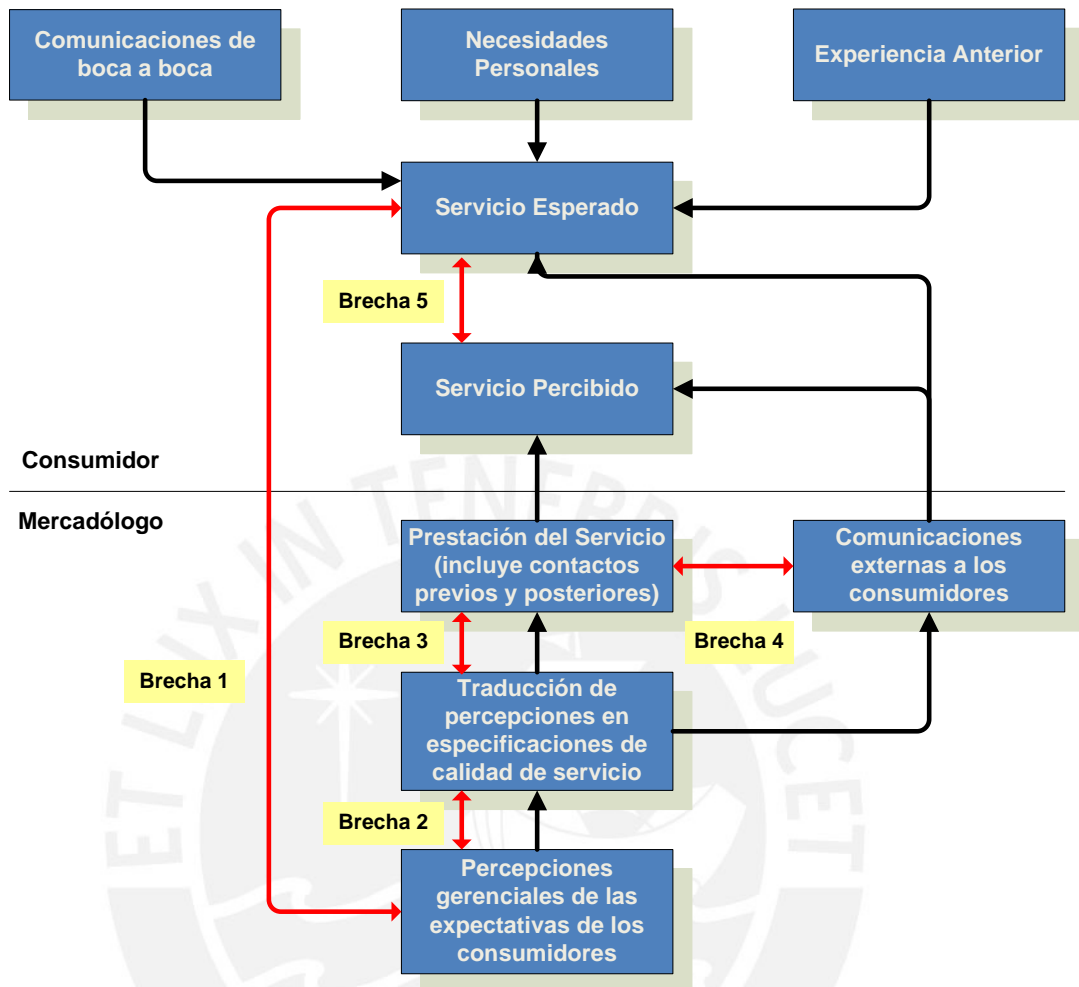
Brecha 5: Discrepancia entre las expectativas del cliente y el servicio percibido

Elaboración propia

Las primeras 4 brechas se producen internamente en la organización que provee los servicios, mientras que la quinta y última brecha es percibida por los clientes en cuanto a la calidad de los servicios.

Asimismo, la suma de las 4 primeras brechas contribuye a la aparición de la quinta brecha. De acuerdo al siguiente esquema se podrá entender el origen y la relación entre las brechas anteriormente mencionadas.

⁹² Información tomada de *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Parasuraman, Zeithlam y Berry. 1993



Fuente: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Pág. 439.

A continuación se describirán cada una de las brechas definidas y lo que se debe hacer para mitigar su aparición.

- **Brecha 1** – Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.

Esta deficiencia se presenta debido a que los directivos descuidan o subestiman las necesidades de los clientes, pues creen conocer las expectativas de ellos. Si esto sucede se corre el riesgo de brindar servicios que no están acorde con las expectativas de los clientes. Esta brecha es la única que traspasa la frontera consumidor – mercadólogo.

Los factores que causan este tipo de discrepancia suelen ser la insuficiente investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando.

Para poder combatir ésta brecha es necesario tomar en cuenta algunos consejos:

- Gestionar adecuadamente las reclamaciones de los clientes.
- Seguimiento de los niveles de satisfacción logrados.
- Realización de estudios de las expectativas de los clientes clave.
- *Brecha 2* - Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

A pesar que los directivos comprenden con exactitud las expectativas de los clientes y tienen la información necesaria para brindar un servicio acorde con sus preferencias, se tiene un reto: usar dicha información para poder establecer normas de calidad adecuadas. Es ahí dónde surge la segunda brecha, pues los directivos en su afán de lograr cambiar ciertas especificaciones o normas de calidad, para lograr igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes, hacen cambios en los procesos y procedimientos, generando errores y confusiones al interior de la empresa proveedora del servicio.

Para poder combatir dicha brecha es necesario tomar en cuenta los siguientes consejos:

- Establecer objetivos específicos y comprensibles por todos los empleados de la empresa proveedora.
- Hacer que las normas y especificaciones de calidad sean aceptados por todos los empleados de la empresa.
- Las normas y especificaciones de calidad deben cubrir necesariamente las expectativas de los clientes.
- *Brecha 3* - Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio.

También conocida como deficiencia en la realización del servicio, se da cuando los empleados pertenecientes a la empresa proveedora no tienen la disposición o capacidad adecuada para poder servir a los clientes. Esto ocurre debido a la falta de motivación y/o capacitación del personal, así como a las variaciones en la calidad del servicio, pues es necesario tomar en cuenta que las personas son las que dan el servicio y el trato varía de un empleado a otro.

Para poder combatir esta brecha es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- Describir en forma clara las funciones de cada puesto de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa proveedora.
- Establecer un programa de capacitaciones que permita a los empleados brindar un servicio homogéneo a los clientes.

- *Brecha 4* - Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Esta brecha es también llamada deficiencia entre lo que se promete y lo que se realiza. Esta deficiencia se da principalmente por la falta de coordinación y comunicación entre los departamentos de marketing y operaciones. Asimismo la falta de comunicación entre las sucursales de la empresa proveedora y la tendencia a prometer en exceso a través de la publicidad generan que la brecha 4 se incremente.

Para reducir esta brecha es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- Establecer una adecuada comunicación horizontal dentro de la empresa proveedora de servicios.
 - Abrir canales de comunicación entre los departamentos de Ventas y Operaciones.
 - Prestar servicios similares en todas las sucursales de la empresa proveedora a través de procedimientos compartidos.
 - Coordinar adecuadamente las características reales del servicio antes de difundirlo a los clientes potenciales.
- *Brecha 5* - Discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido.

Finalmente, se tiene la brecha 5 que se presenta cuando el cliente aprecia erróneamente la calidad del servicio en general. La suma de las 4 brechas anteriormente descritas hace que la brecha 5 se incremente.

Anexo 20: Modelo de encuesta post-servicio

Buenas tardes / noches estimado cliente, debido a que su opinión es muy importante para nosotros y con la finalidad de brindarle un mejor servicio en nuestro local le agradecemos llenar la siguiente encuesta con sinceridad y libertad.

Edad: _____ Fecha y hora: _____ Nombre del mozo: _____

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia del Restaurante de Pollos a la Brasa?

- A través de amistades.
- Anuncios de internet.
- Anuncios en Radio.
- Volantes y afiches.
- Otros (especifique): _____

2.- Marque con una (x) la opción que crea conveniente para las siguientes preguntas.

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La actitud y la amabilidad del mozo le parecieron adecuadas?				
¿El tiempo entre la realización del pedido y la entrega del plato fue el adecuado?				
¿Le pareció adecuada la presentación del plato? (Tome en cuenta la temperatura y la cantidad servida)				
¿Le parecieron cómodas las mesas y sillas del establecimiento?				
¿Las promociones y combos mostrados en los medios publicitarios son similares a los brindados por los mozos?				
¿El sabor de los platos y bebidas consumidos llenó sus expectativas?				

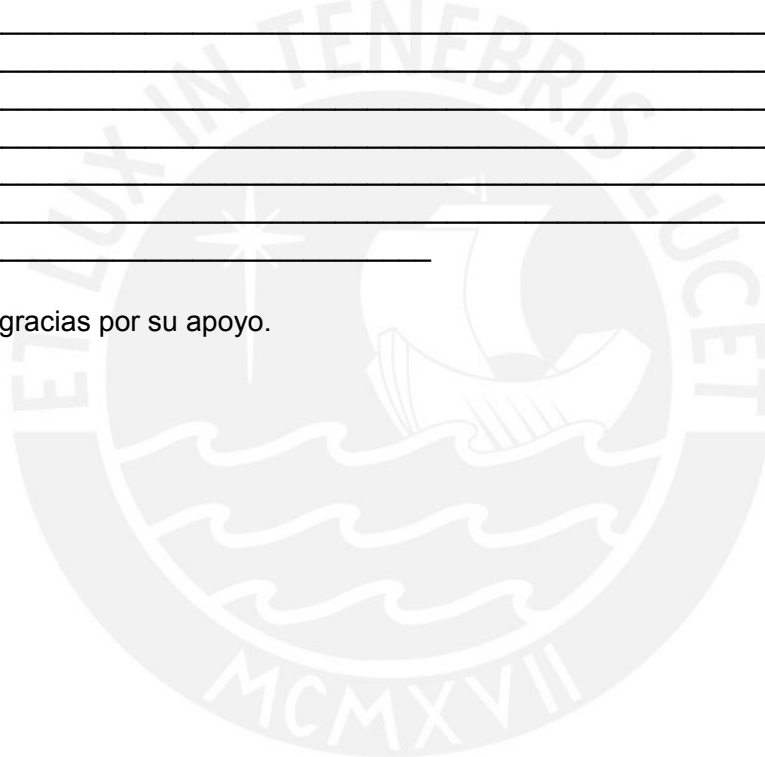
3.- Califique del 1 al 5 el servicio brindado por el Restaurante de Pollos a la Brasa.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.- ¿Qué parte del servicio brindado debería mejorar para poder cumplir totalmente con sus expectativas?

5.- ¿Tiene usted alguna recomendación o sugerencia con respecto al servicio y productos brindados por el Restaurante de Pollos a la Brasa?

Muchas gracias por su apoyo.

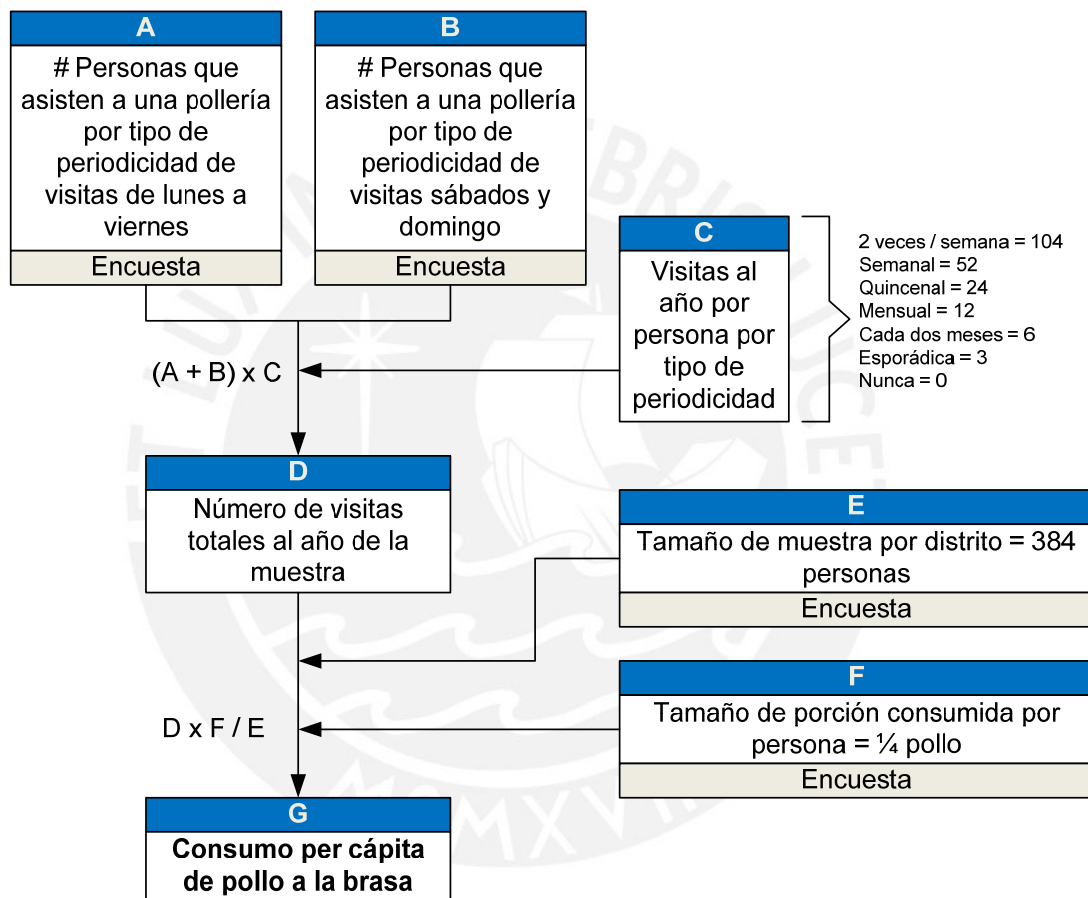


Anexo 21: Estimación del consumo per cápita de pollo a la brasa

Según Perú Económico, el consumo per cápita de pollo a la brasa ha sido⁹³:

- En 1998: 1.3 pollos.
- En 2008: 7.8 pollos.

Para estimar el consumo per cápita de pollo a la brasa en el 2012, se seguirá el esquema indicado en el siguiente gráfico:



Elaboración propia

En primer lugar, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se presentan el número de personas que asisten a una pollería por tipo de periodicidad de visitas:

⁹³ Perú Económico (Enero de 2011). Índice del Pollo a la Brasa. Recurso electrónico en <http://perueconomico.com/uploads/0000/4873/Sin_t_tulo-22jij.jpg>

# Personas que asisten a una pollería por tipo de periodicidad de visitas de lunes a viernes (A)								
Distrito	Dos veces por semana	Una vez por semana	Cada quince días	Una vez por mes	Cada dos meses	Esporádica	Nunca	Total general
Callao	16	38	70	79	27	93	43	366
San Juan de Lurigancho	15	42	37	60	46	51	91	342
San Martín de Porres	20	40	58	80	52	88	29	367
Total general	51	120	165	219	125	232	163	1,075
# Personas que asisten a una pollería por tipo de periodicidad de visitas los sábados y domingos (B)								
Distrito	Dos veces por semana	Una vez por semana	Cada quince días	Una vez por mes	Cada dos meses	Esporádica	Nunca	Total general
Callao	5	91	91	119	14	41	5	366
San Juan de Lurigancho	12	87	104	75	17	28	19	342
San Martín de Porres	12	86	79	90	33	59	8	367
Total general	29	264	274	284	64	128	32	1,075

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

A continuación se presenta el número de visitas al año por persona según tipo de periodicidad:

Visitas al año por persona por tipo de periodicidad (C)						
Dos veces por semana	Una vez por semana	Cada quince días	Una vez por mes	Cada dos meses	Esporádica	Nunca
104	52	24	12	6	3	0

Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el número de visitas totales al año del tamaño de muestra:

Número de visitas totales al año de la muestra (D) = (A + B) x (C)			
Distrito	Lunes a viernes	Sábados y domingos	Total
Callao	6,709	9,071	15,780
San Juan de Lurigancho	5,781	9,354	15,135
San Martín de Porres	7,088	9,071	16,159

Elaboración propia

Como paso final se estima el consumo per cápita de pollo a la brasa por cada distrito para el 2012:

Distrito	# Visitas totales al año de la muestra (D)	Tamaño de la muestra por distrito (E)	Tamaño de porción consumida por persona (F)	Consumo per cápita de pollo a la brasa (G) = (D) x (F) / (E)
Callao	15,780	384	1/4	10.3
San Juan de Lurigancho	15,135	384	1/4	9.9
San Martín de Porres	16,159	384	1/4	10.5

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

A partir de los siguientes datos recopilados se estimó el consumo per cápita de pollo a la brasa usando cuatro tendencias (lineal, logarítmica, exponencial y potencial) y se eligió la de mayor coeficiente de determinación (R^2):

Consumo per cápita de pollo a la brasa			
Año	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
1998	1.3	1.3	1.3
2008	7.8	7.8	7.8
2012	10.3	9.9	10.5

Fuente: Encuesta, Índice del Pollo a la Brasa – Perú Económico

Elaboración propia

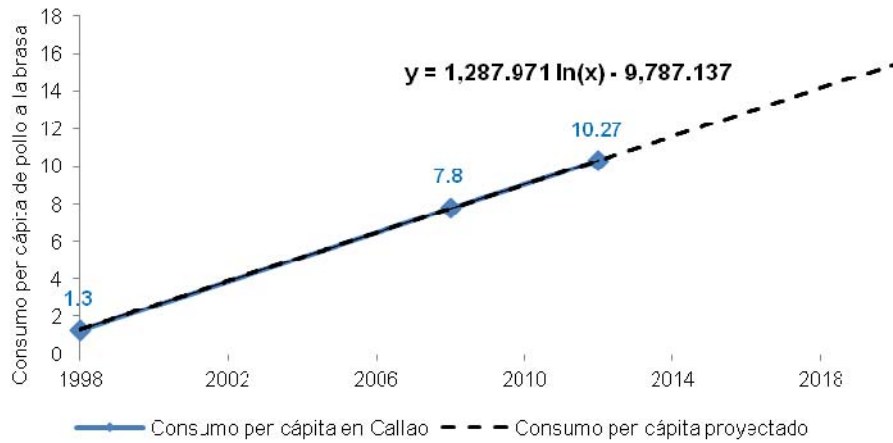
El análisis de regresión arrojó los siguientes resultados:

Coeficiente de determinación (R^2)			
Tendencia	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
Lineal	1.000	0.998	1.000
Logarítmica	1.000	0.998	1.000
Exponencial	0.975	0.970	0.978
Potencial	0.975	0.970	0.978

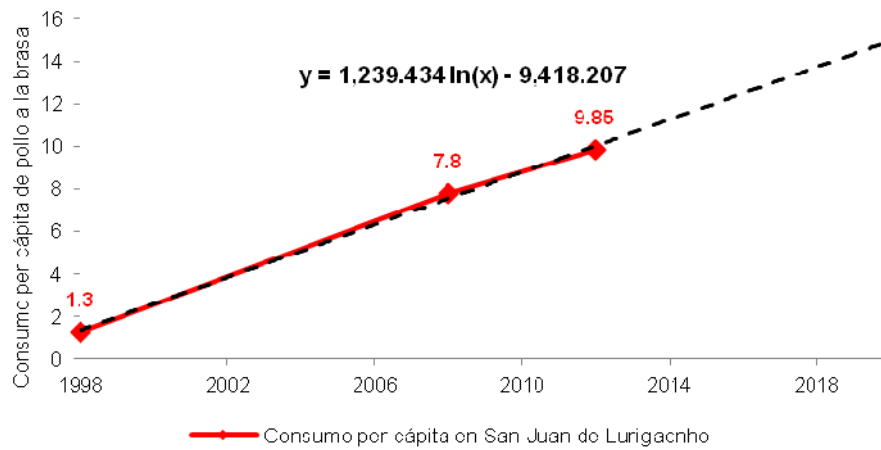
Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, las tendencias lineales y logarítmicas arrojan resultados similares; sin embargo, para los tres distritos se elige trabajar con la tendencia logarítmica dado que al realizar la regresión las cifras resultantes en 1998, 2008 y 2012 son similares a las cifras base.

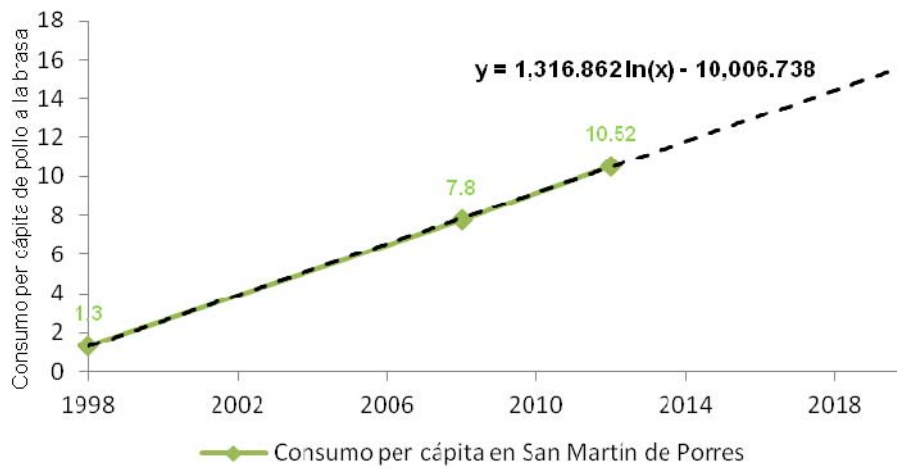
A continuación se presentan las proyecciones de consumo per cápita para cada distrito:



Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia

Los resultados usados para el cálculo de la demanda histórica, se presentan a continuación:

Año	Consumo per cápita de pollo a la brasa		
	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao
2006	6.3	6.5	6.5
2007	6.9	7.2	7.1
2008	7.6	7.9	7.7
2009	7.8	7.8	7.8
2010	8.8	9.2	9.0
2011	9.4	9.8	9.7

Elaboración propia



Anexo 22: Detalle de los cálculos para obtener la demanda histórica

Número de habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa

Año	Número de habitantes (A)	% Población NSE C y D (B)	# Habitantes de NSE C y D (C) = (A) x (B)	% Personas que consumen pollo a la brasa fuera de casa (D)	# Habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa (E) = (C) x (D)
San Juan de Lurigancho					
2006	845,812	68.7%	581,073	89.1%	517,518
2007	889,410	68.7%	611,025		544,194
2008	906,994	69.1%	626,733		558,184
2009	924,925	69.1%	639,123		569,219
2010	992,945	69.4%	689,104		613,733
2011	1,004,339	67.9%	681,946		607,358
San Martín de Porres					
2006	582,189	69.6%	405,204	95.6%	387,265
2007	612,198	69.6%	426,090		407,226
2008	624,302	70.3%	438,884		419,455
2009	636,644	70.3%	447,561		427,747
2010	640,521	74.0%	473,986		453,002
2011	646,191	69.0%	445,872		426,133
Callao					
2006	405,474	76.5%	310,188	95.3%	295,648
2007	422,093	76.5%	322,901		307,765
2008	431,379	76.5%	330,005		314,536
2009	440,870	76.5%	337,266		321,456
2010	458,868	65.8%	301,935		287,782
2011	459,097	70.2%	322,286		307,179

Fuente: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, APEIM, encuesta realizada
Elaboración propia

Consolidado de número de visitas por persona a una pollería

Año	San Juan de Lurigancho		San Martín de Porres		Callao	
	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)	Consumo per cápita de pollo a la brasa (F)	Número de visitas al año por persona (G) = 4 x (F)
2006	6.3	25.3	6.5	26.2	6.5	25.9
2007	6.9	27.8	7.2	28.8	7.1	28.4
2008	7.6	30.2	7.9	31.4	7.7	31.0
2009	7.8	31.2	7.8	31.2	7.8	31.2
2010	8.8	35.2	9.2	36.7	9.0	36.1
2011	9.4	37.6	9.8	39.3	9.7	38.7

Elaboración propia

Número de visitas totales por año

Año	# Habitantes que consumen pollo a la brasa fuera de casa (E)	Número de visitas al año por persona (G)	Número de visitas totales por año (H) = (E) x (G)
San Juan de Lurigancho			
2006	517,518	25.3	13,088,392
2007	544,194	27.8	15,107,657
2008	558,184	30.2	16,874,539
2009	569,219	31.2	17,759,635
2010	613,733	35.2	21,582,950
2011	607,358	37.6	22,856,468
San Martín de Porres			
2006	387,265	26.2	10,140,587
2007	407,226	28.8	11,732,332
2008	419,455	31.4	13,185,227
2009	427,747	31.2	13,345,702
2010	453,002	36.7	16,615,234
2011	426,133	39.3	16,746,180
Callao			
2006	295,648	25.9	7,643,164
2007	307,765	28.4	8,746,648
2008	314,536	31.0	9,746,273
2009	321,456	31.2	10,029,434
2010	287,782	36.1	10,393,245
2011	307,179	38.7	11,880,922

Elaboración propia

Distribución porcentual promedio de las ventas mensuales de una cadena de pollerías

Distribución porcentual promedio de las ventas mensuales de una cadena de pollerías (K)													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2006	6%	8%	8%	7%	9%	9%	11%	8%	5%	6%	9%	14%	100%
2007	6%	8%	8%	7%	9%	9%	11%	8%	5%	6%	9%	14%	100%
2008	6%	8%	8%	7%	9%	9%	11%	8%	5%	6%	9%	14%	100%
2009	7%	8%	9%	6%	8%	9%	10%	7%	6%	7%	9%	15%	100%
2010	6%	7%	8%	7%	9%	9%	12%	9%	5%	6%	8%	13%	100%
2011	6%	8%	8%	7%	9%	9%	11%	8%	5%	6%	9%	14%	100%

Fuente: Cadena de pollerías de perfil similar al proyecto

Elaboración propia

Para determinar la demanda histórica en número de visitas totales por mes (mostrada en el contenido de la tesis), se multiplica los resultados de la tabla anterior por el número de visitas totales por año.

Anexo 23: Análisis de estacionalidad de la demanda histórica

Se aplica la técnica del Promedio Móvil Centrado con 12 períodos a la demanda histórica y se calculan los índices de estacionalidad por mes:

Mes	Demanda histórica			Promedio móvil centrado			Índice		
	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
ene-06	471,071	806,676	624,994						
feb-06	579,517	992,383	768,876						
mar-06	647,840	1,109,382	859,524						
abr-06	526,947	902,360	699,128						
may-06	660,901	1,131,748	876,853						
jun-06	698,578	1,196,267	926,840	636,930	1,090,699	845,049	1.097	1.097	1.097
jul-06	835,257	1,430,320	1,108,179	642,598	1,101,070	853,224	1.300	1.299	1.299
ago-06	616,782	1,056,196	818,317	649,570	1,113,829	863,281	0.950	0.948	0.948
sep-06	409,847	701,835	543,766	657,364	1,128,091	874,524	0.623	0.622	0.622
oct-06	491,456	841,584	652,040	663,704	1,139,693	883,669	0.740	0.738	0.738
nov-06	653,305	1,118,740	866,774	671,656	1,154,243	895,139	0.973	0.969	0.968
dic-06	1,051,659	1,800,893	1,395,291	680,060	1,169,623	907,263	1.546	1.540	1.538
ene-07	539,082	931,130	723,098	690,110	1,188,012	921,759	0.781	0.784	0.784
feb-07	663,185	1,145,487	889,564	697,530	1,201,591	932,463	0.951	0.953	0.954
mar-07	741,372	1,280,537	994,441	702,461	1,210,615	939,575	1.055	1.058	1.058
abr-07	603,025	1,041,576	808,869	708,374	1,221,435	948,104	0.851	0.853	0.853
may-07	756,319	1,306,354	1,014,490	716,234	1,235,818	959,442	1.056	1.057	1.057
jun-07	799,435	1,380,826	1,072,324	728,887	1,258,971	977,694	1.097	1.097	1.097
jul-07	955,848	1,650,989	1,282,128	734,021	1,268,046	985,156	1.302	1.302	1.301
ago-07	705,830	1,219,146	946,766	740,337	1,279,210	994,336	0.953	0.953	0.952
sep-07	469,019	810,114	629,119	747,398	1,291,690	1,004,598	0.628	0.627	0.626
oct-07	562,410	971,423	754,389	753,141	1,301,841	1,012,946	0.747	0.746	0.745
nov-07	747,626	1,291,339	1,002,830	760,344	1,314,573	1,023,415	0.983	0.982	0.980
dic-07	1,203,492	2,078,733	1,614,307	767,958	1,328,031	1,034,481	1.567	1.565	1.560
ene-08	600,691	1,040,028	812,644	777,061	1,344,121	1,047,712	0.773	0.774	0.776
feb-08	738,978	1,279,455	999,725	783,783	1,356,003	1,057,483	0.943	0.944	0.945
mar-08	826,101	1,430,299	1,117,590	788,250	1,363,899	1,063,975	1.048	1.049	1.050
abr-08	671,943	1,163,391	909,037	793,607	1,373,366	1,071,760	0.847	0.847	0.848
may-08	842,756	1,459,135	1,140,122	800,727	1,385,952	1,082,109	1.052	1.053	1.054
jun-08	890,800	1,542,317	1,205,117	812,189	1,406,211	1,098,769	1.097	1.097	1.097
jul-08	1,065,088	1,844,077	1,440,903	819,137	1,420,485	1,106,903	1.300	1.298	1.302
ago-08	786,497	1,361,728	1,064,011	825,395	1,433,991	1,113,864	0.953	0.950	0.955
sep-08	522,621	904,859	707,028	828,232	1,441,725	1,116,111	0.631	0.628	0.633
oct-08	626,686	1,085,034	847,811	825,566	1,439,208	1,111,320	0.759	0.754	0.763
nov-08	833,070	1,442,364	1,127,017	825,031	1,441,026	1,109,050	1.010	1.001	1.016
dic-08	1,341,035	2,321,847	1,814,217	826,595	1,446,718	1,109,483	1.622	1.605	1.635
ene-09	684,069	1,211,317	910,259	820,297	1,439,060	1,099,133	0.834	0.842	0.828
feb-09	814,077	1,441,528	1,083,254	810,413	1,424,137	1,084,525	1.005	1.012	0.999
mar-09	860,146	1,523,106	1,144,557	814,354	1,432,831	1,088,803	1.056	1.063	1.051
abr-09	639,944	1,133,182	851,544	819,149	1,443,377	1,094,024	0.781	0.785	0.778
may-09	836,343	1,480,956	1,112,883	825,552	1,457,449	1,101,005	1.013	1.016	1.011
jun-09	909,564	1,610,613	1,210,315	835,786	1,479,969	1,112,141	1.088	1.088	1.088
jul-09	989,515	1,752,186	1,316,702	826,467	1,478,055	1,112,522	1.197	1.185	1.184

Mes	Demanda histórica			Demanda histórica			Índice		
	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
ago-09	667,881	1,182,651	888,718	819,666	1,484,682	1,119,830	0.815	0.797	0.794
sep-09	569,919	1,009,184	758,364	820,531	1,508,404	1,140,424	0.695	0.669	0.665
oct-09	684,221	1,211,585	910,461	831,364	1,547,212	1,172,034	0.823	0.783	0.777
nov-09	909,914	1,611,231	1,210,780	839,229	1,584,863	1,203,285	1.084	1.017	1.006
dic-09	1,463,835	2,592,089	1,947,858	843,207	1,616,309	1,229,960	1.736	1.604	1.584
ene-10	572,249	1,188,352	914,830	864,595	1,685,947	1,286,251	0.662	0.705	0.711
feb-10	732,458	1,521,047	1,170,949	891,047	1,757,902	1,343,455	0.822	0.865	0.872
mar-10	870,531	1,807,773	1,391,681	887,223	1,764,490	1,350,071	0.981	1.025	1.031
abr-10	769,937	1,598,877	1,230,866	882,499	1,772,120	1,357,800	0.872	0.902	0.907
may-10	930,719	1,932,762	1,487,901	876,158	1,782,146	1,367,984	1.062	1.085	1.088
jun-10	957,307	1,987,975	1,530,405	866,103	1,798,579	1,384,602	1.105	1.105	1.105
jul-10	1,246,171	2,587,840	1,992,201	879,437	1,816,942	1,394,376	1.417	1.424	1.429
ago-10	985,303	2,046,113	1,575,162	893,468	1,834,606	1,402,607	1.103	1.115	1.123
sep-10	524,036	1,088,230	837,754	904,844	1,845,403	1,404,919	0.579	0.590	0.596
oct-10	627,532	1,303,153	1,003,208	908,942	1,843,480	1,398,559	0.690	0.707	0.717
nov-10	833,821	1,731,539	1,332,993	916,993	1,847,116	1,395,236	0.909	0.937	0.955
dic-10	1,343,175	2,789,282	2,147,277	927,710	1,855,540	1,395,251	1.448	1.503	1.539
ene-11	732,256	1,408,712	1,032,117	932,059	1,848,036	1,381,739	0.786	0.762	0.747
feb-11	900,831	1,733,015	1,269,723	929,847	1,831,231	1,363,090	0.969	0.946	0.932
mar-11	1,007,036	1,937,332	1,419,419	939,268	1,842,680	1,368,108	1.072	1.051	1.038
abr-11	819,113	1,575,807	1,154,542	950,636	1,856,557	1,374,239	0.862	0.849	0.840
may-11	1,027,339	1,976,391	1,448,036	965,778	1,875,068	1,382,439	1.064	1.054	1.047
jun-11	1,085,905	2,089,060	1,530,585	990,076	1,904,705	1,395,515	1.097	1.097	1.097
jul-11	1,298,366	2,497,792	1,830,050						
ago-11	958,757	1,844,453	1,351,370						
sep-11	637,087	1,225,626	897,976						
oct-11	763,944	1,469,672	1,076,780						
nov-11	1,015,531	1,953,674	1,431,393						
dic-11	1,634,752	3,144,929	2,304,186						

Elaboración propia

Los índices calculados se suman y se estima el indicador de estacionalidad promedio mensual el cual es ajustado a la suma de número de periodos (12) para poder encontrar los indicadores de estacionalidad ajustados.

En la siguiente tabla se muestran los resultados:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Suma de índices mensuales												
Callao	3.836	4.689	5.213	4.213	5.248	6.581	6.517	4.773	3.156	3.760	4.959	7.920
San Juan de Lurigancho	3.866	4.721	5.245	4.236	5.265	6.581	6.509	4.763	3.136	3.729	4.907	7.817
San Martín de Porres	3.846	4.701	5.228	4.226	5.257	6.581	6.514	4.772	3.143	3.740	4.926	7.856
Número de índices mensuales												
Callao	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
San Juan de Lurigancho	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
San Martín de Porres	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
Índices de estacionalidad promedio												
Callao	0.767	0.938	1.043	0.843	1.050	1.097	1.303	0.955	0.631	0.752	0.992	1.584
San Juan de Lurigancho	0.773	0.944	1.049	0.847	1.053	1.097	1.302	0.953	0.627	0.746	0.981	1.563
San Martín de Porres	0.769	0.940	1.046	0.845	1.051	1.097	1.303	0.954	0.629	0.748	0.985	1.571
Índices de estacionalidad promedio ajustado												
Callao	0.770	0.941	1.047	0.846	1.054	1.101	1.308	0.958	0.634	0.755	0.996	1.590
San Juan de Lurigancho	0.777	0.949	1.055	0.852	1.059	1.103	1.309	0.958	0.631	0.750	0.987	1.572
San Martín de Porres	0.773	0.945	1.051	0.850	1.057	1.102	1.310	0.959	0.632	0.752	0.990	1.579

Elaboración propia



Anexo 24: Proyección de la demanda histórica

Tomando como base los índices de estacionalidad y la demanda histórica, se retira la estacionalidad de la demanda histórica dividiendo entre los índices respectivos:

Mes	Demanda histórica			Índices de estacionalidad			Demanda histórica sin estacionalidad		
	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
ene-06	471,071	806,676	624,994	0.770	0.777	0.773	611,688	1,037,557	808,282
feb-06	579,517	992,383	768,876	0.941	0.949	0.945	615,560	1,045,426	813,559
mar-06	647,840	1,109,382	859,524	1.047	1.055	1.051	618,957	1,051,786	817,800
abr-06	526,947	902,360	699,128	0.846	0.852	0.850	622,906	1,059,369	822,896
may-06	660,901	1,131,748	876,853	1.054	1.059	1.057	627,276	1,069,074	829,754
jun-06	698,578	1,196,267	926,840	1.101	1.103	1.102	634,454	1,084,814	840,742
jul-06	835,257	1,430,320	1,108,179	1.308	1.309	1.310	638,380	1,092,800	846,243
ago-06	616,782	1,056,196	818,317	0.958	0.958	0.959	643,551	1,102,822	853,052
sep-06	409,847	701,835	543,766	0.634	0.631	0.632	646,845	1,113,073	860,693
oct-06	491,456	841,584	652,040	0.755	0.750	0.752	651,037	1,122,490	867,350
nov-06	653,305	1,118,740	866,774	0.996	0.987	0.990	656,116	1,133,893	875,308
dic-06	1,051,659	1,800,893	1,395,291	1.590	1.572	1.579	661,363	1,145,717	883,485
ene-07	539,082	931,130	723,098	0.770	0.777	0.773	700,001	1,197,631	935,157
feb-07	663,185	1,145,487	889,564	0.941	0.949	0.945	704,432	1,206,714	941,261
mar-07	741,372	1,280,537	994,441	1.047	1.055	1.051	708,319	1,214,055	946,167
abr-07	603,025	1,041,576	808,869	0.846	0.852	0.850	712,838	1,222,809	952,065
may-07	756,319	1,306,354	1,014,490	1.054	1.059	1.057	717,840	1,234,011	959,998
jun-07	799,435	1,380,826	1,072,324	1.101	1.103	1.102	726,053	1,252,178	972,711
jul-07	955,848	1,650,989	1,282,128	1.308	1.309	1.310	730,547	1,261,397	979,076
ago-07	705,830	1,219,146	946,766	0.958	0.958	0.959	736,464	1,272,966	986,954
sep-07	469,019	810,114	629,119	0.634	0.631	0.632	740,233	1,284,798	995,793
oct-07	562,410	971,423	754,389	0.755	0.750	0.752	745,031	1,295,668	1,003,495
nov-07	747,626	1,291,339	1,002,830	0.996	0.987	0.990	750,843	1,308,830	1,012,704
dic-07	1,203,492	2,078,733	1,614,307	1.590	1.572	1.579	756,847	1,322,477	1,022,164
ene-08	600,691	1,040,028	812,644	0.770	0.777	0.773	780,000	1,337,697	1,050,963
feb-08	738,978	1,279,455	999,725	0.941	0.949	0.945	784,939	1,347,842	1,057,824
mar-08	826,101	1,430,299	1,117,590	1.047	1.055	1.051	789,270	1,356,042	1,063,338
abr-08	671,943	1,163,391	909,037	0.846	0.852	0.850	794,306	1,365,820	1,069,966
may-08	842,756	1,459,135	1,140,122	1.054	1.059	1.057	799,879	1,378,331	1,078,882
jun-08	890,800	1,542,317	1,205,117	1.101	1.103	1.102	809,032	1,398,623	1,093,168
jul-08	1,065,088	1,844,077	1,440,903	1.308	1.309	1.310	814,038	1,408,921	1,100,322
ago-08	786,497	1,361,728	1,064,011	0.958	0.958	0.959	820,632	1,421,842	1,109,175
sep-08	522,621	904,859	707,028	0.634	0.631	0.632	824,831	1,435,058	1,119,111
oct-08	626,686	1,085,034	847,811	0.755	0.750	0.752	830,178	1,447,200	1,127,766
nov-08	833,070	1,442,364	1,127,017	0.996	0.987	0.990	836,655	1,461,901	1,138,114
dic-08	1,341,035	2,321,847	1,814,217	1.590	1.572	1.579	843,345	1,477,145	1,148,745
ene-09	684,069	1,211,317	910,259	0.770	0.777	0.773	888,267	1,558,011	1,177,205
feb-09	814,077	1,441,528	1,083,254	0.941	0.949	0.945	864,709	1,518,578	1,146,207
mar-09	860,146	1,523,106	1,144,557	1.047	1.055	1.051	821,797	1,444,031	1,088,996
abr-09	639,944	1,133,182	851,544	0.846	0.852	0.850	756,480	1,330,354	1,002,295
may-09	836,343	1,480,956	1,112,883	1.054	1.059	1.057	793,793	1,398,944	1,053,106

Mes	Demanda histórica			Índices de estacionalidad			Demanda histórica sin estacionalidad		
	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres
jun-09	909,564	1,610,613	1,210,315	1.101	1.103	1.102	826,073	1,460,556	1,097,883
jul-09	989,515	1,752,186	1,316,702	1.308	1.309	1.310	756,278	1,338,714	1,005,478
ago-09	667,881	1,182,651	888,718	0.958	0.958	0.959	696,868	1,234,859	926,442
sep-09	569,919	1,009,184	758,364	0.634	0.631	0.632	899,480	1,600,512	1,200,367
oct-09	684,221	1,211,585	910,461	0.755	0.750	0.752	906,395	1,615,992	1,211,104
nov-09	909,914	1,611,231	1,210,780	0.996	0.987	0.990	913,830	1,633,055	1,222,701
dic-09	1,463,835	2,592,089	1,947,858	1.590	1.572	1.579	920,571	1,649,071	1,233,366
ene-10	572,249	1,188,352	914,830	0.770	0.777	0.773	743,068	1,528,473	1,183,117
feb-10	732,458	1,521,047	1,170,949	0.941	0.949	0.945	778,014	1,602,347	1,238,998
mar-10	870,531	1,807,773	1,391,681	1.047	1.055	1.051	831,719	1,713,918	1,324,124
abr-10	769,937	1,598,877	1,230,866	0.846	0.852	0.850	910,145	1,877,080	1,448,769
may-10	930,719	1,932,762	1,487,901	1.054	1.059	1.057	883,367	1,825,730	1,407,980
jun-10	957,307	1,987,975	1,530,405	1.101	1.103	1.102	869,434	1,802,760	1,388,239
jul-10	1,246,171	2,587,840	1,992,201	1.308	1.309	1.310	952,439	1,977,175	1,521,311
ago-10	985,303	2,046,113	1,575,162	0.958	0.958	0.959	1,028,066	2,136,439	1,642,023
sep-10	524,036	1,088,230	837,754	0.634	0.631	0.632	827,064	1,725,875	1,326,029
oct-10	627,532	1,303,153	1,003,208	0.755	0.750	0.752	831,299	1,738,123	1,334,477
nov-10	833,821	1,731,539	1,332,993	0.996	0.987	0.990	837,409	1,754,992	1,346,118
dic-10	1,343,175	2,789,282	2,147,277	1.590	1.572	1.579	844,690	1,774,524	1,359,636
ene-11	732,256	1,408,712	1,032,117	0.770	0.777	0.773	950,838	1,811,903	1,334,800
feb-11	900,831	1,733,015	1,269,723	0.941	0.949	0.945	956,859	1,825,645	1,343,512
mar-11	1,007,036	1,937,332	1,419,419	1.047	1.055	1.051	962,138	1,836,751	1,350,515
abr-11	819,113	1,575,807	1,154,542	0.846	0.852	0.850	968,276	1,849,995	1,358,933
may-11	1,027,339	1,976,391	1,448,036	1.054	1.059	1.057	975,071	1,866,943	1,370,256
jun-11	1,085,905	2,089,060	1,530,585	1.101	1.103	1.102	986,228	1,894,427	1,388,402
jul-11	1,298,366	2,497,792	1,830,050	1.308	1.309	1.310	992,331	1,908,376	1,397,488
ago-11	958,757	1,844,453	1,351,370	0.958	0.958	0.959	1,000,368	1,925,877	1,408,732
sep-11	637,087	1,225,626	897,976	0.634	0.631	0.632	1,005,488	1,943,778	1,421,350
oct-11	763,944	1,469,672	1,076,780	0.755	0.750	0.752	1,012,005	1,960,224	1,432,343
nov-11	1,015,531	1,953,674	1,431,393	0.996	0.987	0.990	1,019,901	1,980,136	1,445,486
dic-11	1,634,752	3,144,929	2,304,186	1.590	1.572	1.579	1,028,056	2,000,785	1,458,989

Elaboración propia

Sobre la demanda sin estacionalidad por distrito se analizan líneas de tendencia para cada mercado objetivo. El detalle de este procedimiento se muestra en el contenido de la tesis.

A continuación se muestra la demanda proyectada sin estacionalidad para cada distrito, con sus respectivos índices de estacionalidad:

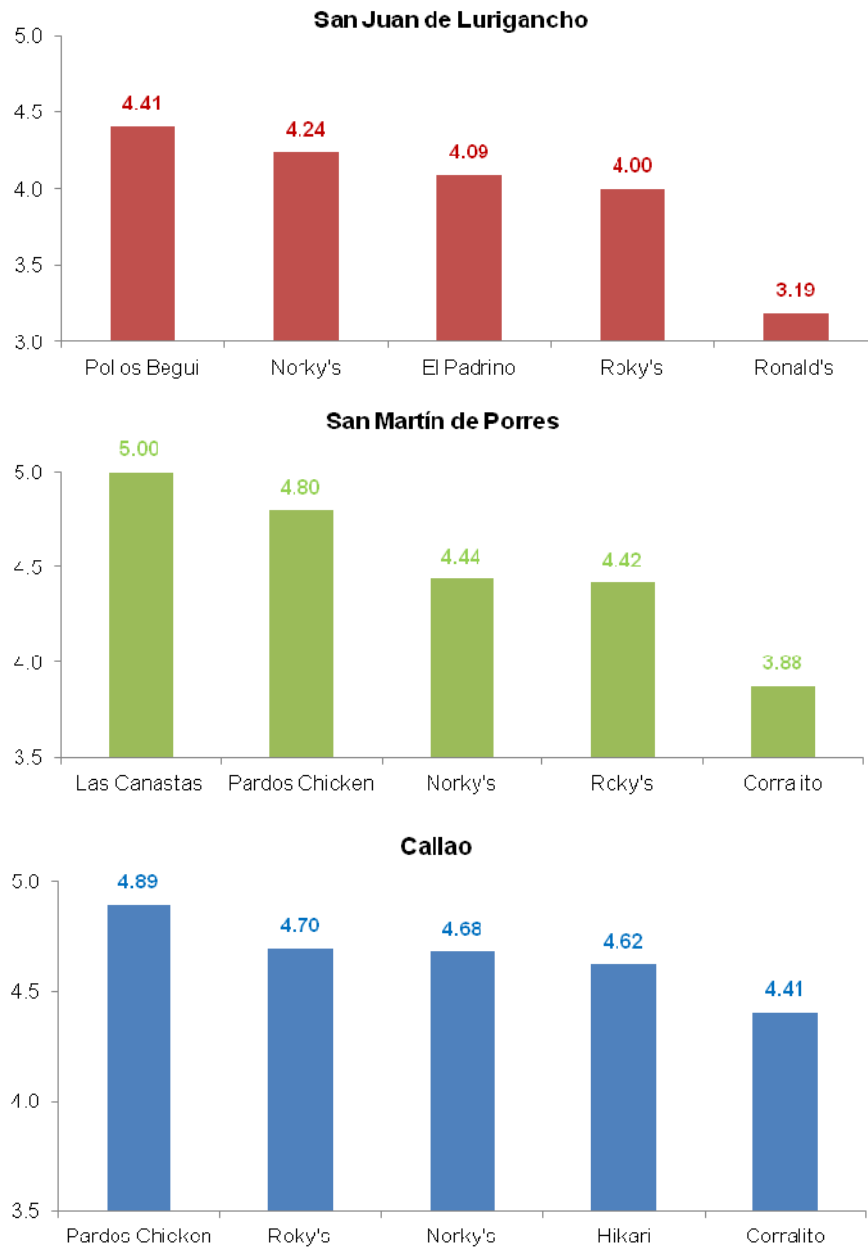
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
San Juan de Lurigancho												
Índice de estacionalidad	0.777	0.949	1.055	0.852	1.059	1.103	1.309	0.958	0.631	0.750	0.987	1.572
2012	2,051	2,070	2,089	2,109	2,128	2,148	2,168	2,188	2,209	2,229	2,250	2,271
2013	2,292	2,314	2,335	2,357	2,379	2,401	2,424	2,446	2,469	2,492	2,515	2,539
2014	2,562	2,586	2,610	2,635	2,659	2,684	2,709	2,734	2,760	2,786	2,812	2,838
2015	2,864	2,891	2,918	2,945	2,973	3,000	3,028	3,057	3,085	3,114	3,143	3,172
2016	3,202	3,232	3,262	3,292	3,323	3,354	3,385	3,417	3,449	3,481	3,513	3,546
2017	3,579	3,613	3,646	3,680	3,715	3,749	3,784	3,820	3,855	3,891	3,927	3,964
2018	4,001	4,038	4,076	4,114	4,152	4,191	4,230	4,270	4,309	4,350	4,390	4,431
2019	4,473	4,514	4,556	4,599	4,642	4,685	4,729	4,773	4,817	4,862	4,908	4,953
2020	5,000	5,046	5,093	5,141	5,189	5,237	5,286	5,335	5,385	5,435	5,486	5,537
2021	5,589	5,641	5,693	5,747	5,800	5,854	5,909	5,964	6,020	6,076	6,132	6,190
San Martín de Porres												
Índice de estacionalidad	0.773	0.945	1.051	0.850	1.057	1.102	1.310	0.959	0.632	0.752	0.990	1.579
2012	1,521	1,533	1,546	1,559	1,573	1,586	1,599	1,613	1,627	1,640	1,654	1,668
2013	1,682	1,697	1,711	1,725	1,740	1,755	1,769	1,784	1,800	1,815	1,830	1,846
2014	1,861	1,877	1,893	1,909	1,925	1,941	1,958	1,974	1,991	2,008	2,025	2,042
2015	2,059	2,077	2,094	2,112	2,130	2,148	2,166	2,184	2,203	2,221	2,240	2,259
2016	2,278	2,297	2,317	2,336	2,356	2,376	2,396	2,416	2,437	2,458	2,478	2,499
2017	2,520	2,542	2,563	2,585	2,607	2,629	2,651	2,673	2,696	2,719	2,742	2,765
2018	2,788	2,812	2,836	2,860	2,884	2,908	2,933	2,958	2,983	3,008	3,034	3,059
2019	3,085	3,111	3,137	3,164	3,191	3,218	3,245	3,272	3,300	3,328	3,356	3,385
2020	3,413	3,442	3,471	3,500	3,530	3,560	3,590	3,620	3,651	3,682	3,713	3,744
2021	3,776	3,808	3,840	3,873	3,906	3,939	3,972	4,005	4,039	4,074	4,108	4,143
Callao												
Índice de estacionalidad	0.770	0.941	1.047	0.846	1.054	1.101	1.308	0.958	0.634	0.755	0.996	1.590
2012	1,019	1,026	1,033	1,040	1,046	1,053	1,060	1,067	1,074	1,081	1,088	1,095
2013	1,102	1,109	1,117	1,124	1,131	1,139	1,146	1,154	1,161	1,169	1,176	1,184
2014	1,192	1,199	1,207	1,215	1,223	1,231	1,239	1,247	1,255	1,263	1,272	1,280
2015	1,288	1,297	1,305	1,314	1,322	1,331	1,340	1,348	1,357	1,366	1,375	1,384
2016	1,393	1,402	1,411	1,420	1,430	1,439	1,448	1,458	1,467	1,477	1,487	1,496
2017	1,506	1,516	1,526	1,536	1,546	1,556	1,566	1,576	1,586	1,597	1,607	1,618
2018	1,628	1,639	1,650	1,660	1,671	1,682	1,693	1,704	1,715	1,726	1,738	1,749
2019	1,760	1,772	1,783	1,795	1,807	1,819	1,830	1,842	1,854	1,867	1,879	1,891
2020	1,903	1,916	1,928	1,941	1,953	1,966	1,979	1,992	2,005	2,018	2,031	2,044
2021	2,058	2,071	2,085	2,098	2,112	2,126	2,140	2,154	2,168	2,182	2,196	2,210

Elaboración propia

Luego se multiplica la demanda proyectada sin estacionalidad por los correspondientes índices de estacionalidad; de esta forma se obtiene la demanda proyectada por distrito presentada en el contenido de la tesis.

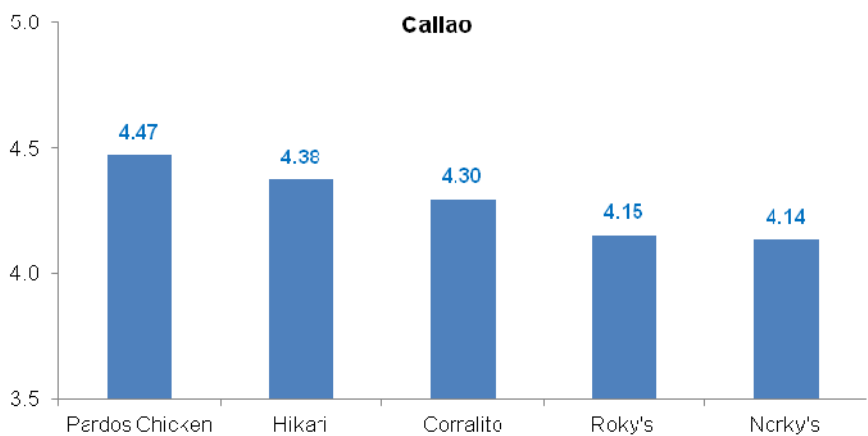
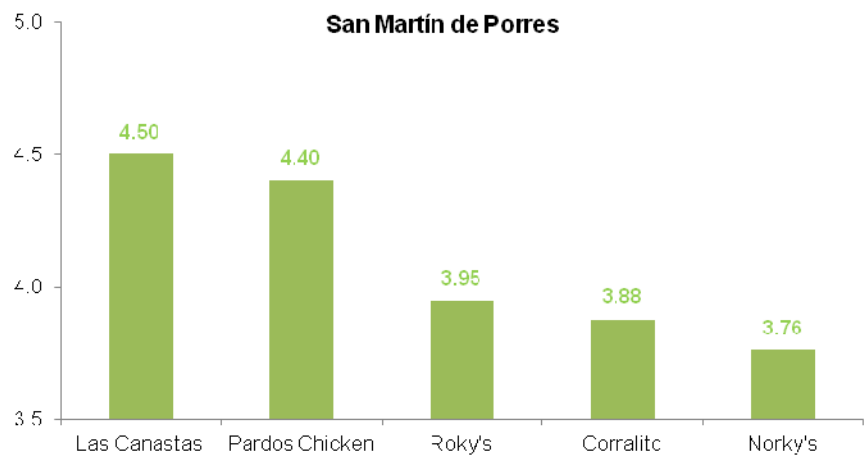
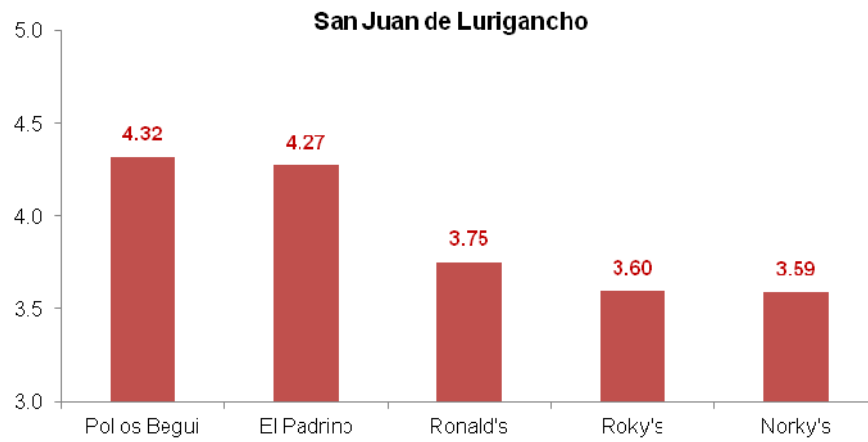
Anexo 25: Calidad del servicio de pollerías más frecuentadas

a. Sabor del pollo y las papas



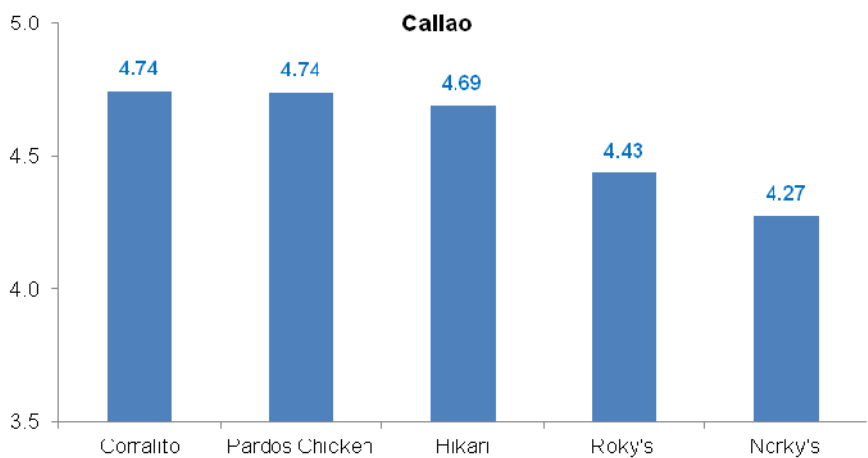
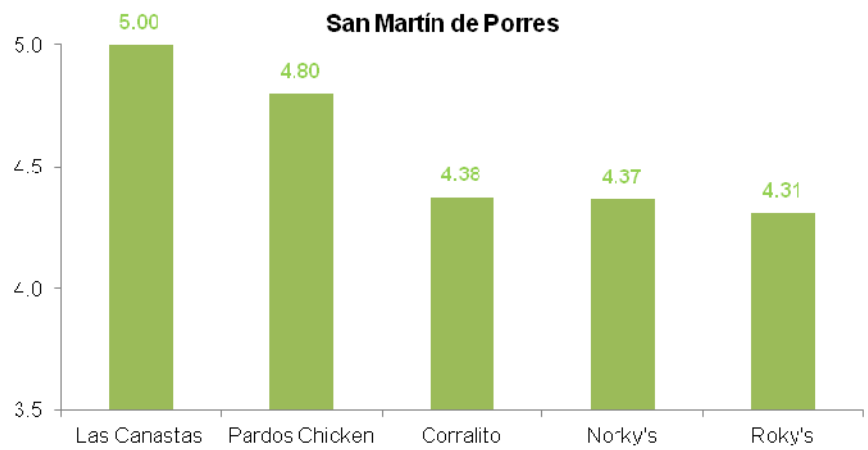
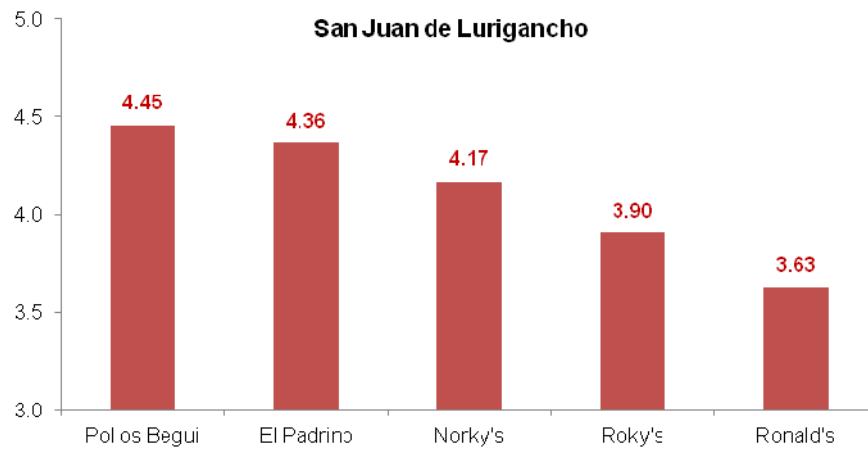
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

b. Atención rápida



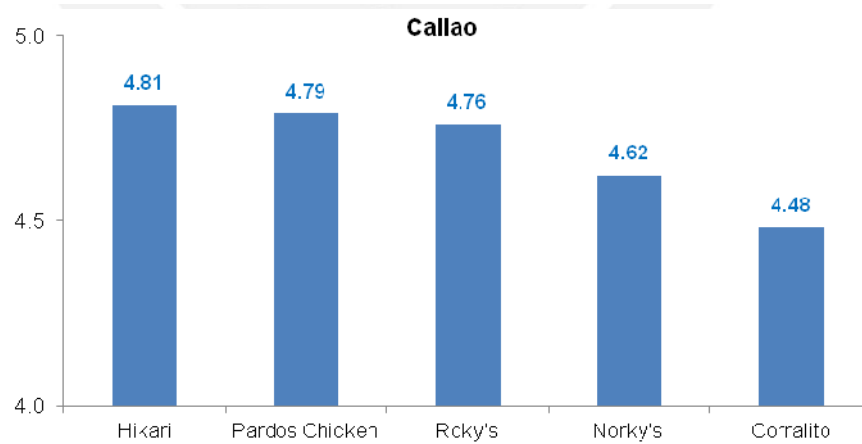
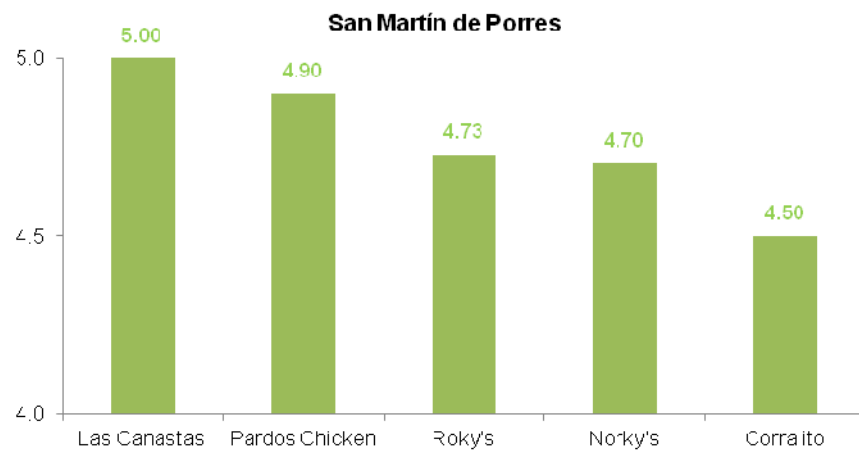
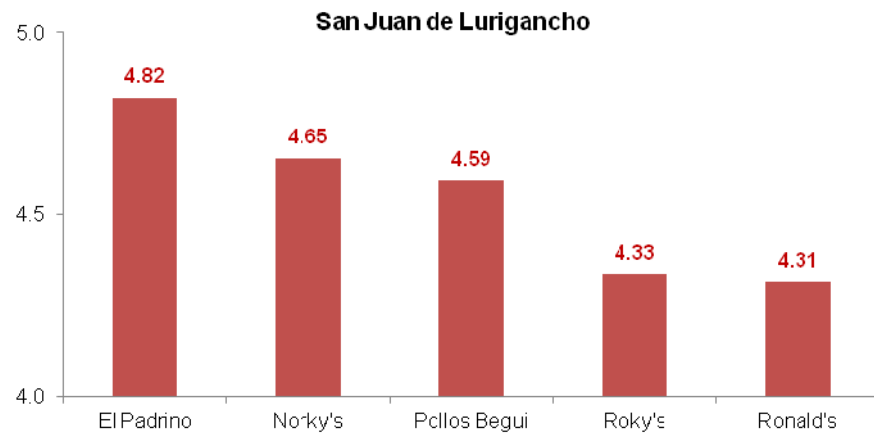
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

c. Vocación de servicio de los mozos



Fuente: Encuesta
Elaboración propia

d. Local agradable



Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Anexo 26: Detalle de pollerías en San Juan de Lurigancho

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m ²)	NSE de la Zona de Ubicación
1	Antes del 2008	ALLENDE CALDERÓN MODESTA	80	C
2	Antes del 2008	ALLPACCA TITO CESAR AUGUSTO	95	C
3	Antes del 2008	ALSINA S.A.C.	300	D
4	Antes del 2008	AQUINO AQUINO HILDA MAURA	70	D
5	Antes del 2008	AVENDAÑO SANCHEZ ABDON	70	C
6	Antes del 2008	CURI SACSARA DE PEREZ DONATILDA	80	C
7	Antes del 2008	ESTEBAN ESTEBAN VICTOR	111	C
8	Antes del 2008	FLORES CHOQUE NATIVIDAD ADRIANA	100	C
9	Antes del 2008	GAVEDIA CLEMENTE DE SEGOVIA FELISA	90	C
10	Antes del 2008	GLORIA KIYAN E.I.R.L.	520	C
11	Antes del 2008	HENOSTROZA CARLOS ALEJANDRO	40	D
12	Antes del 2008	HENOSTROZA CARLOS ALEJANDRO	90	C
13	Antes del 2008	HUAMANCAYO CEPEDA JUAN CARLOS	60	C
14	Antes del 2008	HUANCA MONDRAGON ELIGIO	80	D
15	Antes del 2008	INVERSIONES ROSES S.R.L.	160	C
16	Antes del 2008	LUJAN ENCISO ANGEL CORPUS	35	D
17	Antes del 2008	MARIN RODRIGUEZ SUSANA ESTELITA	64	C
18	Antes del 2008	MATTA MORILLO NIMIA DORA	30	C
19	Antes del 2008	MELENDEZ RIOS ROGER ANDRES	80	E
20	Antes del 2008	MENDOZA VARAS SANDRA JESSICA	95	C
21	Antes del 2008	ORTIZ ROMERO MAXIMO	50	C
22	Antes del 2008	POLLOS A LA BRASA Y PARRILLADAS KOCOROCO S.A.C.	150	C
23	Antes del 2008	RAMOS CHAUPIN EFRAIN PEDRO	45	C
24	Antes del 2008	RIOS RUIZ LUISA ARSENIA	40	C
25	Antes del 2008	ROJAS SILVA ROGELIO	70	C
26	Antes del 2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	60	D
27	Antes del 2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	110	C
28	Antes del 2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	140	C
29	Antes del 2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	145	C
30	Antes del 2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	180	C
31	Antes del 2008	SALAZAR VASQUEZ FIDEL	45	C
32	Antes del 2008	SERVICIOS SANTINO E.I.R.L.	150	C
33	Antes del 2008	SOTO TARAZONA TOMAS AQUINO	45	D
34	Antes del 2008	VALDEZ MALDONADO MARIA DORISA	60	D
35	Antes del 2008	VASQUEZ MARIN HERMINIO	70	C
36	Antes del 2008	VILLANUEVA ILLAGANQUI NILTON CESAR	80	C
37	Antes del 2008	VILLANUEVA VASQUEZ MARCIAL	147	C
38	Antes del 2008	VILLENA AIRE EPIFANIO	30	E
39	2008	CORDOVA ROSALES ALEJO	48	E
40	2008	CURRO CARRIZALES JUAN	48	C
41	2008	DIAZ DELGADO NIEVES	100	C
42	2008	EL PADRINO CHICKEN SRL	284	D
43	2008	GONNET S.A.C	479	C
44	2008	HUANCA MONDRAGÓN MARIANO	80	C
45	2008	LLAUCA FLORES SABINO	100	C
46	2008	NEGOCIACIONES RUPER S.A.C.	394	E
47	2008	NOA DIONISIO CARMEN JULIA	45	C
48	2008	ÑAUPARI BRAVO DIONICIO	45	C
49	2008	ÑAUPAS QUISPE EUTROPIA LEONORA	100	E

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m2)	NSE de la Zona de Ubicación
50	2008	REYES TACZA HONORATO ALEJANDRO	40	C
51	2008	ROMAN ATASUPA NANCY	131	C
52	2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	80	C
53	2008	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	135	C
54	2008	ROQUE ORTEGA RUTH ELIZABETH	160	E
55	2008	SAAVEDRA LEÓN INOCENCIA BERNARDINA	80	D
56	2008	SITU ZHONGCHI	90	C
57	2008	SUYLLO DE GUTIERREZ LUCIANA	71	C
58	2008	TAPIOLES S.A.C.	462	C
59	2008	VILLALOBOS MALCA ELVER ALEXANDER	90	C
60	2009	ARDIGO SAC	712	C
61	2009	ARISTA ARISTA FANNY	80	E
62	2009	BARORA SAC	496	C
63	2009	BUSTAMANTE FIGUEROA JULIANA	40	C
64	2009	CACERES HUANACO MARIBEL MARIA	40	E
65	2009	CONDORI CUTIPA HERMENEGILDO	92	C
66	2009	COSSIO LAYME VICTORIA	75	C
67	2009	DELGADO CIEZA CESAR HELI	90	C
68	2009	EL PADRINO CHICKEN S.R.L.	311	C
69	2009	EL PADRINO CHICKEN S.R.L.	403	C
70	2009	EL PADRINO REPRESENTACIONES SAC	440	C
71	2009	HUANCCO SAVEDRA PEDRO BELTRAN	60	C
72	2009	INVERSIONES AMU S.A.C.	50	C
73	2009	INVERSIONES AVELLANEDA SAC	490	C
74	2009	INVERSIONES KIYASHI S.A	372	C
75	2009	INVERSIONES NOR CHICKEN E.I.R.L	417	B
76	2009	INVERSIONES OMIYA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	110	B
77	2009	IZAGUIRRE PAREDES DE ACUÑA GENOVEVA	97	E
78	2009	JORGE MANCILLA ZENaida	70	E
79	2009	MALLMA RIVERA AIME HELMIRA	60	D
80	2009	MOGOLLON FIGUEROA ISABEL DEL ROSARIO	88	C
81	2009	MONTANCHEZ ARROYO JUAN JACINTO TITO	60	C
82	2009	NANO MINAYA HELIN DORIS	50	C
83	2009	NARCISO SALSAVILCA RITA ELISA	30	E
84	2009	NINACONDOR HIRACHE NATALI SARITA	45	C
85	2009	OLIVERA ZAVALETA MARIA EMELINA	30	C
86	2009	PEREZ LARA ADRIANA	30	E
87	2009	PINTO HINOJOSA SARA ANGELICA	77	C
88	2009	POLLOS A LA BRASA Y PARRILADAS KOCOROCO S.A.C	160	C
89	2009	REYES CRIOLLO LEON	50	E
90	2009	ROCA JARA ANGEL	50	D
91	2009	SANTIAGO MARTINEZ MIRTHA SILVANA	90	C
92	2009	TRAVEZAÑO HIDALGO YAIME RINA	90	D
93	2009	VELARDE ORTIZ MARCELINA	40	C
94	2009	VILLANUEVA ILLAGANQUI NILTON CESAR	38	C
95	2009	VILLANUEVA ILLAGANQUI NILTON CESAR	47	C
96	2009	YUPANQUI FLORES VICTOR	34	C
97	2010	ACOSTA DE TUÑOQUE MARIA RAMOS	75	D
98	2010	CARUAJULCA RAMOS SEGUNDO	40	C
99	2010	CORPORACION PIO'S CHICKEN S.A.C.	430	C
100	2010	DESME LEDESMA FRANK RICHARD	45	E

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m2)	NSE de la Zona de Ubicación
101	2010	FLORES FABIAN TEODOLFO GREGORIO	120	E
102	2010	GUTIERREZ TITO PEDRO GERARDO	90	C
103	2010	INVERSIONES HOUSE CHICKEN E.I.R.L.	1,237	C
104	2010	INVERSIONES MIYA S.A.C	457	C
105	2010	INVERSIONES TURISTICA EL BUEN SABOR EIRL	80	C
106	2010	INVERSIONES YOYI S.A.C.	318	C
107	2010	MENDOZA TORRES YEMINA YUMI	50	D
108	2010	PEREZ LARA ADRIANA	90	E
109	2010	POLLOS Y PARRILLADAS FRANKYS S.R.L.	95	C
110	2010	RESTAURANTE POLLERIA ARBY'S E.I.R.L.	240	E
111	2010	RIVERA ROMERO HECTOR ELIAS	240	D
112	2010	ROCCA JARA MARCO ANTONIO	50	C
113	2010	SALAZAR CHICLLA MARIA	80	D
114	2010	URQUIZO NAVARRO RAFAEL	60	C
115	2010	VASQUEZ CANCHARI JUAN	60	D
116	2010	YAOKY S S.A.C.	140	C
117	2011	ALEJOS FLORES JUANA BEATRIZ	62	E
118	2011	ARENAS VENEGAS ISRAEL	100	E
119	2011	AZURIN ALFARO ROBERTO	36	D
120	2011	BERNAL VERA SANTUZA LEOCADIA	90	C
121	2011	BRAVO VILLANUEVA RAUL JORGE	80	C
122	2011	CABRERA ACUÑA AIDA	50	D
123	2011	CARLOS VEGA VITALINA	45	E
124	2011	CORDOVA ANTAY CARMEN ESPERANZA	60	C
125	2011	DAN & MEY INVERSIONES S.A.C.	172	B
126	2011	ELGUERA ROMERO RUBEN	90	C
127	2011	INVERSIONES MATSURI S.A.C.	100	C
128	2011	JIMENEZ PUMA CESAR	80	E
129	2011	LUYO FERNANDEZ MARILU TEODORA	100	C
130	2011	MEDRANO BRAVO IGNACIO	40	C
131	2011	NEGOCIACIONES KELY'S SCRL.	126	B
132	2011	PARINANGO PARINANGO HERLIN FLOR	48	C
133	2011	PUELLES ZAVALETA ANTENOR	50	E
134	2011	PUERTO PALMERA S.A.C.	50	D
135	2011	ROJAS ALMONACID AMADOR LEONCIO	121	C
136	2011	ROJAS DIAZ JORGE MARTIN	150	C
137	2011	ROJAS SILVA ROGELIO	93	C
138	2011	RONALD'S RESTAURANT S.A.C.	120	E
139	2011	STYLO LIPA S.A.C.	32	C
140	2011	ULPIANO ABAD BIVIANA	80	E
141	2011	URIARTE DIAZ SALOMON	90	C

Fuente: Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Anexo 27: Detalle de pollerías en San Martín de Porres

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m ²)	NSE de la Zona de Ubicación
1	Antes del 2007	---	24	C
2	Antes del 2007	---	28	C
3	Antes del 2007	---	30	E
4	Antes del 2007	---	35	C
5	Antes del 2007	---	36	C
6	Antes del 2007	---	40	C
7	Antes del 2007	---	55	C
8	Antes del 2007	---	60	B
9	Antes del 2007	---	70	C
10	Antes del 2007	---	80	B
11	Antes del 2007	---	80	D
12	Antes del 2007	---	80	B
13	Antes del 2007	---	81	B
14	Antes del 2007	---	85	B
15	Antes del 2007	---	95	C
16	Antes del 2007	---	140	D
17	Antes del 2007	---	160	C
18	Antes del 2007	---	160	D
19	Antes del 2007	---	320	B
20	Antes del 2007	ALCANTARA JIMENO MERCEDES	50	C
21	Antes del 2007	BARRA ARIAS NORMA ELEONORA	100	B
22	Antes del 2007	CHEN YONG QIANG	200	B
23	Antes del 2007	CHIHUÁN GUTIERREZ MARÍA SALOMÉ	50	C
24	Antes del 2007	JARA APONTE DIMAS	48	C
25	Antes del 2007	JARA TRUJILLO SEGUNDINA	80	C
26	Antes del 2007	KONG TON KION ON	180	B
27	Antes del 2007	OBREGÓN ROQUE DELIA ELENA	80	B
28	Antes del 2007	QUISPE GUTIERREZ JULIA ARTEMIA	39	C
29	Antes del 2007	SHIROMA PADILLA CARLOS ENRIQUE	90	C
30	Antes del 2007	SOTO PÉREZ NICOLÁS	70	C
31	2007	LANCHI SAAVEDRA HILMER	140	C
32	2007	QQUESHUAYLLO OMASI ISAÍAS	35	C
33	2007	RAMOS MÁRQUEZ JOSÉ LUIS	100	C
34	2007	ROQUE SÁNCHEZ CALIXTO	95	C
35	2007	URBANO TORRES JOSÉ ANTONIO	20	D
36	2007	VASQUEZ JARA CLAUDIA ROSALÍA	160	C
37	2008	AGUIRRE SÁNCHEZ JOAQUÍN	65	B
38	2008	BURZACO S.A.C.	444	B
39	2008	DEGUSTACIONES Y SERVICIOS S.A.C.	160	B
40	2008	TRES A INVERSIONES S.A.C.	250	C
41	2008	VAHO S.A.C.	425	D
42	2009	CERVANTES MORENO MARISOL DELFINA	100	C
43	2009	D & G COMPANY S.A.C.	30	C
44	2009	HERRERA MELÉNDEZ ERIBERTO	50	C
45	2009	KADENA NAKAIMA JUAN PABLO	98	C
46	2009	LIU XUEFEI	92	C
47	2009	NANSEI S.A.C.	480	C
48	2009	QUILICHE IZQUIERDO PEDRO	180	C
49	2009	RAMAYCUNA CHILLÓN LLONATAN	90	C

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m ²)	NSE de la Zona de Ubicación
50	2009	REGALADO REYES FREDY OSWALDO	90	C
51	2009	TEJADA CÁCERES DAVID ANTONIO	153	C
52	2009	VILLEGAS PALMA ANTONIO	113	C
53	2010	ARQUÍNIGO LAVERIANO PEDRO ELMER	80	C
54	2010	BONILLA GONZÁLES KORI MEDALITH+	160	B
55	2010	CONSORCIO NORYS INVERSIONISTAS Y SERVICIOS GENERALES S.A.C.	90	B
56	2010	CORPORACIÓN FIORY E.I.R.L.	217	C
57	2010	D & G COMPANY S.A.C.	70	C
58	2010	D & G COMPANY S.A.C.	83	C
59	2010	D & G COMPANY S.A.C.	87	C
60	2010	DÍAZ ANDRADE ALEX MAUTIEM	180	B
61	2010	FLORES CERDA JUSTINA	136	C
62	2010	GIRÓN BEDÓN SILVIA CRISTINA	70	C
63	2010	LOZANO HUACCACHI VICTORIA	39	C
64	2010	MAYORGA PAREDES NATHALIE	60	C
65	2010	MENA LEÓN ELEVI	40	C
66	2010	MURILLO OROSCO KATI JACQUELINE	42	D
67	2010	NEYRA GUZMÁN GERALD COLVIN	80	B
68	2010	PAREDES LAGOS RONALD IVÁN	50	C
69	2010	PONTE SÁNCHEZ DANIEL	70	C
70	2010	REPRESENTACIONES JULIÁN & NELLY S.A.C.	32	C
71	2010	REYES PABLO VÍCTOR AMADOR	140	B
72	2010	REYES REBAZA SANTOS RUFINA	152	B
73	2010	RONCAL CHÁVEZ DELIA AMPARO	70	C
74	2010	ROQUE SÁNCHEZ CALIXTO	88	C
75	2010	SUÁREZ NUÑEZ SALOMÓN	100	D
76	2010	VÁSQUEZ MORZAN ALBERT JUNIOR	73	C
77	2010	VERA PELÁEZ VÍCTOR RAÚL LORENZO	71	C
78	2010	ZAMORA VILLAR LUIS BARTOLOMÉ	351	C
79	2011	ALEJOS CISNEROS WALTER HILARIO	120	C
80	2011	AMAYA PORRAS CLEMENTINA ELADIA	90	C
81	2011	ASENCIOS SILVA GREGORIO	151	D
82	2011	CAQUI CEFERINO WALTER OSWALDO	205	C
83	2011	CÁRDENAS CÉSPEDES ELVIA	81	C
84	2011	EGOAVIL CACHAY ROSANA	90	C
85	2011	GONZALES LINARES OLGA	140	C
86	2011	GUTIERREZ CHURA FÉNIX	78	C
87	2011	HORNA CORRALES CARLOS	270	C
88	2011	HURTADO CISNEROS ESTELITA CLAUDIA	44	C
89	2011	LASTRA ESTEBAN LEONARDO	45	C
90	2011	LLOCLLE PUMA EUGENIO	110	B
91	2011	LÓPEZ HUAHUALUQUE JHON ANDERSON	150	B
92	2011	LÓPEZ MUÑOZ FEHESEN ARLINDO	90	C
93	2011	MELÉNDEZ GRANDEZ LUZ ESPERANZA	60	C
94	2011	PÉREZ ROJAS ELVIRA	80	C
95	2011	QUISPE RODRÍGUEZ HUMBERTO	65	B
96	2011	RAMAYCUNA MESTANZA MICELINO	90	C
97	2011	RUIZ ZANABRIA ANÍBAL	94	C
98	2011	SORIANO ZAMBRANO DORÍS	46	C
99	2011	TERRONES MEZARINA GERALDINE DENNISE	46	C

Fuente: Municipalidad de San Martín de Porres

Anexo 28: Detalle de pollerías en Callao

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m2)	NSE de la Zona de Ubicación
1	Antes del 2007	CHÁVEZ SÁNCHEZ JOSÉ ANANÍAS	32	C
2	Antes del 2007	CHEC LAU SANTIAGO	60	C
3	Antes del 2007	CHIRINOS DE AGUIRRE MIRIAN	40	B
4	Antes del 2007	CONSORCIO TURÍSTICO EL BALCÓN CAJAMARQUINO E.I.R.L.	80	D
5	Antes del 2007	CRIOLLO FLORES JACKELINE CARMEN	150	C
6	Antes del 2007	ESQUICHE RAMOS DE VICTORIO EUDOCIA ROCINDA	50	C
7	Antes del 2007	ESTRADA RIVERA FRANK RONALD	90	D
8	Antes del 2007	FERNÁNDEZ ROJAS OLGA	18	D
9	Antes del 2007	FERNÁNDEZ VINCES RAÚL	156	D
10	Antes del 2007	FUENTES ROMERO DE REY SÁNCHEZ SOLEDAD GLADYS	120	C
11	Antes del 2007	GARCÍA CHÁVEZ ALVINA	57	C
12	Antes del 2007	GONZA TITO NATIVIDAD	50	C
13	Antes del 2007	GONZÁLES GARBOSO ISIDRO	75	E
14	Antes del 2007	GUTIERREZ BAUTISTA VICENTE	70	C
15	Antes del 2007	KIYÁN KIYÁN NERI TERUCO	270	C
16	Antes del 2007	KIYÁN OSHIRO ARMANDO	250	C
17	Antes del 2007	KOHATSU TAKAMINE ERNESTO	120	C
18	Antes del 2007	KOO YAGUI LUIS GONZALO	60	C
19	Antes del 2007	LA TORRE ZAVALA HILARIO	40	D
20	Antes del 2007	LÓPEZ SÁNCHEZ GRACIELA	27	C
21	Antes del 2007	LUY MAN KWONG	76	C
22	Antes del 2007	MATOS MATTA DORA ELSA	45	E
23	Antes del 2007	MENDOZA MORALES RÓMULO	100	C
24	Antes del 2007	MISAYAURI CHUQUILLANQUI DE VELI ZONIA	290	C
25	Antes del 2007	MUÑOZ ILLESCAS JOSÉ JUAN	35	C
26	Antes del 2007	NAJARRO PALACIOS APOLINARIO	80	C
27	Antes del 2007	OSHIRO OSHIRO MIGUEL	150	C
28	Antes del 2007	QUILEZ DE LI DORA	30	C
29	Antes del 2007	RAMÍREZ GUEVARA JUAN	210	E
30	Antes del 2007	SÁNCHEZ ROSSEL ALEJO WILTON	202	C
31	Antes del 2007	SE SALIÓ EL POLLO S.A.C.	226	C
32	Antes del 2007	SERVICIOS GAMARRA S.C.R.L.	227	C
33	Antes del 2007	TAGUADA ÑAUPAS DE VEGA DOMINGA	60	D
34	Antes del 2007	TANAKA E.I.R.L.	80	C
35	Antes del 2007	TRUCIOS ARROYO LORENZA SIMEONA	73	C
36	Antes del 2007	VILCA CEFERINO AURELIO	60	C
37	Antes del 2007	VILLEGAS GALARZA GLADYS MERCEDES	98	B
38	2007	CHUCCHU PACHAS ANDRÉS FLORENCIO	90	E
39	2007	GAHONA PERALTA SERGIO SPENCER	120	D
40	2007	REY SÁNCHEZ FUENTES MAVIE MARGARET	100	C
41	2007	RODRÍGUEZ BOLAÑOS JUANA IRENE	60	C
42	2007	SEGURA FUENTES GERMÁN	100	C
43	2007	VEGA LEÓN APOLINARIO	60	D
44	2008	CERNA QUISPE TORIBIO	300	B
45	2008	CUTIPA VILCA CARLOS ANTONIO	140	E
46	2008	MACEDO MIGUEL DANIEL	115	C
47	2008	PALLI HUANATICO LUCIO IGNACIO	80	D
48	2008	SUCA HANCO HERMELINDA	90	C
49	2008	VERA VELÁSQUEZ LIRI LENNING	60	C

Nº	Inicio de Actividad	Razón Social	Área (m ²)	NSE de la Zona de Ubicación
50	2008	ZAVALA HUARINGA LIZ GIOVANNA	50	E
51	2008	ALARCÓN ORTIZ FÉLIX	45	B
52	2008	COLLANTES BARRERA ROSA ESTHER	100	C
53	2008	COTRINA COTRINA ROJANA BARBARITA	45	C
54	2008	HUAMÁN CHIPANA DE QQUESHUAYLLO JUANA FRANCISCA	97	C
55	2008	HUAMÁN LAUREL GUILLERMINA	80	B
56	2008	INVERSIONES MAYLU E.I.R.L.	50	C
57	2008	LASTRA ESTEBAN LEONARDO	72	C
58	2008	LEZMA MACHUCA PABLO AFRODICIO	36	C
59	2008	MOSCOSO ESPEJO PAOLA GIOVANNA	80	C
60	2008	ORÉ ORTIZ FRANCISCA CRISALDINA	65	C
61	2009	REPRESENTACIONES JULIÁN & NELLY S.A.C.	60	C
62	2009	ROJAS LÓPEZ DE GALDÓS GIOVANNA GUILLERMINA	97	C
63	2009	CUTIPA LUQUE ANTONIO	72	C
64	2009	GILBONIO GARCÍA CLAUDIA TEODOSIA	120	D
65	2009	GLEW S.A.C.	841	D
66	2010	HORMAZA SANTILLÁN MARITZA ROCÍO	45	D
67	2010	INCAHUANACO YUCRA MARÍA	87	B
68	2010	INVERSIONES GILBONIO S.R.L.	96	D
69	2010	INVERSIONES MAYLU E.I.R.L.	270	C
70	2010	MEDINA CÉSPEDES JUAN DE DIOS	50	D
71	2010	MUÑOZ FLORES ZENAIDA LEONARDA	96	D
72	2010	PERALTA MIRANDA MANUEL	100	C
73	2010	TURDERA S.A.C.	933	C
74	2010	YI KCOMT LOURDES MILAGROS	78	C
75	2010	ZULUETA CARRANZA ALADINO	60	C
76	2011	EGUSQUIZA TOVASI MIGUEL ÁNGEL	50	D
77	2011	HUAMÁN ECHEVARRÍA WALTER CÉSAR	49	C
78	2011	MALLQUI CABALLERO MARTHA VANESSA	30	C
79	2011	MASTER FOOD S.A.	586	C
80	2011	QUINTANA JUÁREZ JOHNNY	20	C
81	2011	RAMOS LABÁN JACQUELINE VANESSA	80	C
82	2011	RODRÍGUEZ GUTIERREZ MARIO	45	D
83	2011	YANA CCORIMANYA LUDER	35	C

Fuente: Municipalidad de Callao

Anexo 29: Detalle de los cálculos para obtener la oferta histórica

Cálculo del número de pollerías en funcionamiento

Año	# Pollerías abiertas formalmente por tipo (A)			# Pollerías abiertas formalmente y que no cierran (A) x 50% = (B)			# Pollerías formales en funcionamiento (C) = [suma acumulada de (B)]			# Pollerías informales (D) = (C)	# Pollerías en funcionamiento (E) = (C) + (D)		
	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño
San Juan de Lurigancho													
-2008	2	9	25	1	5	13	1	5	13	18	1	5	31
2008	3	2	12	2	1	6	3	6	19	27	3	6	45
2009	7	1	20	4	1	10	6	6	29	41	6	6	69
2010	4	2	10	2	1	5	8	7	34	49	8	7	82
2011	0	2	14	0	1	7	8	8	41	57	8	8	97
San Martín de Porres													
-2007	0	3	16	0	2	8	0	2	8	10	0	2	18
2007	0	2	4	0	1	2	0	3	10	13	0	3	23
2008	1	1	0	1	1	0	1	3	10	14	1	3	24
2009	1	3	7	1	2	4	1	5	14	19	1	5	33
2010	1	2	17	1	1	9	2	6	22	29	2	6	51
2011	1	4	13	1	2	7	2	8	29	38	2	8	67
Callao													
-2007	2	9	21	1	5	11	1	5	11	16	1	5	27
2007	0	1	4	0	1	2	1	5	13	19	1	5	31
2008	0	1	11	0	1	6	1	6	18	25	1	6	43
2009	1	1	3	1	1	2	2	6	20	27	2	6	47
2010	2	0	7	1	0	4	3	6	23	32	3	6	55
2011	1	0	7	1	0	4	3	6	27	36	3	6	62

Fuente: Municipalidades Distritales de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Callao, la Cámara de Comercio de Lima y la Asociación Peruana de Gastronomía
Elaboración propia

Cálculo del la oferta histórica (en número de visitas al año)

Año	# Pollerías en funcionamiento (E) = (C) + (D)			# Mesas por establecimiento (F)			# Mesas disponibles (G) = (E) x (F)	# Veces que se ocupa una mesa al día (H)	Oferta Histórica (en número de visitas al año) (I) = 4 x 365 x (G) x (H)
	Grande	Mediano	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño			
San Juan de Lurigancho									
2007	1	5	31	25	15	5	245	8	2,861,600
2008	3	6	45				370		4,321,600
2009	6	6	69				585		6,832,800
2010	8	7	82				715		8,351,200
2011	8	8	97				805		9,402,400
San Martín de Porres									
2006	0	2	18	25	15	5	110	8	1,284,800
2007	0	3	23				150		1,752,000
2008	1	3	24				175		2,044,000
2009	1	5	33				255		2,978,400
2010	2	6	51				375		4,380,000
2011	2	8	67	495	5,781,600				
Callao									
2006	1	5	27	25	15	5	225	8	2,628,000
2007	1	5	31				255		2,978,400
2008	1	6	43				320		3,737,600
2009	2	6	47				360		4,204,800
2010	3	6	55				425		4,964,000
2011	3	6	62	475	5,548,000				

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración propia

Anexo 30: Especificaciones de los productos ofertados

Productos	Presentación	Imagen
Pollo a la brasa (incluye porción de papas fritas y ensalada)	El pollo a la brasa tiene las siguientes presentaciones: - Porción de 1 pollo. - Porción de ½ pollo. - Porción de ¼ de pollo.	
Carne a la parrilla (incluye porción de papas fritas y ensalada)	La carne a la parrilla tiene las siguientes presentaciones: - Porción de ½ Kg. de carne. - Porción de ¼ Kg. de carne	
Pollo a la parrilla (incluye porción de papa fritas y ensalada)	El pollo a la parrilla tiene las siguientes presentaciones: - Porción de ½ de pollo a la parrilla. - Porción de ¼ de pollo a la parrilla.	
Anticuchos (incluye porción de papas fritas)	Los anticuchos tienen las siguientes presentaciones: - Porción que contiene 2 palitos de anticuchos con tres porciones de corazón en cada palito. - Porción que contiene 1 palito de anticucho con tres porciones de corazón en el palito.	
Mollejitas fritas (incluye porción de papas fritas)	Las mollejitas fritas tienen las siguientes presentaciones: - Porción que contiene 250 gr. de mollejitas fritas - Porción que contiene 500 gr. de mollejitas fritas.	
Yuquitas fritas (incluye porción de cremas)	Única porción de 200 gr. de yuquitas fritas.	
Helados	Los helados tienen dos tipos de presentación: - En copas de 100 ml. - En copas de 200 ml.	

Productos	Presentación	Imagen
Tortas	Única presentación de porción de torta de 150 gr. en sabores de chocolate y vainilla.	
Ensalada de frutas	Única presentación de porción de ensalada de frutas de 120 gr. elaborada a base de frutas de la estación.	
Bebidas Gaseosas	Las presentaciones de las bebidas gaseosas son estándar: <ul style="list-style-type: none"> - Botella de 1 lt. - Botella de ½ lt. - Botella de 1 ½ lt. 	
Chicha Morada	La chicha morada tiene dos presentaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Vaso de 200 ml. - Jarra de 1 lt. 	
Limonada	La limonada tiene dos presentaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Vaso de 200 ml. - Jarra de 1lt. 	

Elaboración propia

Anexo 31: Detalle de los paquetes promocionales por segmento

Segmento	Promoción	Descripción
San Juan de Lurigancho	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + ensalada de frutas	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de gaseosa o chicha morada de 200 ml. y una porción de ensalada de frutas como postre.
	Agranda tu combo en el día de la madre / día del padre	La oferta consiste en que si se compra ¼ pollo a la brasa, una botella de gaseosa de 1 lt y si se agregan 3 soles se agranda el combo con una porción de 250 gr. de mollejas fritas.
	El día del pollo a la brasa Chévere / La Navidad es chévere	Por la compra de 2 pollos a la brasa (solo para llevar), el cliente se lleva gratis 1/2 pollo a la brasa más.
	Combo kids	La oferta consiste en una porción de 6 piezas de nuggets, un vaso de 200 ml. de gaseosa o chicha morada y un peluche de pollito de 12 cm de altura. Solo para niños menores de 10 años.
	Combo primaveral	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de 200 ml. de chicha o gaseosa, un peluche de pollito de 12 cm de altura y un helado como postre.
	Oferta en el mes morado	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de 200 ml. de chicha o gaseosa y una porción de turrón.
San Martín de Porres	El combo Chévere: pollo a la brasa + bebida	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa y un vaso de 200 ml de gaseosa o chicha morada.
	Combo de verano / combo primaveral	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de 200 ml. de chicha o gaseosa, un peluche de pollito de 12 cm de altura y un helado como postre.
	Agranda tu combo en el día de la madre / día del padre	La oferta consiste en que si se compra ¼ pollo a la brasa, una botella de gaseosa de 1 lt y si se agregan 3 soles se agranda el combo con una porción de 2 palitos de anticuchos.
	El día del pollo a la brasa Chévere / La Navidad es chévere	Por la compra de 2 pollos a la brasa (solo para llevar), el cliente se lleva gratis 1/2 pollo a la brasa más.
	Oferta en el mes morado	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de 200 ml. de chicha o gaseosa y una porción de turrón.

Segmento	Promoción	Descripción
Callao	El tricombo Chévere: pollo a la brasa + bebida + postre	La oferta consiste en un plato de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de gaseosa o chicha de 200 ml. y una porción de torta o helado.
	Agranda tu combo en el día de la madre / día del padre	La oferta consiste en que si se compra una porción de ¼ de pollo y se le agrega 3 soles más se agrada el combo que puede ser una porción de papas de 200 gr. o un palito de anticucho.
	El día del pollo a la brasa Chévere / La Navidad es chévere	Por la compra de 2 pollos a la brasa (solo para llevar), el cliente se lleva gratis 1/2 pollo a la brasa más.
	Combo primaveral	La oferta consiste en un plato de ¼ de pollos a la brasa, una vaso de gaseosa o chicha de 200 ml. y un peluche de pollito de 12 cm de alto.
	Oferta en el mes morado	La oferta consiste en una porción de ¼ de pollo a la brasa, un vaso de 200 ml. de chicha o gaseosa y una porción de turrón.

Elaboración propia

Anexo 32: Elección de factores de selección de zona y su ponderación

Matriz de impactos cruzados para definir la ponderación de los factores de selección

Factor	Descripción	S	W	1	2	3	4
A	Proximidad a la competencia	1	16.7%		0	0	1
B	Costo del terreno (\$ / m ²)	1	16.7%	1		0	0
C	Cercanía a avenidas principales	2	33.3%	1	1		0
D	Existencia de otros negocios que generen tráfico	2	33.3%	0	1	1	
			100%				

Elaboración propia

Justificación de factores de selección de zona

Factor	Descripción	Justificación	W
A	Proximidad a la competencia	Este factor toma en cuenta el número de restaurantes de pollo a la brasa cercanos al local. Lo cual influirá negativamente en su selección.	16.7%
B	Costo del terreno (\$ / m ²)	El factor costo del terreno debe ser considerado para la evaluación de la localización, ya que un menor costo permitirá grandes ahorros en el proyecto. El precio del terreno es evaluado según el costo por metro cuadrado.	16.7%
C	Cercanía a avenidas principales	Un local ubicado en una zona de fácil acceso permite atraer a más clientes, y hace más factible el transporte de los empleados. Este factor es evaluado según el nivel vehicular de transporte público y privado que circule en las zonas cercanas al local.	33.3%
D	Existencia de otros negocios que generen tráfico	La existencia de otros negocios en la zona permite incrementar el volumen de personas que transitan por esta, generando mayores posibilidades de obtener clientes potenciales.	33.3%

Elaboración propia

Anexo 33: Justificación de evaluación de zonas según criterios de selección

San Juan de Lurigancho

	Proximidad a la competencia	Costo del terreno (\$ / m ²)	Cercanía a avenidas principales	Existencia de otros negocios que generen tráfico
Puntaje	4	5	3	3
Zona 1	- Pollerías zonales	320	- Av. El Sol - Av. Del Parque	- Universidad César Vallejo - Mercado San Carlos - Empresas (Casinelli, Hnos. Alarcón)
Puntaje	4	2	3	3
Zona 2	- Roky's - Pollerías zonales	638	- Av. Flores de Primavera - Av. Próceres de la Independencia	- Hipermercados Tottus - Mercado El Carmen - Centro de idiomas
Puntaje	1	2	5	5
Zona 3	- Roky's - Ronald's - Norky's - El Padrino - Pollos Begui	733	- Av. Gran Chimú - Av. Pirámide del Sol - Av. Chinchaysuyo	- Mercado Zárate - Agencias bancarias - Galerías comerciales - Farmacias - Empresas (Hidrostral, Pieers)
Puntaje	3	4	4	3
Zona 4	- Norky's - Pollerías zonales	450	- Av. Wiese - Av. Del Muro Oeste	- Mayorsa Canto Grande - Instituto Superior Tecnológico Manuel Seoane - Agencia bancaria

Elaboración propia

San Martín de Porres

	Proximidad a la competencia	Costo del terreno (\$ / m ²)	Cercanía a avenidas principales	Existencia de otros negocios que generen tráfico
Puntaje	1	3	3	3
Zona 1	- Roky's - Corralito - Pollerías zonales	555	- Av. Angélica Gamarra - Av. 12 de Octubre	- Parque Zonal Mayta Cápac - Supermercados Metro
Puntaje	3	1	5	5
Zona 2	- Roky's - Pollerías zonales	794	- Av. Alfredo Mendiola - Av. Eduardo de Habich	- Universidad Peruana Cayetano de Heredia - Municipalidad de San Martín de Porres - Empresas (Trébol, Quimex) - Agencias bancarias
Puntaje	4	3	4	3
Zona 3	- Pollerías zonales	533	- Av. Izaguirre - Av. Universitaria	- Mercado Carlos Izaguirre
Puntaje	1	4	5	4
Zona 4	- Norky's - Roky's - Pollerías zonales	356	- Av. Perú - Av. Los Próceres - Av. 12 de Octubre	- Mercado San Antonio - Agencias bancarias - Empresas (D' Fashion, Serpost)

Elaboración propia

Callao

	Proximidad a la competencia	Costo del terreno (\$ / m ²)	Cercanía a avenidas principales	Existencia de otros negocios que generen tráfico
Puntaje	5	3	3	2
Zona 1	- Pollerías zonales	480	- Av. Néstor Gambetta	- Empresas (IMUPESA, Terminales Portuarios Peruanos) - Instituto Tecnológico Pesquero.
Puntaje	4	4	3	3
Zona 2	- Pollerías zonales	365	- Av. Argentina - Av. Juan Pablo II - Av. Comandante Pérez Salmón	- Centro comercial Minka - Mercado Santa Rosa - Maestro Home Center
Puntaje	4	3	4	3
Zona 3	- Pollerías zonales	432	- Av. Guardia Chalaca - Av. República de Panamá	- Centro de servicio Sedapal - Consultorios médicos y farmacias - Supermercado Plaza Veá
Puntaje	2	2	5	5
Zona 4	- Norky's - Roky's - Pollerías zonales	584	- Av. Saénz Peña	- Mercado Central de Callao - Farmacias - Agencias bancarias - Galerías comerciales - Hipermercados Tottus

Elaboración propia

Anexo 34: Ingredientes y preparación del pollo a la brasa

a. Ingredientes

Para el pollo:

- Un pollo entero sin vísceras
- Media cucharada de romero
- Una cucharada de sal
- Una cucharada de sillao
- Media cucharadita de comino
- Un cuarto de taza de cerveza negra
- Dos cucharadas de vinagre blanco
- Dos cucharadas de ajo licuado
- Media cucharada de ají panca molido

Para la porción de papas fritas:

- 2 kg de papa.
- ¼ de litro de aceite y sal al gusto.

Para la ensalada:

- ¼ kg de tomate
- ½ lechuga orgánica
- 30 gr de brócoli
- Sal y limón al gusto

b. Preparación

Para el pollo:

Mezclar todos los ingredientes y embadurnar el pollo completamente, dejar macerar durante 3 horas, luego llevar a las brasas de carbón procurando que esté tapado en todo momento, cada 20 o 30 minutos se deberá inspeccionar la consistencia y el color dorado característico del pollo a la brasa.

Para las papas fritas:

Lavar y pelar las papas, luego cortarlas en tiras medianas (no muy gruesas y no muy finas), luego freírlas con abundante aceite. Finalmente espolvorear sal al gusto al momento de servir.

Para la ensalada:

Enternecer el brócoli al remojarlo en agua hervida por espacio de 15 minutos, luego lavar y cortar el tomate y la lechuga. Finalmente servirlo con sal y limón al gusto.






Anexo 35: Detalle de maquinaria, equipos y muebles requeridos







a. Almacén

Refrigeradora comercial		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	QVR-2	
Precio (S/. inc. IGV):	8,500	
Dimensiones:	1.4m x 0.79m x 2.06	
Especificaciones:	Fabricado de acero inoxidable. Gas ecológico R-134. Capacidad: 49 pies cúbicos. Control electrónico de temperatura y deshielo. 6 parrillas.	
Congeladora comercial		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	QVF-2	
Precio (S/. inc. IGV):	8,150	
Dimensiones:	1.4m x 0.79m x 2.06	
Especificaciones:	Fabricado de acero inoxidable. Gas ecológico R-134. Refrigeración por tiro forzado. Control electrónico de temperatura y deshielo.	
Alacena multiusos		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Southern furniture	
Precio (S/. inc. IGV):	300	
Dimensiones:	0.8m x 0.4m x 1.8m	
Especificaciones:	Fabricado de melamina. Tiene 2 puertas y 5 niveles.	
Balanza electrónica		
Proveedor:	Miyake	
Marca / modelo:	DB -II	
Precio (S/. inc. IGV):	775	
Dimensiones:	0.42m x 0.68m x 0.76m	
Especificaciones:	Capacidad hasta 150 kg. Pantalla LCD movable.	

Elaboración propia





b. Cocina

Horno ecológico para pollo a la brasa		
Proveedor:	Hermanos Ruiz	
Marca / modelo:	Modelo 128 horno ahorrativo	
Precio (S/. inc. IGV):	7,500	
Dimensiones:	1.65m x 0.9m x 1.8m	
Especificaciones:	Horno de acero de carbón inoxidable para asar 30 pollos al carbón por hora. No genera emisiones y reduce el consumo de carbón en 50%.	
Freidora de papas		
Proveedor:	Hermanos Ruiz	
Marca / modelo:	Modelo 200	
Precio (S/. inc. IGV):	2,700	
Dimensiones:	0.42m x 0.72m x 1.17m	
Especificaciones:	Contraplacada con fibra de vidrio. Medidor de temperatura. Se incluye dos canastillas. Gas propano a baja presión.	
Cocina industrial		
Proveedor:	Harman's Perú	
Marca / modelo:	Harman's / 3800 2HP - AL	
Precio (S/. inc. IGV):	5,600	
Dimensiones:	1.7m x 0.75m x 0.95m	
Especificaciones:	Fabricado con planchas de acero inoxidable. Equipada con 8 parrillas de fierro fundido. Tiene 2 hornos de gran capacidad, con vidrio térmico de control visor.	
Mesa de trabajo		
Proveedor:	Hermanos Ruiz	
Marca / modelo:	Modelo 150 B	
Precio (S/. inc. IGV):	650	
Dimensiones:	2m x 0.6m x 0.9m	
Especificaciones:	Tiene 2 niveles, en acero inoxidable. Calidad 304 mate de 1/16 de espesor.	
Máquina heladera con cubetas		
Proveedor:	Perú Importaciones	
Marca / modelo:	Mimet / BM350	
Precio (S/. inc. IGV):	2,300	
Dimensiones:	1.2m x 0.7m x 0.85m	
Especificaciones:	Con cúpula de vidrio, puerta deslizable. Equipado con ocho cubetas.	

Filtro de agua		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	Everpure / SSM3-A	
Precio (S/. inc. IGV):	2,500	
Dimensiones:	0.76m x 0.17m x 0.65m	
Especificaciones:	Capacidad 2700 galones. Presión de 10 a 125 psi. No requiere conexión eléctrica	
Anaqueel		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	Metro	
Precio (S/. inc. IGV):	900	
Dimensiones:	1.22m x 0.46m x 1.6m	
Especificaciones:	6 postes + 8 estantes + 24 seguros. Hecha de acero inoxidable	
Lavadero		
Proveedor:	Refrigeración Roma Díaz	
Marca / modelo:	Roma Díaz	
Precio (S/. inc. IGV):	1,450	
Dimensiones:	1.45m x 0.58m x 1.3m	
Especificaciones:	Fabricada de acero inoxidable. Incluye dos compartimentos para usar como repostero.	
Campana extractora		
Proveedor:	Harman's Perú	
Marca / modelo:	Harman's	
Precio (S/. inc. IGV):	4,500	
Dimensiones:	1.2m x 1m x 0.85m	
Especificaciones:	Fabricada de acero inoxidable. Filtros de aluminio. 3 Potencias de extracción + 1 potencia intensiva.	
Licudadora industrial		
Proveedor:	Harman's Perú	
Marca / modelo:	Harman's	
Precio (S/. inc. IGV):	1,250	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Fabricada de acero inoxidable calidad AISI 304 - 2B. Tiene una capacidad de 20 litros.	
Refrigeradora comercial		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	Fagor / 3FC-68 NFXD	
Precio (S/. inc. IGV):	3,250	
Dimensiones:	0.61m x 0.6m x 2m	
Especificaciones:	Fabricada de acero inoxidable calidad. Volumen bruto 368 litros. Puertas reversibles. Regulación térmica electrónica. Enfriamiento rápido de refrigerador.	

Elaboración propia







c. Comedor

Exhibidora vertical		
Proveedor:	Felipe Kikuchi & Asociados	
Marca / modelo:	Fagor	
Precio (S/. inc. IGV):	2,100	
Dimensiones:	1.86m x 0.7m x 0.65m	
Especificaciones:	Gabinete de acero inoxidable, 2 puertas de vidrio, termómetro con display digital, 03 estantes con niveles ajustables, ruedas con freno	
Booths para restaurantes		
Proveedor:	Moblibar	
Marca / modelo:	Aurora	
Precio (S/. inc. IGV):	450	
Dimensiones:	1.2m x 0.65m x 0.95m	
Especificaciones:	Booth fabricado en madera con estructura tubular interior asiento y respaldo tapizado en vinil.	
Sillas		
Proveedor:	Sierra madre	
Marca / modelo:	WC302	
Precio (S/. inc. IGV):	120	
Dimensiones:	0.47m x 0.63m x 0.88m	
Especificaciones:	Silla de madera de roble.	
Mesas		
Proveedor:	Sierra madre	
Marca / modelo:	MIMP-3505	
Precio (S/. inc. IGV):	320	
Dimensiones:	0.8m x 0.8m x 0.76m	
Especificaciones:	Cubierta en teak. Moldura de aluminio. Pedestal con cuatro patas, moldeado centro perforado.	

Mostrador		
Proveedor:	Vitrinas exhibidores	
Marca / modelo:	PIC01M	
Precio (S/. inc. IGV):	850	
Dimensiones:	2m x 0.85m x 1.25m	
Especificaciones:	Mostrador de cobro de computadora. Incluye 9 gavetas y módulo para computadora.	
Televisor		
Proveedor:	Edelnor	
Marca / modelo:	LG / 42LK450	
Precio (S/. inc. IGV):	1,900	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	LCD de 42 pulgadas. Pantalla plana. Formato widescreen - 16:9. Peso de 13.4 kg.	
Gaveta de dinero		
Proveedor:	Solutec Perú	
Marca / modelo:	POS-D PD-7000	
Precio (S/. inc. IGV):	290	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Para monedas: 8 compartimentos con 4 ajustables y 4 para billetes c/sujetador. Ranura de ingreso para: cheques, vouchers, cupones, entre otros.	
Monitor para caja registradora y pedidos		
Proveedor:	Smart system	
Marca / modelo:	Elo touch	
Precio (S/. inc. IGV):	450	
Dimensiones:	0.25m x 0.12m x 1.6m	
Especificaciones:	Pantalla de 15" para caja registradora computarizada. Procesador Intel 1.6 GHz Atom Dual Core 330. Incluye pedestal	
Basurero		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	1596543	
Precio (S/. inc. IGV):	70	
Dimensiones:	0.53m x 0.53m x 1.05m	
Especificaciones:	Basurero 25 lt tipo móvil.	

Elaboración propia

d. Depósito de limpieza

Contenedor industrial		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	---	
Precio (S/. inc. IGV):	330	
Dimensiones:	0.58m x 0.88m x 1.10m	
Especificaciones:	Capacidad de 240 litros. Material de polietileno de alta densidad, ruedas de goma.	
Kit de aseo		
Proveedor:	Maestro home center	
Marca / modelo:	---	
Precio (S/. inc. IGV):	149	
Dimensiones:	0.52m x 0.37m x 0.84m	
Especificaciones:	Incluye mango, mopa, señal, balde prensa-mopa (25 litros)	
Apiradora industrial		
Proveedor:	Comercial e Industrial Brafinsa S.A.	
Marca / modelo:	Chasquy / 7B08	
Precio (S/. inc. IGV):	899	
Dimensiones:	0.37m x 0.37m x 0.68m	
Especificaciones:	Motor de 18000 RPM, capacidad de 8 Gl. Peso aproximado de 13 kg.	
Lustradora industrial		
Proveedor:	Comercial e Industrial Brafinsa S.A.	
Marca / modelo:	Chasquy / 8C12	
Precio (S/. inc. IGV):	3,450	
Dimensiones:	0.31m x 0.31m x 1.22m	
Especificaciones:	Potencia de motor 1 HP, 1750 RPM. Peso aproximado de 27 kg.	
Tanque de agua		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Eternit	
Precio (S/. inc. IGV):	360	
Dimensiones:	1.05m x 1.05m x 1.39m	
Especificaciones:	Capacidad de 1100 litros. Accesorios internos: filtro para sedimentos, válvula y flotador, multiconector, niple de rebose y visor de nivel de agua.	
Bomba periférica		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Humboldt	
Precio (S/. inc. IGV):	270	
Dimensiones:	0.24m x 0.15m x 0.12m	
Especificaciones:	Caudal máximo de 40 litros por minuto. Altura máxima: 40 metros. Potencia de 0.5 HP.	

Elaboración propia



e. Juegos infantiles

Juego infantil		
Proveedor:	Arcoiris Juegos Infantiles	
Marca / modelo:	---	
Precio (S/. inc. IGV):	32,000	
Dimensiones:	7.1m x 4.9m x 3.86m	
Especificaciones:	El juego incluye una piscina de pelotas, un tobogán, más un laberinto con mallas, túneles, rampas y cama saltarín.	
Organizador de zapatos		
Proveedor:	De remate	
Marca / modelo:	Essential home	
Precio (S/. inc. IGV):	30	
Dimensiones:	0.30m x 0.3m x 0.61m	
Especificaciones:	Módulo de 6 bolsillos. Colores: rosado con bordes grises o verde con bordes azules.	

Elaboración propia






f. Servicios higiénicos

Inodoro		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Top piece bone	
Precio (S/. inc. IGV):	200	
Dimensiones:	0.58m x 0.72m x 0.65m	
Especificaciones:	Capacidad de tanque de 6 litros. Incluye accesorios del tanque y asiento.	
Urinario		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Cadeta blanco	
Precio (S/. inc. IGV):	157	
Dimensiones:	0.48m x 0.32m x 0.74m	
Especificaciones:	Incluye empalme y campana para urinario.	

Basurero SSHH		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	1024949	
Precio (S/. inc. IGV):	80	
Dimensiones:	0.3m x 0.3m x 45m	
Especificaciones:	Papelero con pedal de 12 litros de capacidad.	
Lockers		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Equimet locker / G-300-4	
Precio (S/. inc. IGV):	549	
Dimensiones:	1m x 0.35m x 1.9m	
Especificaciones:	Fabricado de aluminio. 12 casilleros disponibles	
Lavamanos		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Fanaloza Belair	
Precio (S/. inc. IGV):	186	
Dimensiones:	0.59m x 0.27m x 1.12m	
Especificaciones:	Incluye pedestal, accesorios y llave temporizada.	
Banca para vestidores		
Proveedor:	Mega Office	
Marca / modelo:	Salsbury Industries	
Precio (S/. inc. IGV):	425	
Dimensiones:	2m x 0.32m x 0.4m	
Especificaciones:	Construido de bloque sólido de madera concisa.	

Elaboración propia

g. Zona administrativa

Silla de escritorio		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Basflex / R-350	
Precio (S/. inc. IGV):	200	
Dimensiones:	0.63m x 0.54m x 1.2 (0.52)m	
Especificaciones:	Altura regulable con palanca automática. Forro de tela.	
Silla de visita		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Basflex / Iso Oporto	
Precio (S/. inc. IGV):	60	
Dimensiones:	0.48m x 0.42m x 0.53m	
Especificaciones:	Forro de tela.	
Escritorio		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Combo escritorio+cajonera	
Precio (S/. inc. IGV):	392	
Dimensiones:	1.02m x 0.59m x 0.73m	
Especificaciones:	Fórmica melamina de 15 mm de espesor.	
Gabinete		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	Tvilum	
Precio (S/. inc. IGV):	269	
Dimensiones:	0.35m x 0.81m x 1.9m	
Especificaciones:	Gabinete con 6 repisas. Fabricado de nogal.	
Credenza		
Proveedor:	Mercado Libre	
Marca / modelo:	---	
Precio (S/. inc. IGV):	550	
Dimensiones:	1.55m x 0.51m x 0.65m	
Especificaciones:	Posee dos cajones archiveros, dos puertas, una división central. Melamine tablicia.	

Estante		
Proveedor:	Sodimac	
Marca / modelo:	---	
Precio (S/. inc. IGV):	500	
Dimensiones:	0.95m x 0.47m x 1.83m	
Especificaciones:	Posee diez divisiones. Fabricado de nogal	
Computadora portátil		
Proveedor:	Ripley	
Marca / modelo:	Toshiba L755-SP5204CL	
Precio (S/. inc. IGV):	2,199	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Procesador Intel Core i3-2350M, 2.3 GHz, disco duro: 540 GB. Tamaño de pantalla 15.6". Tarjeta gráfica Intel HD con 64 MB-1696 MB. Peso 2.66 kg.	
Computadora de escritorio		
Proveedor:	Ripley	
Marca / modelo:	HP OMNI 120-1016	
Precio (S/. inc. IGV):	2,099	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Procesador AMD E-450 Dual-Core, 1.65 GHz, disco duro: 1TB 7200RPM Serial ATA. Tamaño de pantalla 20". Tarjeta gráfica integrada AMD RadeonTM HD 6320.	
Impresora multifuncional		
Proveedor:	Ripley	
Marca / modelo:	HP DESKJET 3050 ALL-IN-ONE	
Precio (S/. inc. IGV):	750	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Funciones: impresión, copia, escaneado. Tipo de impresión: inyección térmica de tinta HP.	
Cámara digital		
Proveedor:	Ripley	
Marca / modelo:	Sony DSC-WX7/B	
Precio (S/. inc. IGV):	699	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Zoom: Óptico de 5x, Smart zoom de 36x (VGA), 16.2 MP, pantalla LCD 2.8". Captura de video: Sí, calidad de video 1080p HD.	

Proyector		
Proveedor:	Ripley	
Marca / modelo:	LG BX324	
Precio (S/. inc. IGV):	2,599	
Dimensiones:	---	
Especificaciones:	Resolución XGA (1024 x 768), contraste 2100:1, zoom manual 1.1x, proyección de 51" a 2 metros.	
Mesa de reuniones		
Proveedor:	Mega office	
Marca / modelo:	Oval 200	
Precio (S/. inc. IGV):	1,400	
Dimensiones:	2.0m x 0.8m x 0.8m	
Especificaciones:	Fabricado en melamina de 25mm de espesor, cortes en melamina madera en hebra. Incluye ranura media para cables.	

Elaboración propia

Anexo 36: Determinación del número de relaciones por importancia en la tabla relacional de actividades

Para elaborar la tabla relacional de actividades (TRA) se recomienda que los tipos de relaciones cumplan los siguientes requisitos:

- El número de relaciones entre áreas (sin contar las relaciones X) tenga la siguiente distribución: $A \leq 5\%$, $E \leq 10\%$, $I \leq 15\%$, $O \leq 20\%$ y $U > 50\%$
- El número de relaciones se estima como:

$$\frac{N \times (N - 1)}{2}, \text{ donde } N \text{ es el número de áreas.}$$

Distribución del restaurante

Para estimar el número de relaciones por importancia en el TRA de la distribución de áreas se realiza el siguiente procedimiento:

$N = 9$ áreas

$$\text{Número de relaciones total} = \frac{9 \times (9 - 1)}{2} = 36 \text{ relaciones}$$

Número de relaciones X = 9 (se obtiene por observación directa del TRA)

Por lo tanto, el número de relaciones sin contar X es $36 - 9 = 27$ relaciones

A continuación se estima el número de relaciones por tipo:

$$A \leq 5\% \Rightarrow A = 0.05 \times 27 \leq 1,35 \therefore A \leq 1$$

$$E \leq 10\% \Rightarrow B = 0.10 \times 27 \leq 2,70 \therefore E \leq 2$$

$$I \leq 15\% \Rightarrow I = 0.15 \times 27 \leq 4,05 \therefore I \leq 4$$

$$O \leq 20\% \Rightarrow O = 0.20 \times 27 \leq 5,40 \therefore O \leq 5$$

Anexo 37: Detalle de la elaboración del diagrama relacional de actividades

Distribución del restaurante

A cada área se le asignó un número en la tabla relacional de actividades para su fácil identificación:

Áreas	
1	Almacén
2	Cocina
3	Comedor
4	Depósito de limpieza
5	Estacionamiento
6	Juegos infantiles
7	SSHH clientes
8	SSHH personal
9	Zona administrativa

Luego se procede a graficar las relaciones de acuerdo a la siguiente leyenda:

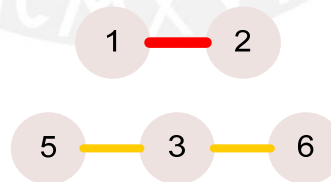
Tipo de relación



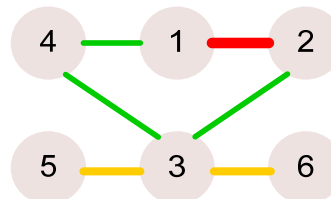
- Primero se grafican las relaciones tipo A:



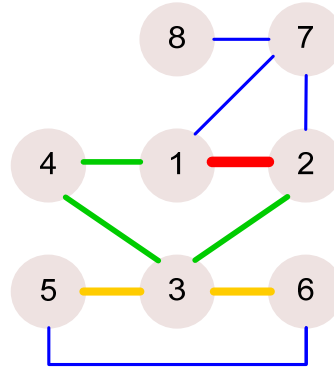
- Luego se grafican las relaciones tipo E:



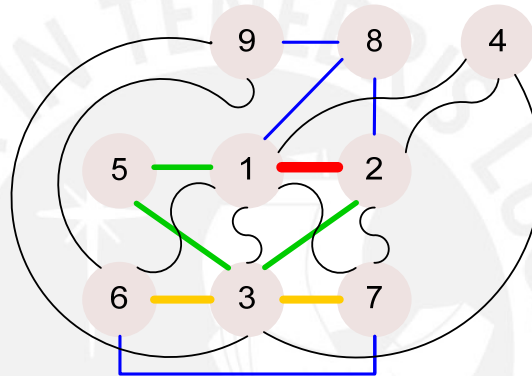
- Posteriormente se grafican las relaciones tipo I:



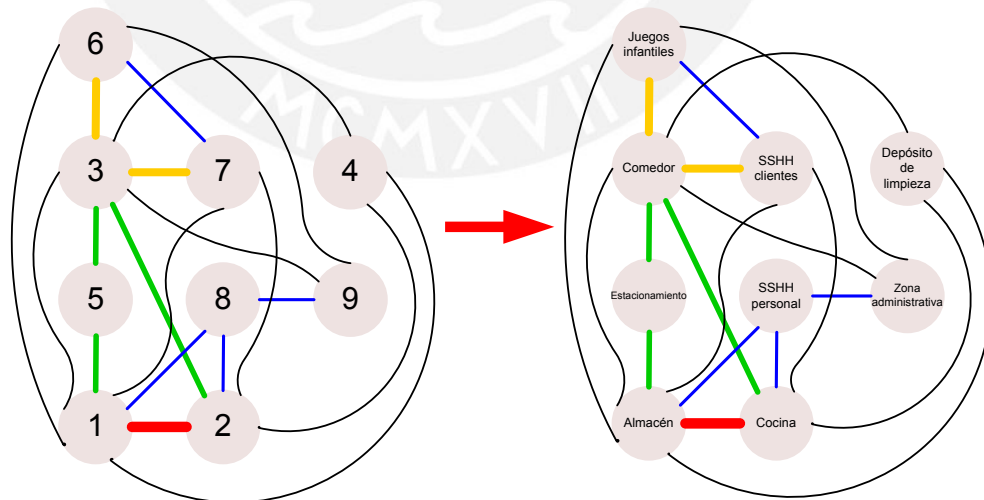
- Enseguida se grafican las relaciones tipo O:



- Luego se grafican las relaciones tipo X:



- Dado que las áreas que tienen un tipo de relación X se encuentran juntas, se realiza un reacomodo, quedando finalmente el siguiente gráfico:



Anexo 38: Detalle de la elaboración del diagrama de bloques aplicando el algoritmo de Francis

Distribución del restaurante

En primer lugar se estiman los ratios de cercanía total (RCT) para cada área, de acuerdo a la siguiente ponderación para cada tipo de relación:

A	E	I	O	U	X
10,000	1,000	100	10	0	-10,000

	Áreas									Tipo de relación						Ratio de cercanía total (RCT)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	E	I	O	U	X	
	1		A	X	X	I	X	X	O	U	1	0	1	1	1	
2	A		I	X	U	U	X	O	U	1	0	1	1	3	2	30,110
3	X	I		X	I	E	E	U	X	0	2	2	0	1	3	32,200
4	X	X	X		U	U	U	U	U	0	0	0	0	5	3	30,000
5	I	U	I	U		U	U	U	U	0	0	2	0	6	0	200
6	X	U	E	U	U		O	U	X	0	1	0	1	4	2	21,010
7	X	X	E	U	U	O		U	U	0	1	0	1	4	2	21,010
8	O	O	U	U	U	U	U		O	0	0	0	3	5	0	30
9	U	U	X	U	U	X	U	O		0	0	0	1	5	2	20,010

Luego se realiza la tabla de secuencia de colocación:

Orden	Área	Motivo
1°	1	Mayor RTC
2°	2	Relación A con área 1
3°	5	Relación I con área 1
4°	8	Relación O con área 1
5°	9	Área restante en evaluación
6°	3	Relación X con área 1
7°	4	Relación X con área 1
8°	6	Relación X con área 1, menor RTC
9°	7	Relación X con área 1 y área 2, menor RTC

Procedimiento:

- Se ubica el área de mayor RCT, el área 1 (almacén) y se selecciona una posición para el área 2 (cocina):

8	7	6	Ubicación	VPP
1	1 _A	5	1,3,5,7	10000
2	3	4	2,4,6,8	5000

Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 5 (estacionamiento):

10	9	8	7	Ubicación	VPP
1	2 _u	1 _i	6	1,2,10	0
2	3	4	5	3,5,7,9	50
				4,6,8	100

▶ Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 8 (SSH personal):

12	11	10	9	Ubicación	VPP
1	2 _o	1 _o	8	1,8	10
2	3	5 _u	7	2,7,9,12	5
				3,10,11	15
	4	5	6	4,5,6	0

▶ Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 9 (zona administrativa):

12	11	10	9	Ubicación	VPP
1	2 _u	1 _u	8	1,3,5	5
2	8 _o	5 _u	7	2,4	10
3	4	5	6	6,7,8,9,10,11,12	0

▶ Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 3 (comedor):

	12	11	10	9	Ubicación	VPP
14	13	2 _i	1 _x	8	1,2,3,4,7,8,9,10,11,13,14	Nulo
1	9 _x	8 _u	5 _i	7	5	100
2	3	4	5	6	6,12	50

▶ Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 4 (depósito de limpieza):

	14	13	12	11	Ubicación	VPP
16	15	2 _x	1 _x	10	1,2,3,16	0
1	9 _u	8 _u	5 _u	9	4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	Nulo
2	3	4	3 _x	8		
		5	6	7		

▶ Seleccionada

- Se selecciona una posición para el área 6 (juegos infantiles):

		15	14	13	12		
18	17	16	2 _U	1 _X	11		
1	4 _U	9 _X	8 _U	5 _U	10		
2	3	4	5	3 _E	9		
			6	7	8		

Ubicación	VPP
1,2,15,18	0
3,4,5,10,11,12,13,14,16,17	Nulo
6,8	500
7,9	1000

Seleccionada

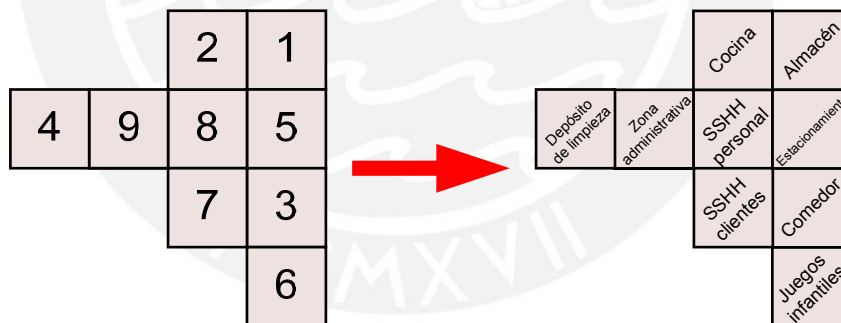
- Se selecciona una posición para el área 7 (SSH cliente):

			17	16	15	14		
20	19	18	2 _X	1 _X	13			
1	4 _U	9 _U	8 _U	5 _U	12			
2	3	4	5	3 _E	11			
			6	6 _O	10			
			7	8	9			

Ubicación	VPP
1,2,3,4,19,20	0
5,11	1005
6,10	510
7,9	5
8	10
12,13,14,15,16,17,18	Nulo

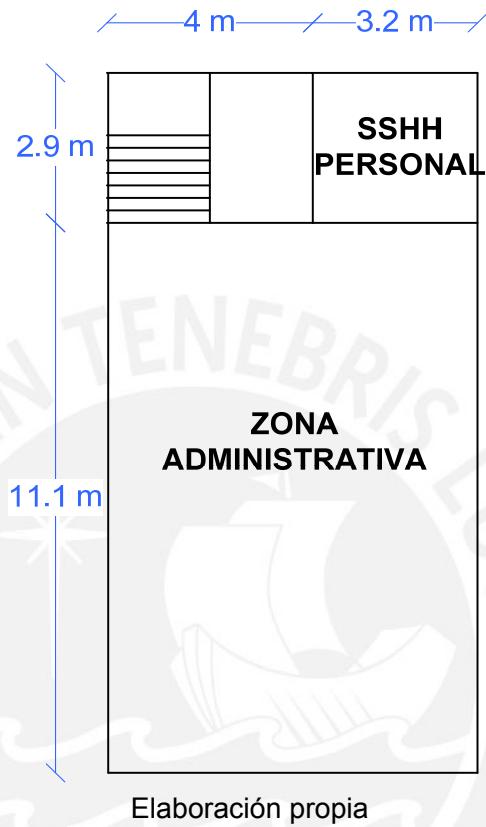
Seleccionada

- Finalmente, el diagrama de bloques queda de la siguiente manera:

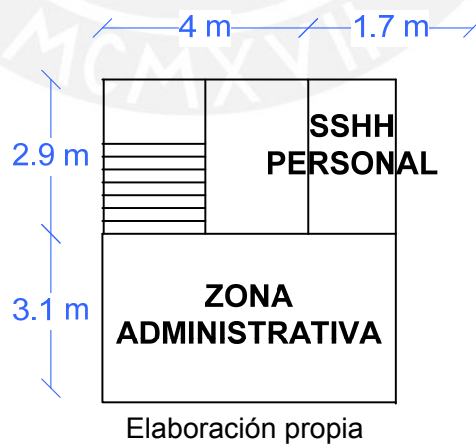


Anexo 39: Distribución general de conjunto de zona administrativa

San Martín de Porres

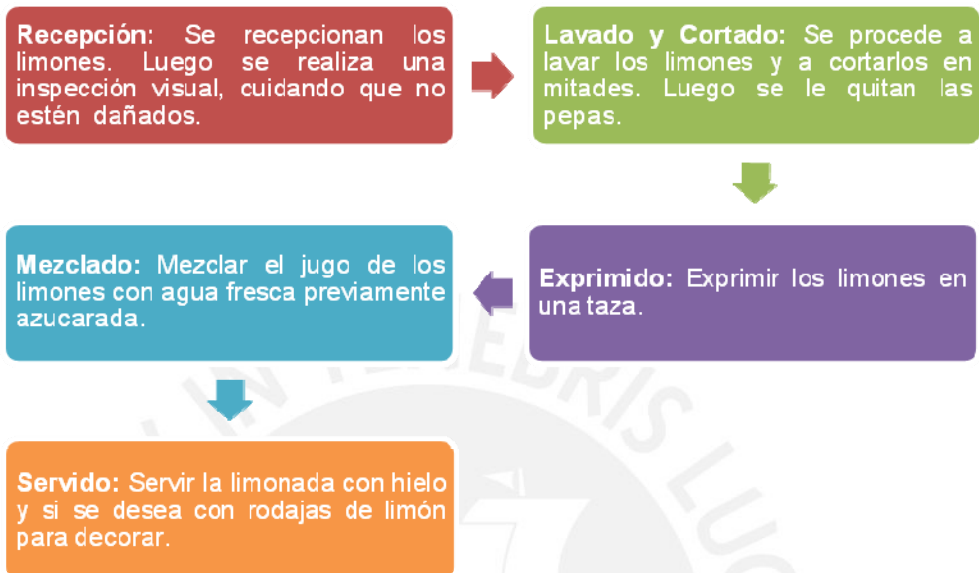


San Juan de Lurigancho y Callao



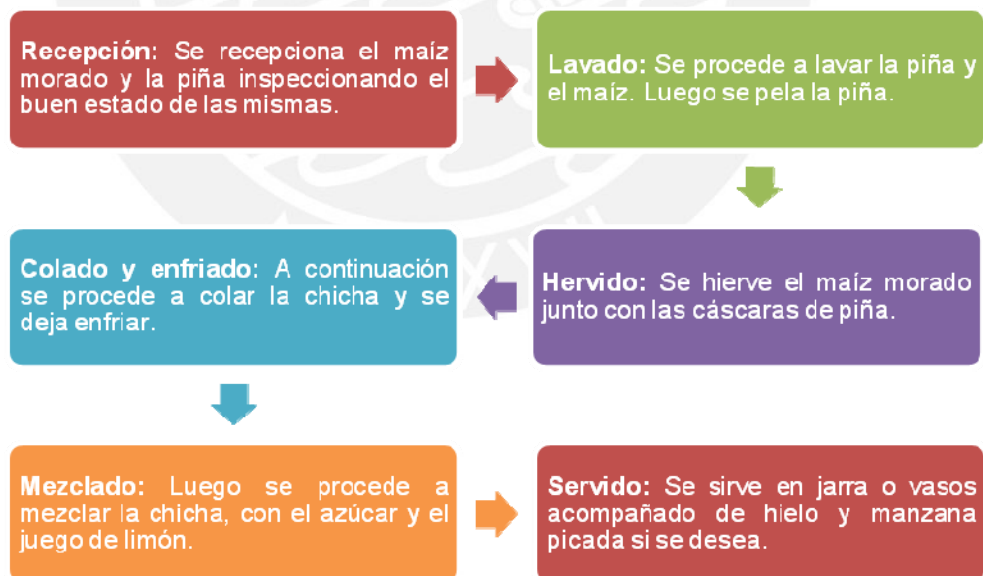
Anexo 40: Descripción de los procesos secundarios

Elaboración de limonada⁹⁴



Elaboración propia

Elaboración de chicha morada⁹⁵

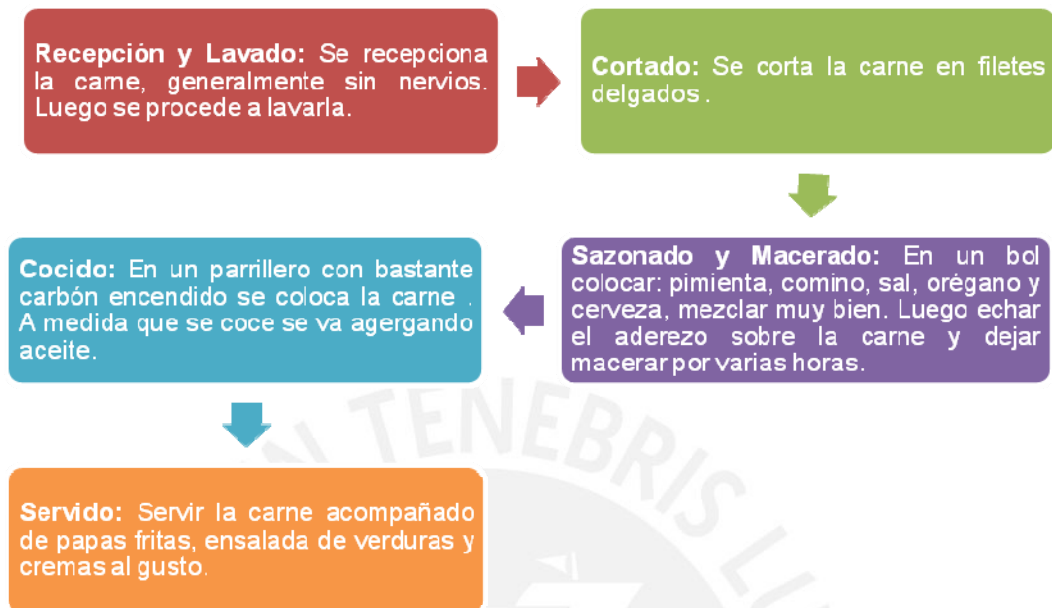


Elaboración propia

⁹⁴ Receta tomada de: <http://www.gastronomiaperu.com/recetas.de.cocina/receta.php?d=2183>

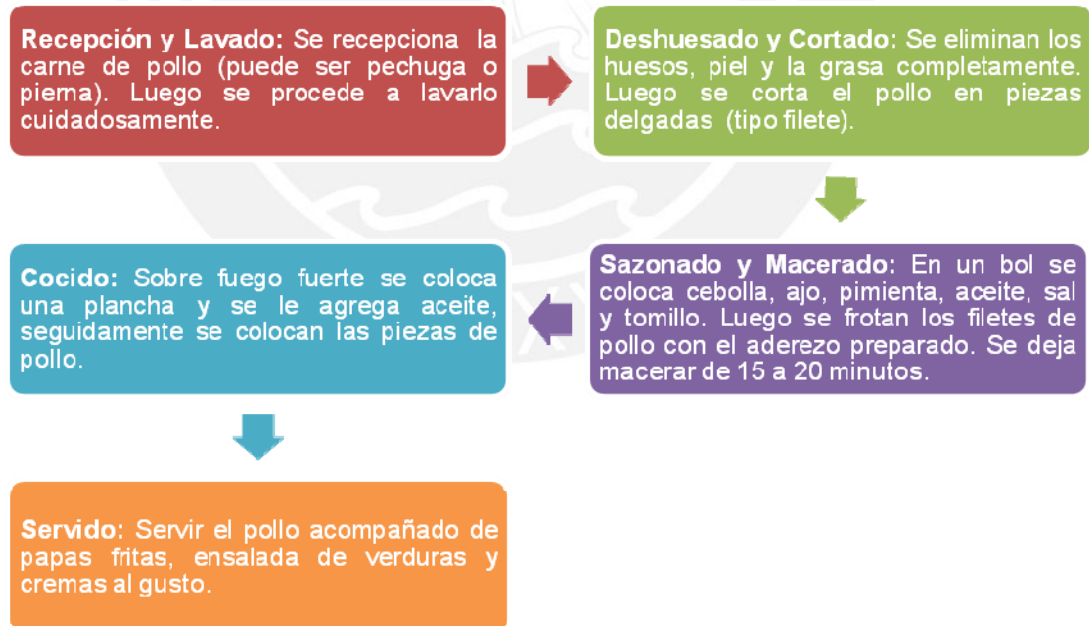
⁹⁵ Receta tomada de: <http://www.recetasgratis.net/Receta-de-Chicha-morada-peruana-receta-12476.html>

Elaboración de carne a la parrilla⁹⁶



Elaboración propia

Elaboración de pollo a la plancha⁹⁷

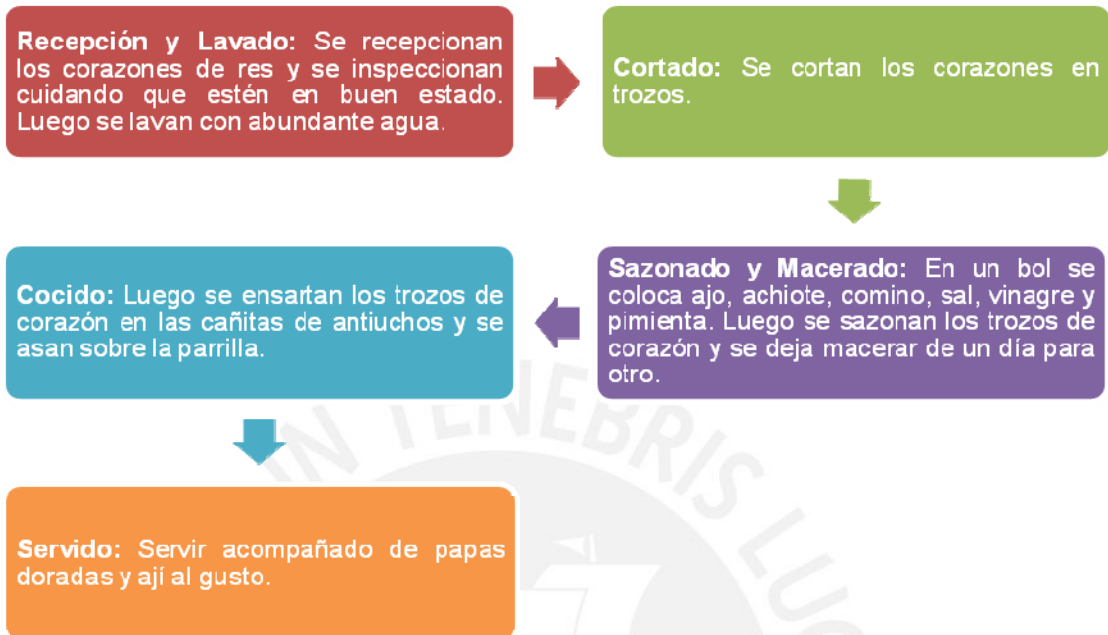


Elaboración propia

⁹⁶ Receta tomada de: <http://www.gastronomiaperu.com/recetas.de.cocina/receta.php?d=1778>

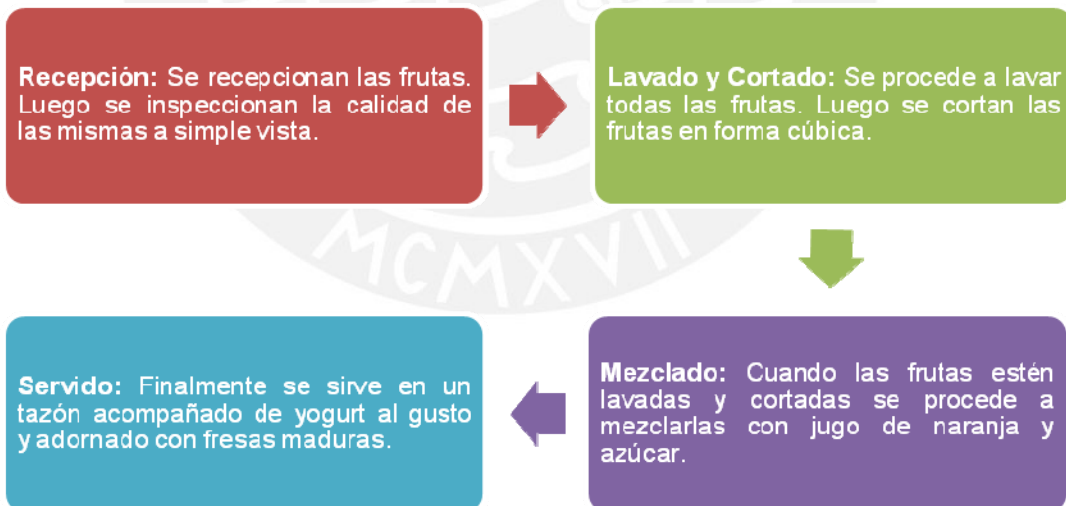
⁹⁷ Receta tomada de: <http://www.elplacerdecomer.com/webs/website7/recpechuw9.htm>

Elaboración de anticuchos⁹⁸



Elaboración propia

Elaboración de ensalada de frutas

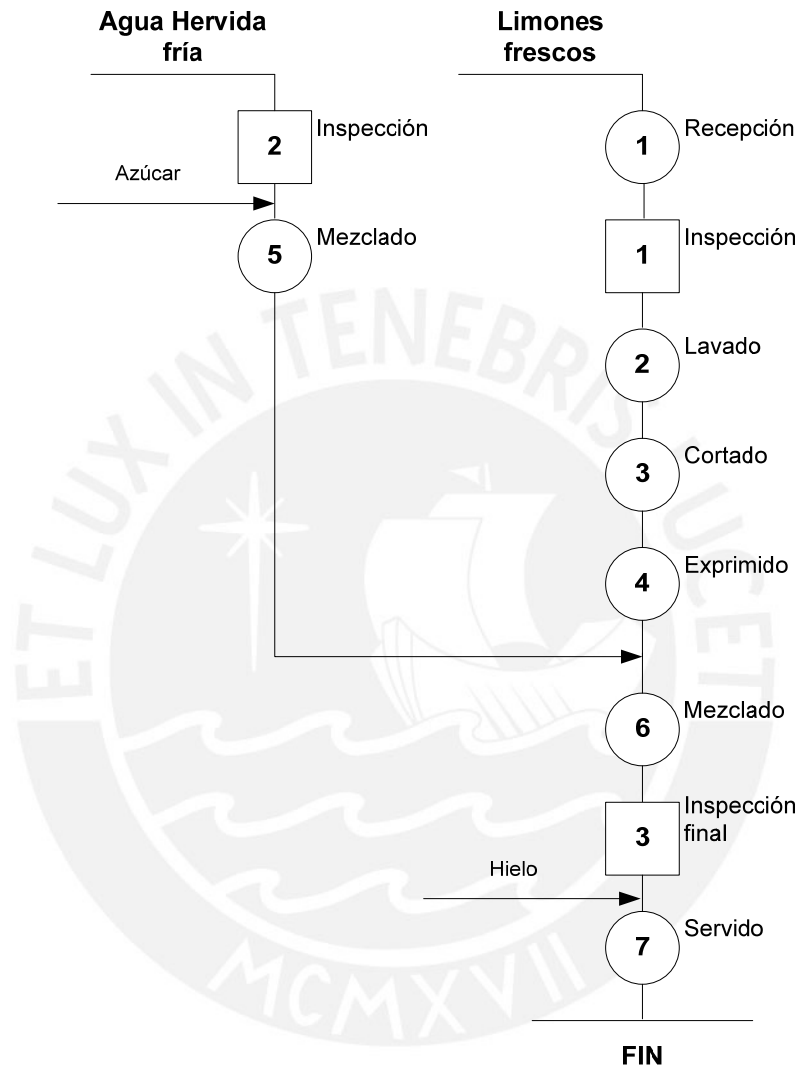


Elaboración propia

⁹⁸ Receta tomada de: <http://www.recetas-de-cocina.net/parrilladas/anticuchos.html>

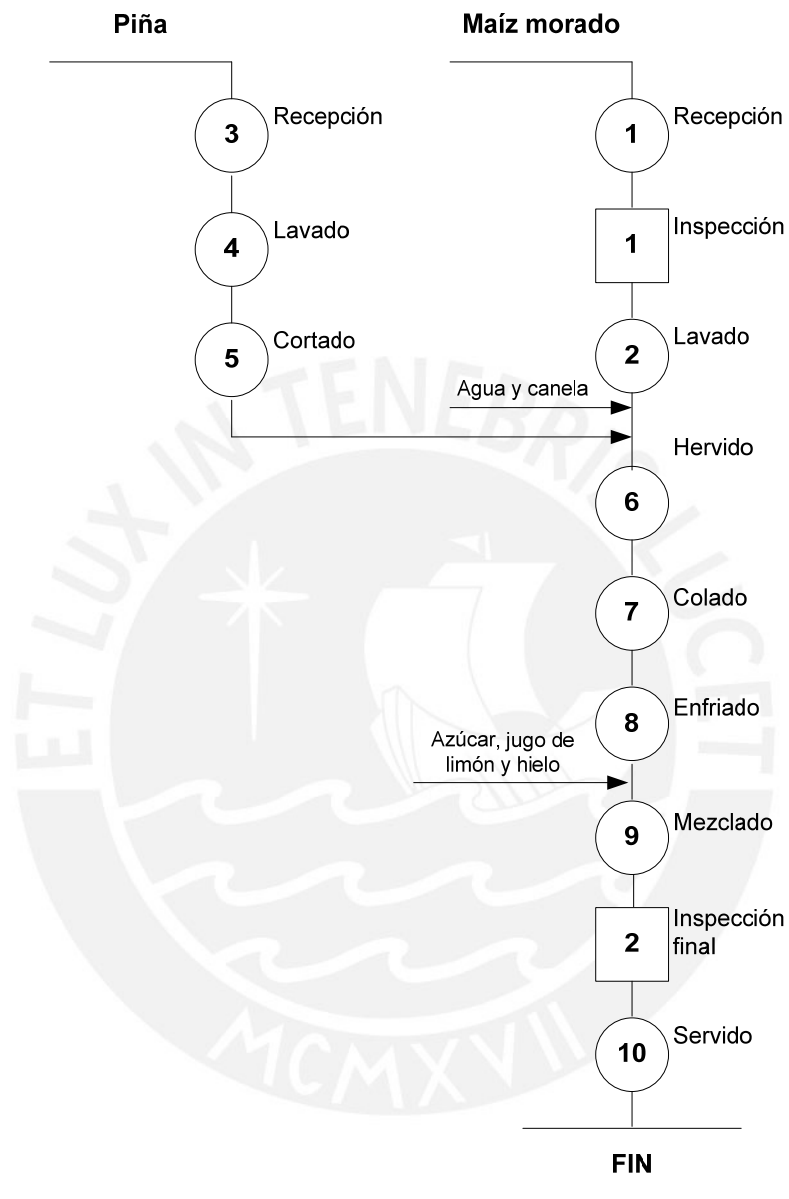
Anexo 41: Diagramas de operaciones de los procesos secundarios

DOP de la elaboración de la limonada



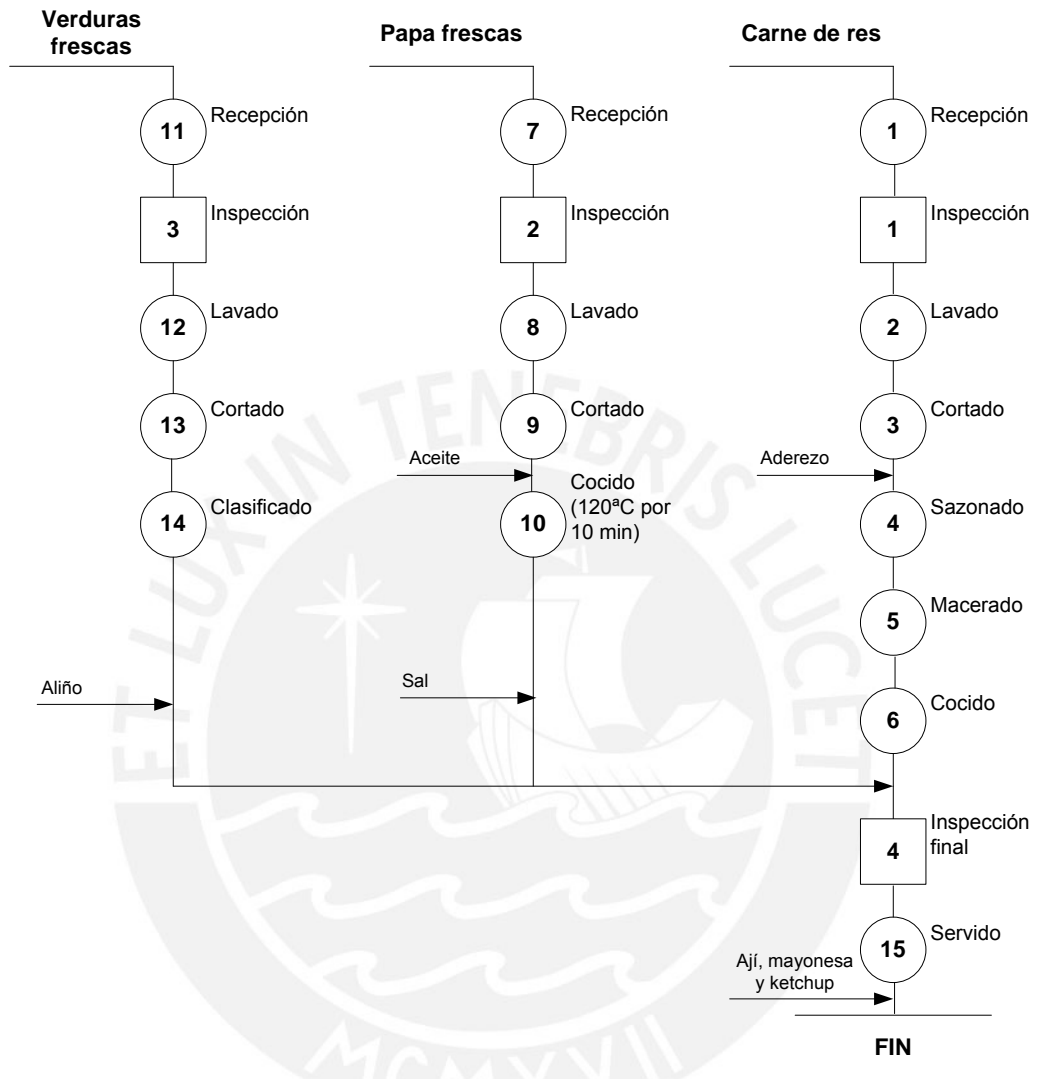
Elaboración propia

DOP de la elaboración de la chicha morada



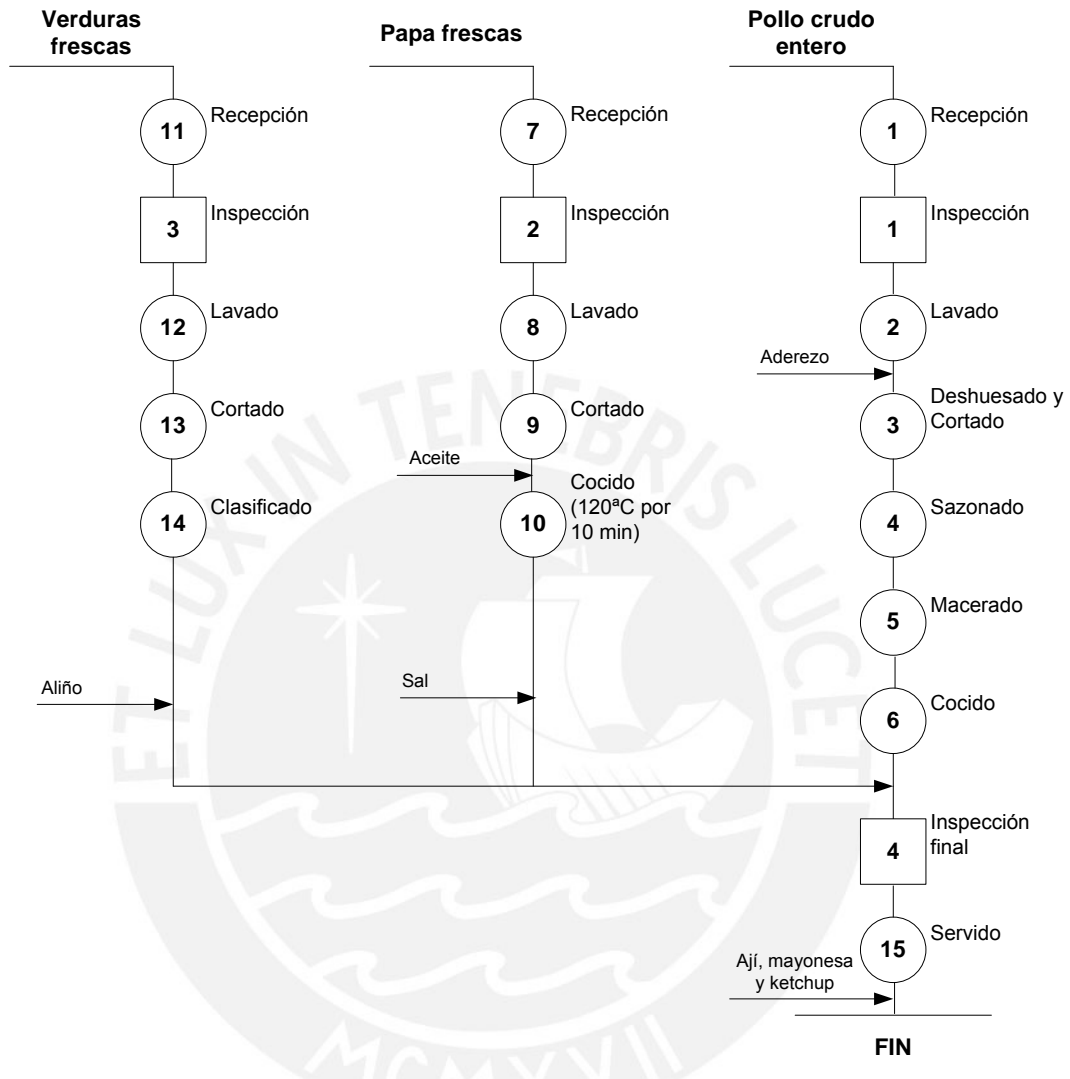
Elaboración propia

DOP de la elaboración de la carne a la parrilla



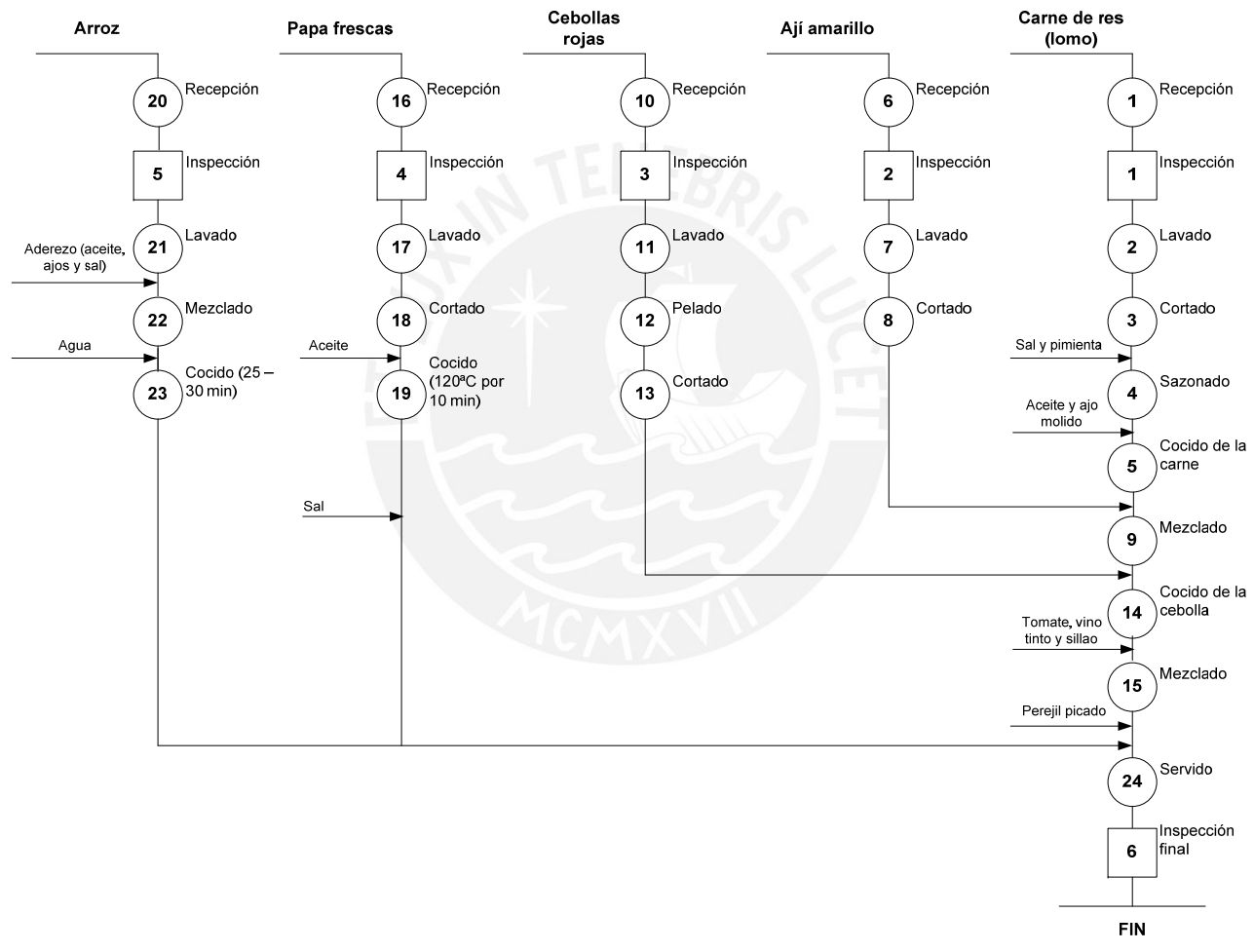
Elaboración propia

DOP de la elaboración del pollo a la plancha



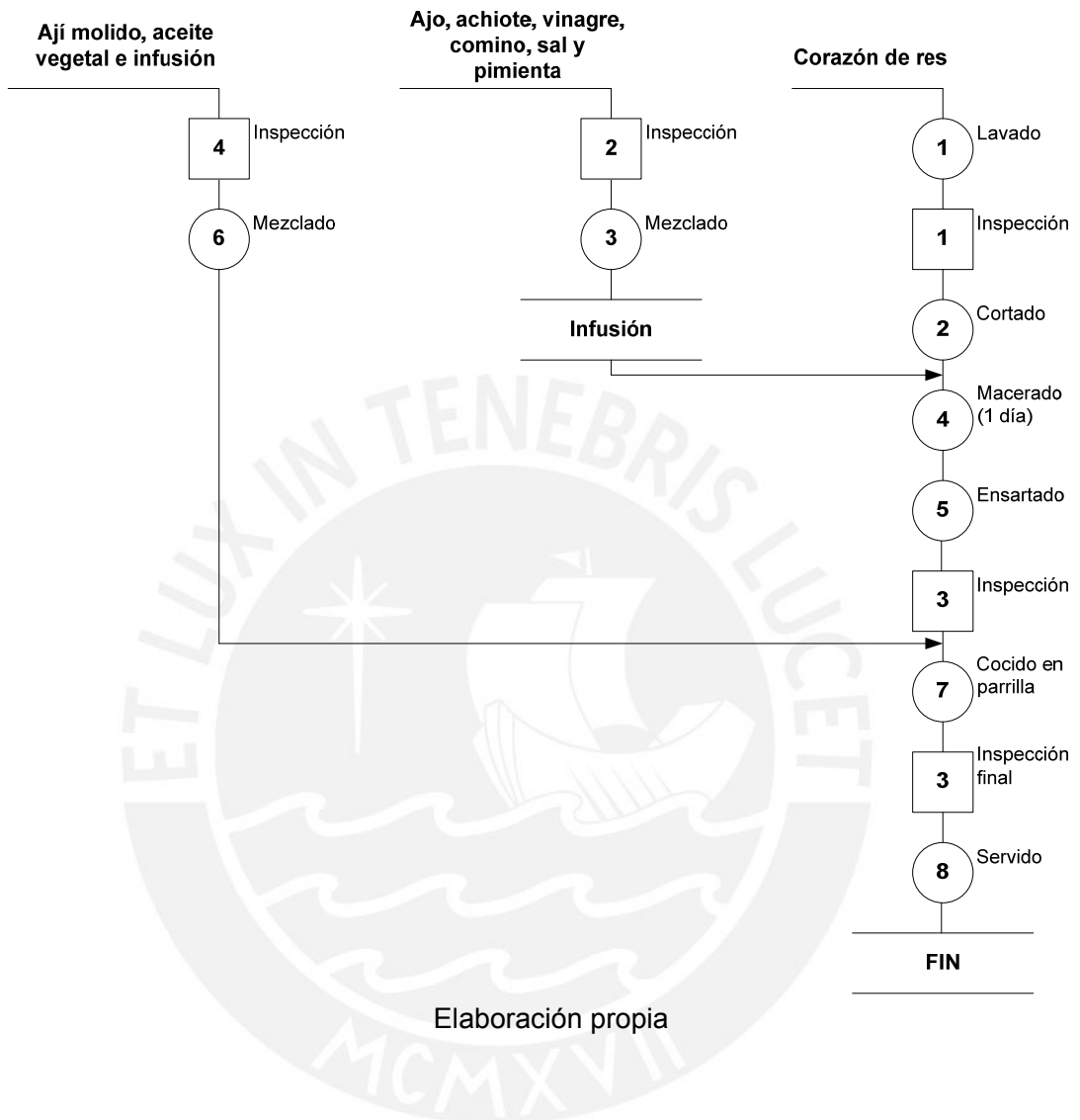
Elaboración propia

DOP de la elaboración del lomo saltado

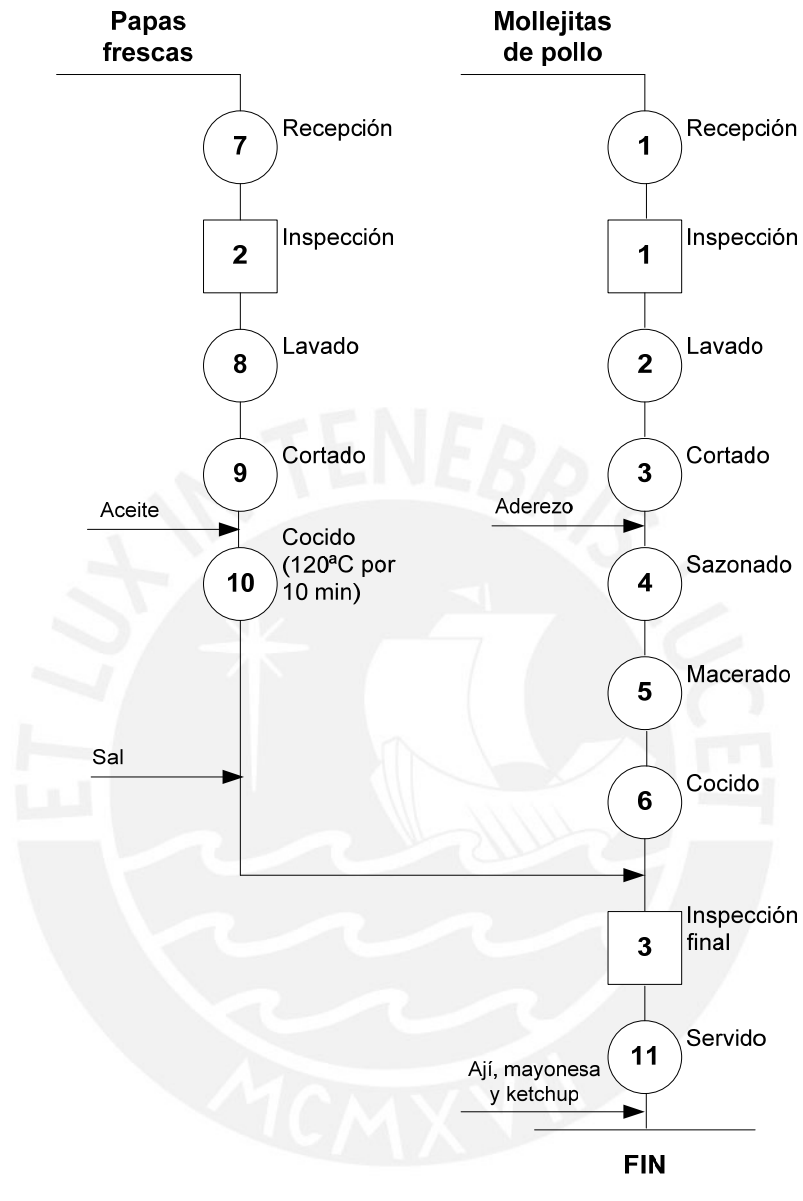


Elaboración propia

DOP de la elaboración del anticucho

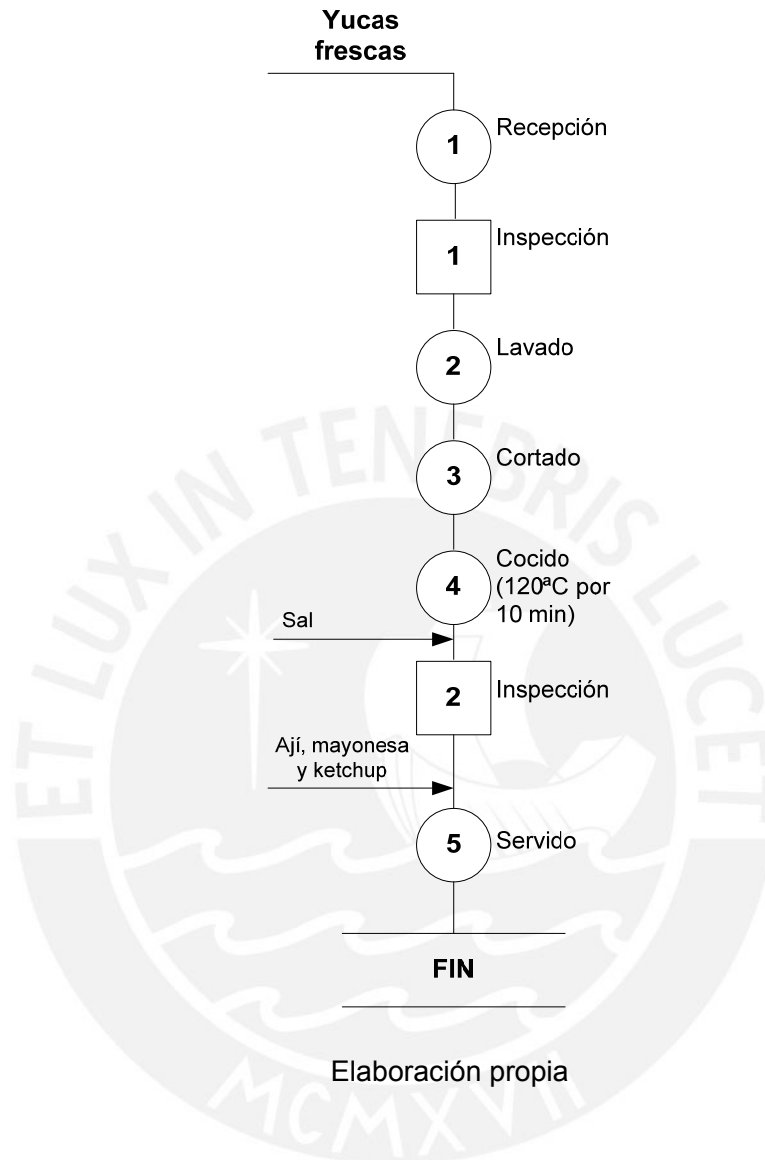


DOP de la elaboración de las mollejitas fritas

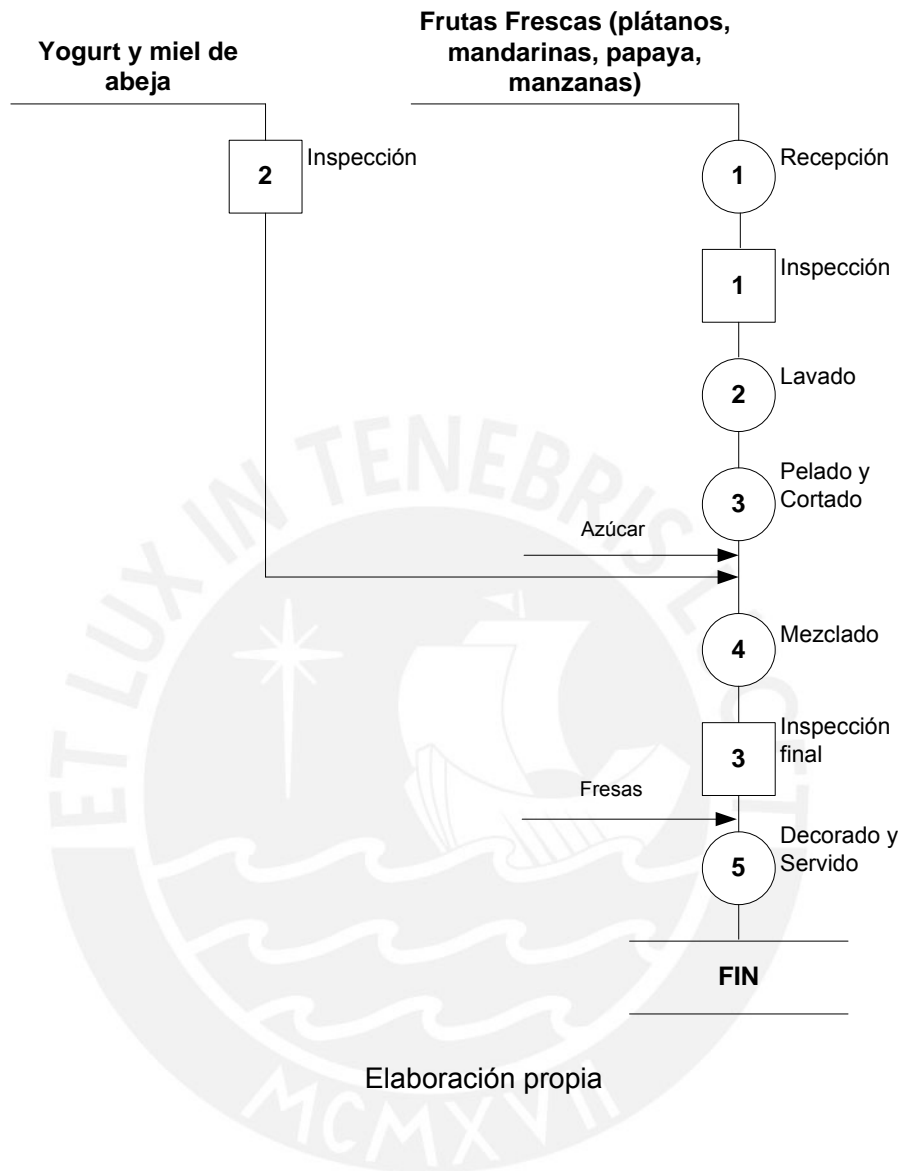


Elaboración propia

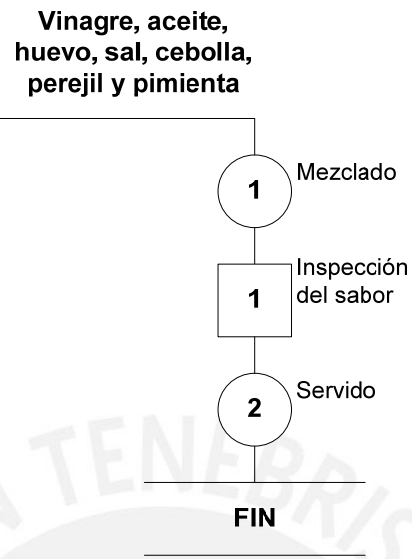
DOP de la elaboración de las yuguitas fritas



DOP de la elaboración de la ensalada de frutas



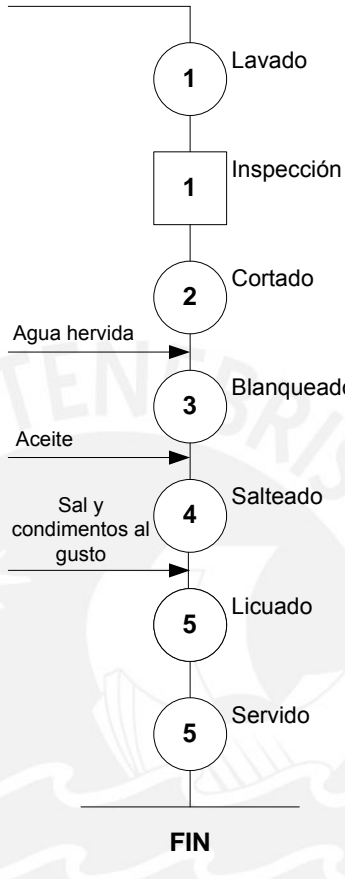
DOP de la elaboración de la salsa vinagreta



Elaboración propia

DOP de la elaboración del aji

**Ajíes amarillos
frescos**



Elaboración propia

Anexo 42: Prácticas de higiene laboral en un restaurante de pollo a la brasa

a. Limpieza y mantenimiento de equipos y utensilios

a.1 Utensilios

Los utensilios a usar en la elaboración de todos los productos del restaurante de pollos a la brasa deben ser de un material impermeable y capaz de resistir repetidos usos y operaciones de limpieza. No deben transmitir elementos tóxicos, ni sabores y olores extraños.

No se recomienda el uso de utensilios de madera, ya que son difíciles de limpiar y desinfectar. Las tablas de picar no deben ser de un material absorbente y deben tener una superficie lisa.

Para desinfectar y lavar los vasos, vajilla y cubiertos es necesario tomar las siguientes precauciones⁹⁹:

- Retirar todos los residuos de comida de los utensilios.
- Lavar con agua potable corriente, esta puede ser fría o caliente. Usar un lavavajillas o detergente.
- Enjuagarlos cuidadosamente con agua potable corriente.
- Inmediatamente, luego del enjuague, se desinfectará colocando los utensilios en agua caliente (80°C como mínimo) por 3 minutos o usando algún producto comercial que cumpla la misma labor de desinfección.
- La vajilla se debe secar por escurrimiento usando el ambiente de la cocina. Debe ser colocada en canastillas especiales que permitan la salida del agua. En caso que se requiera el uso de toallas o papel toalla es necesario que sean de uso exclusivo para la vajilla.

a.2 Equipos

Es necesario que se limpien frecuentemente los equipos para garantizar la salubridad de los productos elaborados y la duración de los mismos. Los equipos tales como parrillas, planchas, azafates, bandejas de hornear, recipientes de mesa con sistema de agua caliente¹⁰⁰, cocinas y otros que hayan estado en contacto con los alimentos a lo largo de la jornada deben desinfectarse por lo menos una vez al día. Antes de ello se deberá limpiar y lavar cuidadosamente cada uno de los equipos.

⁹⁹ Tomado de Normas de Buenas Prácticas de higiene (Persona, Instalaciones, Equipos y Utensilios). Disponible en: http://yumi.yumi.over-blog.es/pages/NORMAS_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_HIGIENE_PERSONAL_INSTALACIONES_EQUIPOS_Y_UTENSILIOS-1480124.html

¹⁰⁰ Recipientes usados para la realización de postres, generalmente llamados recipientes para “baño María”.

En cuanto a la limpieza de licuadoras, batidoras, balanzas y exprimidoras deben lavarse cada vez que se vuelvan a usar desarmando las partes móviles para evitar la acumulación de partículas de alimentos.

La limpieza y desinfección del frigorífico debe hacerse cada 15 días, para ello se deben retirar todos los insumos del interior y descongelar el equipo.

b. Higiene personal

Toda persona que trabaje en contacto directo con alimentos, superficies de contacto o materiales de empaque de alimentos debe cumplir con rigurosas prácticas higiénicas.

b.1 Salud del personal

Se deben realizar controles médicos al personal que manipula alimentos de manera periódica. No se permitirá el ingreso a la zona de preparación de alimentos a las personas que padezcan enfermedades infectocontagiosas, heridas abiertas, infecciones a la piel, diarreas y llagas, hasta que se verifique el buen estado de salud del colaborador.

Todo personal que labore en el restaurante de pollos a la brasa debe contar con el carnet de sanidad vigente, siendo éste un requisito indispensable para laborar en alguno de los establecimientos de la cadena.

b.2 Higiene del personal

Los colaboradores que manipulen alimentos deben tener una adecuada higiene personal, a continuación se describen algunos hábitos que se deben cumplir:

- Lavarse las manos antes de manipular los alimentos, inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos, después de manipular cajas, envases u otros objetos contaminados, después de barrer y trapear los pisos, después de toser o estornudar, después de manipular carnes crudas como pollo o res.
- Evitar comer, escupir y fumar dentro del ambiente de cocina y producción de alimentos.
- Todos los colaboradores deberán tener uñas cortas y limpias (sin esmalte), manos libres de alhajas y relojes.
- Los varones deben tener el cabello corto y la cara afeitada. Las mujeres deben tener el cabello correctamente amarrado.

b.3 Vestimenta

La vestimenta de los colaboradores que manipulen directamente los alimentos debe ser de un material lavable que cubra todo el cuerpo, el calzado debe ser de un material impermeable.

Todo el personal que ingrese a la zona de producción de alimentos debe tener cubierta la cabeza con un protector para evitar la caída de cabellos en los alimentos.

Los operarios de limpieza y desinfección deben usar delantales y calzados impermeables debido al constante contacto con el agua y con sustancias líquidas.

b.4 Capacitación del personal en temas sanitarios

Es muy importante que se capacite al personal en temas sanitarios por lo menos cada 6 meses, dicha capacitación es brindada por entidades municipales, entidades de salud o por personas especializadas en dichos temas. Es responsabilidad de la administración de los establecimientos el cumplimiento de dichas capacitaciones.

En las capacitaciones se deben incluir temas como:

- Principios generales de higiene.
- Enfermedades de transmisión alimentaria.
- Buenas prácticas de higiene en la manipulación de alimentos y bebidas.

c. Limpieza de la Infraestructura del restaurante

Al ingresar a la zona de proceso de alimentos se deberá contar con jabón líquido y papel toalla para el lavado de manos; asimismo, se debe tener un contenedor de papeles para depositar los restos de papel toalla usada. Los lavaderos deben estar contruidos de un material impermeable que garantice su fácil limpieza y desinfección diaria.

Las tuberías que conducen aguas residuales a los desagües deben estar limpias y deben tener un adecuado mantenimiento.

Los servicios higiénicos deben ser desinfectados constantemente. La limpieza de los vestidores debe ser diaria.

Se debe aplicar un programa de fumigación y desratización para erradicar plagas de insectos y roedores a todos los establecimientos. Para ello es necesario que se contrate a una empresa especializada en erradicación de plagas. Esta fumigación se debe llevar a cabo cada 6 meses.

Se deben limpiar las mesas inmediatamente después que los clientes la han desocupado para evitar la proliferación de insectos voladores como las moscas. Asimismo, se debe barrer y trapear continuamente todo el establecimiento.

Anexo 43: Proceso de recepción y almacenamiento de insumos en un restaurante de pollos a la brasa¹⁰¹

Recepción

La recepción se realizará con el apoyo del almacenero, para ello debe contar con termómetros, balanzas y medidores de volumen al alcance de la mano con la finalidad de inspeccionar los insumos que ingresen de manera efectiva.

Se tendrá especial cuidado con los productos crudos, para ello se seguirán las siguientes normas:

- Verificar que el peso y/o la cantidad de insumos sea la correcta de acuerdo a los documentos entregados por el proveedor.
- Inspeccionar el empaque de los insumos con la finalidad de garantizar su óptima calidad y limpieza.
- Comprobar características de los insumos frescos como olor, color y textura. Esto se aplica a las verduras, frutas y carnes.
- Los alimentos congelados se recibirán a 0 °C como máximo y sin signos de descongelamiento. Los alimentos frescos (de descomposición rápida) deben ser recibidos de 3 a 5 °C.
- Se debe revisar la fecha de caducidad de los alimentos industrializados, tales como enlatados, embolsados, entre otros.

Almacenamiento

Para mantener en orden el almacén y para garantizar el buen estado de los insumos, tanto perecederos, como no perecederos, es necesario que sigan las siguientes normas:

- Los alimentos deben almacenarse en recipientes cerrados, de preferencia en sus envases originales y en orden. Para ello se les colocará una etiqueta que indique contenido y la fecha de ingreso al almacén o frigorífico.
- En el almacén, los productos se almacenarán a 10 cm del piso como mínimo, para ellos se usarán repisas y/o estantes.
- Todo producto se clasificará y se le colocará un código con el objetivo de ser encontrado fácilmente dentro del almacén y/o frigorífico.
- Los filetes y porciones de carne serán envueltos en papel poligrasa.
- Si existiese algún insumo o producto rechazado se deberá marcar y separar del resto de insumos y/o productos.
- Las verduras serán guardadas en lugares frescos y ventilados para evitar que se deterioren.

¹⁰¹ Información tomada de la Guía de Buenas Prácticas Ambientales para la producción de Pollos a la Brasa. Plan a Limpiar el aire de Arequipa y Grupo Técnico sobre calidad de aire de Arequipa.

Anexo 44: Optimización de la ruta de distribución

Para obtener las rutas óptimas de la distribución de insumos desde los mercados proveedores hasta cada uno de los restaurantes de pollo a la brasa es necesario conocer la ubicación de los orígenes y los destinos; además de las distancias.

A continuación se muestran un mapa con las ubicaciones de los lugares involucrados:



Fuente: Google Maps
Elaboración propia

Ubicación de mercados proveedores:

- Makro – Callao: avenida Faucett (entre la avenida Colonial y la avenida Argentina), Callao.
- Minka – Callao: avenida Argentina 3093 (a unas cuadras de avenida Faucett), Callao.
- La Parada – Mercado Mayorista: cruce de la avenida Aviación y avenida Unanue, La Victoria

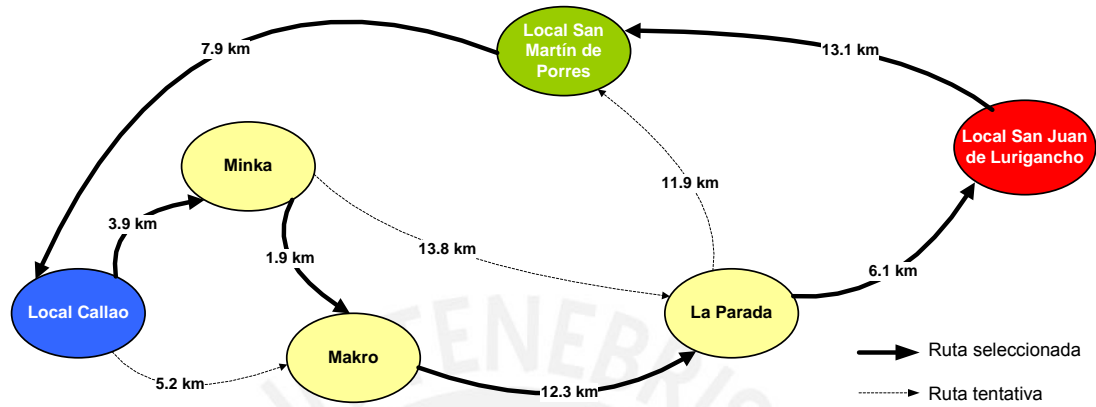
Ubicación de restaurantes de pollo a la brasa:

- Restaurante de Callao: avenida Sáenz Peña.
- Restaurante de San Martín de Porres: avenida Alfredo Mendiola.
- Restaurante de San Juan de Lurigancho: urbanización Zárate, cerca a la avenida Gran Chimú.

Distancias:

- Restaurante Callao – Minka: 3.9 km.
- Restaurante Callao – Makro: 5.2 km.
- Minka – Makro: 1.9 km.
- Minka – La Parada: 13.8 km.
- Makro – La Parada: 12.3 km.
- La Parada – Restaurante San Juan de Lurigancho: 6.1 km.

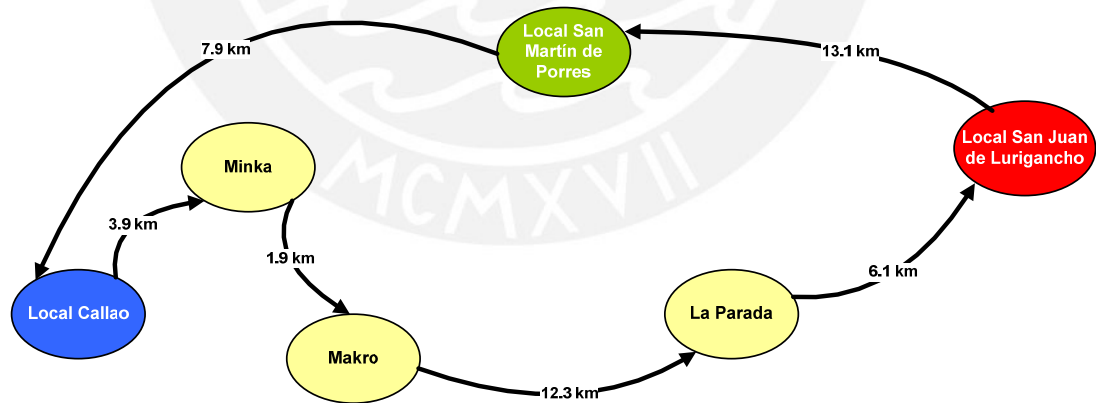
- La Parada – Restaurante San Martín de Porres: 11.9 km.
- Restaurante San Juan de Lurigancho – Restaurante San Martín de Porres: 13.1 km.
- Restaurante San Martín de Porres – Callao: 7.9 km.



Elaboración propia

Antes de escoger la ruta óptima se tomó en cuenta que el vehículo que se usará para transportar los insumos y materiales iniciará y finalizará su recorrido en el Restaurante de Callao. Además, se consideró que antes de dirigirse a algún otro restaurante se debe llegar necesariamente a los tres mercados proveedores (Minka, Makro y La Parada).

Considerando todo lo anterior se tiene que la ruta óptima es:



Elaboración propia

Recorriendo en total: **45.2 km** por día.

Anexo 45: Entradas, salidas, aspectos e impactos ambientales



A continuación se muestran las entradas, salidas, aspectos e impactos ambientales de las actividades operativas del restaurante de pollos a la brasa:

ENTRADAS		SALIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Verduras y frutas - Carnes y vísceras - Cajas de cartón - Empaques de plástico 		Recepción de insumos		<ul style="list-style-type: none"> - Ruido - Bolsas plásticas - Residuos de papel - Cajas - Polvo
ASPECTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de recursos naturales (árboles y animales) - Consumo de energía no renovable (bolsas plásticas - petróleo) 				<ul style="list-style-type: none"> - Generación de ruido - Generación de residuos sólidos - Generación de polvo
IMPACTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (árboles y animales) - Agotamiento de energía no renovable 				<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del aire - Contaminación del suelo



Elaboración propia

ENTRADAS		SALIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Agua - Lavavajilla - Esponjas 		Lavado de insumos y utensilios		<ul style="list-style-type: none"> - Aguas residuales - Restos de alimentos - Secadores mojados
ASPECTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua 				<ul style="list-style-type: none"> - Generación de efluentes - Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de agua 				<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del agua - Contaminación del suelo

Elaboración propia

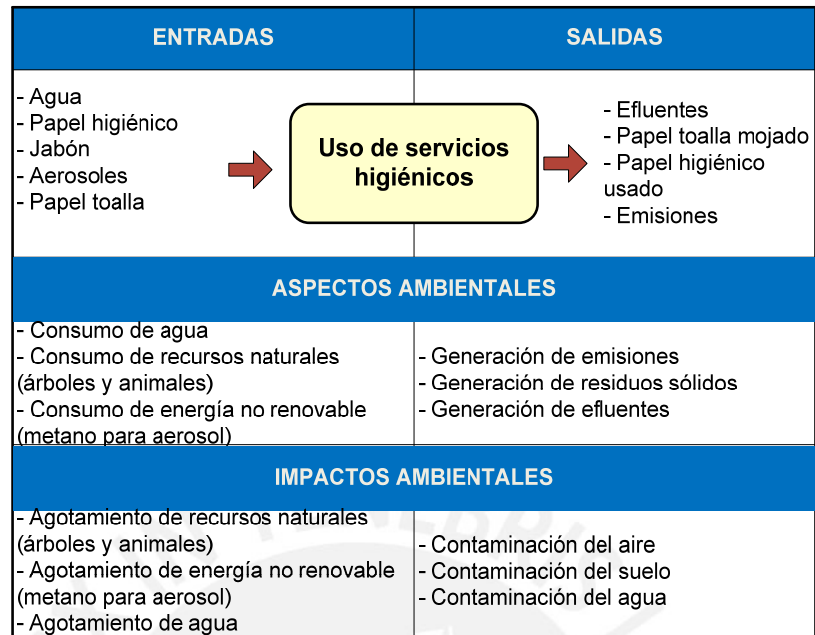
ENTRADAS		SALIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Agua - Azúcar - Verduras y frutas - Energía eléctrica - Utensilios de cocina 			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Preparado de ensaladas y bebidas </div>		<ul style="list-style-type: none"> - Aguas residuales - Restos de frutas y verduras - Vapores
ASPECTOS AMBIENTALES					
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de recursos naturales (frutas y verduras) - Consumo de energía eléctrica - Consumo de agua 		<ul style="list-style-type: none"> - Generación de residuos sólidos - Generación de aguas residuales - Generación de emisiones 			
IMPACTOS AMBIENTALES					
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (frutas y verduras) - Agotamiento de agua - Agotamiento de energía eléctrica 		<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del suelo - Contaminación del aire - Contaminación del agua 			

Elaboración propia

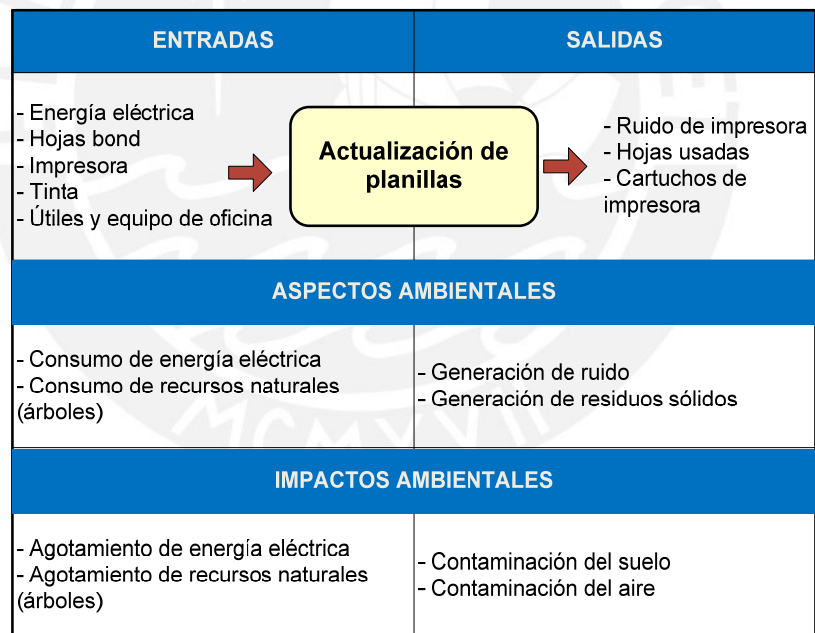
ENTRADAS		SALIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Cubiertos - Platos con comida - Servilletas - Vasos - Cremas - Bebidas 			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Consumo de alimentos </div>		<ul style="list-style-type: none"> - Servilletas usadas - Restos de comida - Botellas vacías - Vasos y platos sucios
ASPECTOS AMBIENTALES					
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de recursos naturales (frutas, verduras y carnes) - Consumo de recursos naturales (árboles) 		<ul style="list-style-type: none"> - Generación de residuos sólidos 			
IMPACTOS AMBIENTALES					
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (árboles) - Agotamiento de recursos naturales (frutas, verduras y carnes) 		<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del suelo 			

Elaboración propia



A continuación se muestran las entradas, salidas, aspectos e impactos ambientales de las actividades de soporte del restaurante de pollos a la brasa:



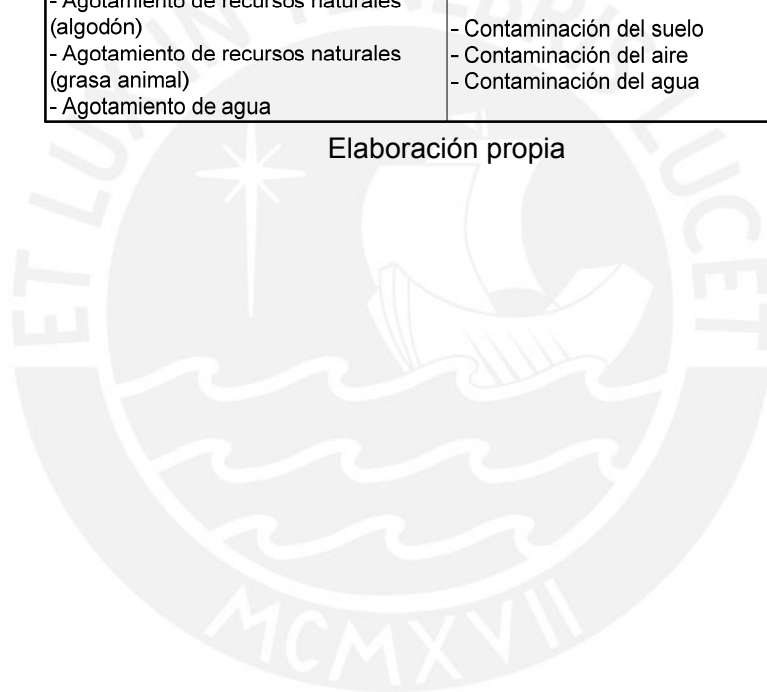
Elaboración propia



Elaboración propia

ENTRADAS		SALIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Útiles de limpieza - Ceras - Desinfectantes - Agua - Paños de limpieza - Detergentes 		 <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;"> Limpieza de locales </div> 	<ul style="list-style-type: none"> - Polvo - Efluentes - Ruido - Paños con ceras y desinfectantes 	
ASPECTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua - Consumo de recursos naturales (algodón) - Consumo de recursos naturales (grasa animal) 		<ul style="list-style-type: none"> - Generación de residuos sólidos - Generación de polvo - Generación de efluentes 		
IMPACTOS AMBIENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> - Agotamiento de recursos naturales (algodón) - Agotamiento de recursos naturales (grasa animal) - Agotamiento de agua 		<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación del suelo - Contaminación del aire - Contaminación del agua 		

Elaboración propia



Anexo 46: Análisis de los aspectos ambientales significativos

Para determinar los aspectos ambientales significativos se usará una metodología denominada IRA¹⁰² (Índice de Riesgo Ambiental), donde se ponderará cada aspecto ambiental del 1 al 3 con respecto a cuatro índices, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Notación	Variables	Ponderación		
		1	2	3
IM	Índice de Magnitud	En el puesto de trabajo	Al interior del restaurante	En la comunidad
IS	Índice de Severidad	Reversible	Medianamente reversible	Irreversible
IPI	Índice de Partes Interesadas	Relevancia baja	Relevancia media	Relevancia alta
IP	Índice de Probabilidad	Una vez al mes	Una vez a la semana	Diariamente

Fuente: Material del curso de Gestión Ambiental

Luego de haber ponderado cada aspecto ambiental se proceden a sumar los resultados. Donde el Índice de Riesgo Ambiental (IRA) se obtiene de la suma de los cuatro índices: $IRA = IM + IS + IPI + IP$. Si el IRA resulta mayor a 8, entonces el aspecto ambiental analizado es significativo.

En la siguiente tabla se muestra la ponderación de cada aspecto ambiental analizado y si este es significativo o no, de acuerdo al puntaje total obtenido.

Tipo de actividad	Actividades	Aspectos ambientales	IM	IS	IPI	IP	Total	¿Es significativo?
Operativa	Recepción de insumos	Consumo de recursos naturales (árboles y animales)	1	2	1	2	6	NO
		Consumo de energía no renovable (bolsas plásticas-petróleo)	1	2	2	2	7	NO
		Generación de ruido	1	1	1	2	5	NO
		Generación de residuos sólidos	1	1	2	2	6	NO
		Generación de polvo	1	2	1	2	6	NO
	Almacenamiento de insumos	Consumo de energía eléctrica	1	1	1	3	6	NO
		Consumo de recursos naturales (árboles)	1	2	1	3	7	NO
		Generación de polvo	1	1	1	1	4	NO
Generación de residuos sólidos		1	1	1	2	5	NO	

¹⁰² Metodología tomada del Curso de Gestión Ambiental para Ingenieros Industriales. Ciclo: 2012-1. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tipo de actividad	Actividades	Aspectos ambientales	IM	IS	IPI	IP	Total	¿Es significativo?
Operativa	Lavado de insumos y utensilios	Consumo de agua	1	2	2	3	8	SI
		Generación de efluentes	1	2	1	3	7	NO
		Generación de residuos sólidos	1	2	1	3	7	NO
	Cocido de papas y carnes	Consumo de recursos naturales (frutos y carnes)	1	1	1	3	6	NO
		Consumo de energía no renovable (gas propano)	1	2	1	3	7	NO
		Consumo de agua	1	1	2	3	7	NO
		Generación de residuos sólidos	1	2	2	3	8	SI
		Generación de emisiones	2	2	2	3	9	SI
		Generación de ruido	2	1	1	3	7	NO
	Horneado de pollo	Consumo de energía no renovable (carbón)	1	2	1	3	7	NO
		Consumo de recursos naturales (pollo)	1	2	1	3	7	NO
		Generación de emisiones	3	2	3	3	11	SI
		Generación de residuos sólidos	1	1	2	3	7	NO
	Preparado de ensaladas y bebidas	Consumo de recursos naturales (frutas y verduras)	1	1	1	3	6	NO
		Consumo de energía eléctrica	1	1	1	3	6	NO
		Consumo de agua	1	1	1	3	6	NO
		Generación de residuos sólidos	1	2	1	3	7	NO
		Generación de aguas residuales	1	2	1	3	7	NO
		Generación de emisiones	1	1	1	3	6	NO
	Consumo de alimentos	Consumo de recursos naturales (frutas, verduras y carnes)	2	1	1	3	7	NO
		Consumo de recursos naturales (árboles)	2	1	1	3	7	NO
		Generación de residuos sólidos	2	2	3	3	10	SI
	Disposición final de residuos	Consumo de recursos naturales (frutos y carnes)	1	1	2	3	7	NO
		Consumo de recursos naturales (árboles)	1	1	2	3	7	NO
		Generación de residuos sólidos	2	2	3	3	10	SI
		Generación de lixiviados	1	2	2	2	7	NO
		Generación de emisiones	1	2	2	2	7	NO
Soporte	Uso de servicios higiénicos	Consumo de agua	1	2	2	3	8	SI
		Consumo de recursos naturales (árboles y animales)	1	1	2	3	7	NO
		Consumo de energía no renovable (metano por aerosol)	1	2	2	2	7	NO
		Generación de residuos sólidos	1	2	2	3	8	SI
		Generación de emisiones	1	2	2	2	7	NO
		Generación de efluentes	1	2	1	3	7	NO

Tipo de actividad	Actividades	Aspectos ambientales	IM	IS	IPI	IP	Total	¿Es significativo?
Soporte	Actualización de planillas	Consumo de energía eléctrica	1	1	1	1	4	NO
		Consumo de recursos naturales (árboles)	1	1	1	1	4	NO
		Generación de ruido	1	1	1	1	4	NO
		Generación de residuos sólidos	1	1	1	1	4	NO
	Limpieza de locales	Consumo de agua	2	1	1	3	7	NO
		Consumo de recursos naturales (algodón)	2	1	1	3	7	NO
		Consumo de recursos naturales (grasa animal)	2	1	1	1	5	NO
		Generación de residuos sólidos	2	1	1	3	7	NO
		Generación de polvo	2	1	1	3	7	NO
		Generación de efluentes	2	1	1	3	7	NO

Elaboración propia

Anexo 47: Pasos para constitución de empresa

1. Elaboración de la Minuta de Constitución

La Minuta es el documento privado, elaborado y firmado por un abogado, que contiene el acto o contrato (constitución de la empresa) que se debe presentar ante un notario para su elevación a escritura pública.

Primer requisito: la reserva del nombre en Registros Públicos

- a. Búsqueda en los índices: esta búsqueda sirve para saber si no hay un nombre o título igual, o parecido, al que se le pondrá a la empresa. Si no hay un nombre similar, se continúa con la siguiente operación.
- b. Solicitud de inscripción de título (en el formato de Reserva de Nombre): se llena el formato con el nombre de los socios, el domicilio fiscal, el tipo de sociedad, la indicación de si es micro o pequeña empresa (MYPE), entre otros datos.
- c. Obtención de la Reserva de Preferencia Registral: tras solicitar la inscripción del nombre de la empresa, se debe esperar aproximadamente una semana para la entrega de la reserva. Esto significa que el índice de denominación se bloquea por treinta (30) días naturales y nadie puede tomar tal nombre dentro de ese plazo.

Segundo requisito: presentación de los documentos personales

Se acompaña copia simple del DNI vigente del titular o de los socios. En caso, las personas sean casadas, se adjuntará copia del documento de identidad del cónyuge. En el caso de titular/socio extranjero, se deberá acompañar copia del carné de extranjería o visa de negocio.

Tercer requisito: descripción de la actividad económica

Se presenta en una hoja suelta redactada y firmada por los socios.

Cuarto requisito: capital de la empresa

Se debe indicar el aporte del titular o de los socios que se hace para la constitución de la empresa. Los aportes se deben detallar en Bienes Dinerarios y Bienes no Dinerarios como sigue:

- a. Bienes dinerarios: se le llama al aporte del capital realizado en efectivo. Una vez elaborada la minuta, y con una copia de ésta, se debe efectuar el depósito bancario a nombre de la empresa. Se debe adjuntar la “Constancia de Depósito” en original y copia.
- b. Bienes no dinerarios: aporte del capital realizado en máquinas, equipos, muebles o enseres. La lista detallada del aporte de bienes debe presentarse en una declaración jurada simple.
- c. Bienes dinerarios y no dinerarios: es la combinación de ambos aportes.

Quinto requisito: estatuto

Se debe acompañar el estatuto que regirá a la empresa (la gerencia, la junta general, los deberes y derechos de los socios o accionistas, entre otros, según corresponda).

2. Elaboración de la Escritura Pública

Es todo documento matriz incorporado al protocolo notarial, autorizado por el notario. Sirve para darle formalidad a la minuta y, posteriormente, presentarla en Registros Públicos para su inscripción. Para su elaboración, el notario requiere de los siguientes documentos:

- a. Minuta de constitución de la empresa (incluyendo una copia simple).
- b. Pago de los derechos notariales.

3. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas

Dado que el tipo de sociedad de la empresa es Sociedad Anónima Cerrada, esta se realizará en el Registro de Sociedades¹⁰³. Para realizar la inscripción, se deben presentar los siguientes documentos:

- a. Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
- b. Copia del documento de identidad del representante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
- c. Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
- d. Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).

Derechos registrales (tasas):

Las oficinas registrales cobrarán derechos registrales (tasas) por la inscripción¹⁰⁴.

Calificación del título:

La calificación del título está a cargo de un registrador público de la oficina registral competente¹⁰⁵, que debe extender el asiento de inscripción en un plazo de 01 DÍA ÚTIL. A partir de la fecha y hora de presentación de los respectivos documentos, la empresa gozará de los derechos y beneficios que brinda la inscripción. A partir de la inscripción registral, la sociedad adquiere personalidad jurídica. En caso de que el título haya sido observado, se tendrá que subsanar el inconveniente dentro de los 35 días de presentada a Registros Públicos.

Luego de calificar el título, la oficina registral hace entrega de:

¹⁰³ Hay dos tipos distintos de Registros de Personas Jurídicas empresariales: Registro de Sociedades (para tipos de sociedades como: S.R.L., S.A. y S.A.C.) y Registro de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (para Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada). Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso3.pdf>>

¹⁰⁴ El valor de las tasas es: 1.08% UIT por derechos de calificación, 3/1000 del valor del capital por derechos de inscripción: 3 soles por cada 1000 soles. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso3.pdf>>

¹⁰⁵ SUNARP, zonas y oficinas registrales en todo el Perú. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso3.pdf>>

- a. Una constancia de inscripción.
- b. Copia simple del asiento registral.

4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Dado que el tipo de sociedad seleccionada es Sociedad Anónima Cerrada, y por las características de la empresa, esta se acogerá al Régimen General del Impuesto a la Renta, se deben presentar los siguientes documentos:

- a. Documento de identidad del representante legal.
- b. Para sustentar el domicilio fiscal, se presentará uno de los siguientes documentos: recibo de agua, luz, telefonía fija, televisión por cable (con fecha de vencimiento dentro de los últimos dos meses) o de la última declaración jurada de predio o autovalúo, entre otros documentos autorizados por la SUNAT.
- c. La partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos. Dicho documento no podrá tener una antigüedad mayor a treinta (30) días calendario.
- d. En el caso de la declaración de establecimiento(s) anexo(s), se deberá exhibir el original y presentar fotocopia de uno de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo.

Los comprobantes de pago que podrán ser usados son:

- Facturas.
- Boletas de venta.
- Liquidaciones de compra.
- Tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras.
- Tickets emitidos por sistemas informáticos.
- Otros documentos: notas de crédito y notas de débito, guías de remisión.

5. Registro de trabajadores en ESSALUD

El registro de la entidad empleadora se realiza mediante el Programa de Declaración Telemática – PDT 600 a través de la página web de la SUNAT¹⁰⁶.

Asimismo, a través de esta declaración, el empleador consignará como contribución el 9% de su sueldo total percibido, el cual no deberá ser menor al 9% de la Remuneración Mínima Vital vigente.

Los datos que se deben consignar en el PDT son los datos personales del trabajador y de los derechohabientes como: apellido paterno, apellido materno, nombres completos, N° DNI, fecha de nacimiento, entre otros, que se indican en el mismo.

¹⁰⁶ Se realiza de este modo, porque la empresa tiene más de 4 trabajadores, si cuenta con menos de 5 trabajadores, debe usar el Formulario N° 402, el cual puede adquirirse en la SUNAT o en entidades bancarias. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso6.pdf>>

6. Autorización de permisos especiales

Son permisos o requisitos que solicita la autoridad competente, según el área de especialización del negocio, para garantizar que las prácticas de la empresa sean compatibles con el interés colectivo y la calidad de vida ciudadana.

En el esquema de negocio planteado, se deben solicitar los siguientes permisos y/o autorizaciones:

Autorizaciones – permisos especiales	Área responsable	Normativa	Costo
Inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas	DIGESA - DEHAZ Área de Certificaciones y Registro Sanitario	Ley N° 26842 del 20/07/97 Art. 91° D.S. N° 007-98-SA del 25/09/98 Art. 105°	Derecho de Pago: No MYPE 7% UIT MYPE 2% UIT Plazo para pronunciamiento: 7 días
Certificación Sanitario de Establecimiento de Fabricación de Alimentos y Bebidas	DIGESA - DEHAZ Área de Habilitación Sanitaria	D.S. N° 007-98-SA del 25/09/98	Derecho de Pago 15% UIT, además de gastos de inspección Plazo para pronunciamiento: 30 días hábiles
Presentación de Declaración Jurada de Restaurantes: Para aquellos que no optan por la clasificación y categorización	MINCETUR - Dirección de Normatividad y Supervisión	D.S. N° 025-2004-MINCETUR del 10/11/2004	Gratuito

Fuente: SUNAT

7. Autorización y legalización del libro de planillas

Las planillas de pago son un registro contable. Brindan elementos que permiten demostrar, de manera transparente, ante la autoridad competente, la relación laboral del trabajador con mi empresa, su remuneración y los demás beneficios que se le pagan.

Estas deben ser autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT)¹⁰⁷; en el caso de Lima, la AAT se encuentran en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

¹⁰⁷ El costo de la autorización en el Ministerio de Trabajo es de 1% UIT por cada 100 hojas. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso5.pdf>>

Fuente: SUNAT

8. Autorización de la licencia municipal de funcionamiento

La licencia municipal de funcionamiento es la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de las actividades de la empresa en su jurisdicción.

Requisitos generales

- a. Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de declaración jurada, que incluya:
 - Número de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
 - DNI o carné de extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- b. Vigencia de poder del representante legal.
- c. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
- d. Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica Ex-Ante al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, realizada por la municipalidad (aplicada a los restaurantes con un área mayor a los 100 m²).

Además, todo local debe contar con:

- Extintor de acuerdo a dimensiones de local.
- Certificado de fumigación.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Carnet sanitario de personal que labora en local.
- Autorización de anuncios propagandas (estas se tramitan después de la licencia de funcionamiento).

En los siguientes **tres anexos** se especifican los requerimientos de cada municipalidad para obtener la licencia de funcionamiento.

9. Legalización de libros contables

La empresa debe abrir sus libros contables, y registros necesarios, al momento de entrar en funcionamiento para suministrar información sobre la marcha del negocio. Los libros sólo tienen valor a partir de su legalización. La legalización, de libros u hojas, se debe efectuar ante un notario¹⁰⁸.

Dado que la empresa se ha acogido a la Régimen General de Impuesto a la Renta, se debe llevar contabilidad completa¹⁰⁹; por ende, es de exigencia obligatoria:

- a. Libros societarios
 - Libro de Actas
 - Registro de Acciones
- b. Libros contables
 - Libro de Inventarios y Balances
 - Libro Diario
 - Libro Mayor
- c. Libros y registros auxiliares
 - Libro Caja y Bancos
 - Libro de Remuneraciones (sueldos y/o salarios), en caso de tener trabajadores dependientes
 - Libro de Retenciones de Renta de Quinta Categoría en caso de tener trabajadores independientes
 - Registro de Inventarios Permanente en Unidades Físicas, en caso de superar las 500 UIT de ingresos brutos anuales
 - Registro de Compras
 - Registro de Ventas

¹⁰⁸ Ley N° 26501 Establecen que los jueces de paz letrados y notarios son competentes para legalizar la apertura de libros contables y otros que la ley señale. Artículo 112.

¹⁰⁹ SUNAT. Legalizo mis libros contables. Página 2. Recurso electrónico en: <<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso9.pdf>>

Anexo 48: Requisitos y trámites legales municipales para obtener licencia de funcionamiento en la municipalidad de San Juan de Lurigancho

Requisitos para la solicitud de la licencia de funcionamiento
- La solicitud de un Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios.
- La presentación del Formulario Único de Edificación, acompañado por otros documentos según los requisitos exigidos en la norma, y según la modalidad de licencia optada; además, de un pago por derechos de trámite de licencia.
- La recepción de expediente y otorgamiento de la licencia de edificación.
- La verificación de la ejecución de las obras de acuerdo a lo aprobado, a cargo de órgano encargado del control urbano
- La solicitud y obtención de la conformidad de obras, que autoriza la inscripción de la inscripción registral de la declaratoria de fábrica, previo pago por derechos de trámite respectivo.

Fuente: Municipalidad de San Juan de Lurigancho



Anexo 49: Requisitos y trámites legales municipales para obtener licencia de funcionamiento en la municipalidad de San Martín de Porres

Base legal	
-	Ley N° 27972 (27.05.03). Art. 79° numeral 3.6.4.
-	Ley N° 27444 (11.04.01). Arts 44° y 45°.
-	Decreto Supremo N° 156-2004EF (15.11.04). Art. 68°.
-	Ley N° 29060 (07.07.07). Arts. 1° y 2°.
-	Ley N° 28976 (05.02.07). Arts. 7° y 8° numeral 1 y 2, y 11° y 15°.
-	Decreto Supremo N° 066-2007-PCM (05.08.07). Arts. 2°, 8°, 9° numeral 2 y 39°.
Giros aplicables	
1-	Edificaciones, recintos o instalaciones de hasta dos niveles de terreno o calzada desde 101 m2 hasta 500 m2 como: tiendas, talleres mecánicos, establecimientos de hospedaje, restaurantes, cafeterías, edificaciones de salud.
2-	Pubs, karaokes, licorerías, bar, ferreterías con un área hasta 500 m2.
3-	Instituciones educativas hasta dos niveles, con un área hasta 500 m2 y con un máximo de 200 alumnos por turno.
4-	Cabinas de internet con un máximo de 20 computadoras.
5-	Gimnasios hasta un área de 500 m2 y que solo cuente con máquinas mecánicas.
6-	Agencias bancarias, oficinas administrativas, entre otras de evaluación similar hasta 500 m2 y que cuenten con un máximo de 20 computadoras.
7-	Playas de estacionamiento, granjas, entre otros que sean de un solo nivel y sin techar.
Requisitos generales	
1-	Solicitud según formulario (libre reproducción) con carácter de declaración jurada, incluye lo siguiente: - Número de RUC y DNI o carnet de extranjería de solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales. - Número del DNI o carnet de extranjería del representante legal en caso de persona jurídica u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúe mediante representación.
2-	Poder vigente del representante legal en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Carta poder con firma legalizada en caso de persona natural.
Requisitos específicos	
Adicionalmente, de ser el caso, según sea el giro del establecimiento se presentará lo siguiente:	
1-	Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud.
2-	Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente en la Declaración Jurada.
3-	Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley, la requieran de manera previa al otorgamiento de licencia de funcionamiento.
4-	Copia simple de la autorización expedida por el INC, conforme a la Ley N° 28296. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.
Datos adicionales	
-	Plazo para resolver (en días hábiles): 15.
-	inicio del procedimiento: Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Comercialización.
-	Autoridad competente para resolver: Sub Gerente de Promoción Empresarial y Comercialización.
-	Instancias de resolución de recursos:
1-	Reconsideración: - Sub Gerente de Promoción Empresarial y Comercialización. - Plazo máximo para representar el recurso: 15 días hábiles. - Plazo máximo para resolver: 30 días hábiles.
2-	Apelación:

Datos adicionales
- Gerente de Desarrollo Económico y Fiscalización.
- Plazo máximo para representar el recurso: 15 días hábiles.
- Plazo máximo para resolver: 30 días hábiles.
- Agota vía administrativa.

Fuente: Municipalidad de San Martín de Porres



Anexo 50: Requisitos y trámites legales municipales para obtener licencia de funcionamiento en la municipalidad de Callao

Base legal
- D.L. 776. Ley de Tributación Municipal, publicado el 31-12-93 y su modificatoria Ley N° 27180 Arts. 66°, 67° y 68°, publicada el 05-10-99.
- Ley N° 27444 Procedimiento Administrativo General Título Preliminar: I, II, III, IV y V, y sus respectivos artículos, publicada el 11-04-01.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, Artículo 79°, numeral 3.6.4 publicada el 27-05-03.
- Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976, Arts. 1° al 18° y Disposiciones Finales, Transitorias y Complementarias, publicada el 05-02-07.
- Ley N° 29060 Silencio Administrativo Primera Disposición Transitoria, Complementaria y Finales, publicada el 07-07-07.
- D.S. N° 066-2007-PCM Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil, Art. 1°, 3°, 5°, 8°, 9°, 10°, 11°, publicado el 05-08-07.
Procedimiento
1- Formulario Único de Trámite - FUT ¹¹⁰ , indicando: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre o razón social del solicitante, giro o actividad a desarrollar. - Ubicación del establecimiento; número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda. - DNI o carné de extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación. - Número y fecha del comprobante de pago.
2- Vigencia de poder actualizada del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
3- Declaración Jurada de Observancia de condiciones de Seguridad aplicable para establecimientos con un área de hasta 100 m ² y capacidad de almacenamiento no mayor del 30% del área total del local. Excluidos los giros: pub, licorería, discoteca, bar, casinos, juegos de azar, almacenamiento, uso o comercialización de productos tóxicos o inflamables.
4- Copia Simple del Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, para aquellos establecimientos cuya área supere los 500 m ² , o desarrollen la actividad de Tragamonedas, Discoteca, Night Club, Centro Comercial, Supermercados, Mercado de Abastos, Galerías y similares.
5- Copia Simple del Título Profesional en el caso de servicios relacionados a la salud.
6- Copia Simple de la autorización sectorial respectiva.
7- Declaración Jurada consignando el número de establecimientos de acuerdo a la normatividad vigente (Playa de Estacionamiento y similares).
8- Copia Simple de la Autorización del Instituto Nacional de Cultura (INC) en los casos que corresponda: Ley 28296 Ley General Patrimonio Cultural de la Nación.
9- Pagar derecho de trámite.

Fuente: Municipalidad de Callao

¹¹⁰ El Formulario Único de Trámite deberá contener toda la información requerida, escrita con letra imprenta, legible y sin enmendaduras, con tinta azul o negra y por duplicado

Anexo 51: Ficha para evaluación de restaurantes y servicios afines

Razon Social o Nombre del Establecimiento:.....									
Distrito:.....			Provincia:.....			Departamento:.....			
Administrador o Dueño del Establecimiento:.....					DNI N°:.....				
N° de Manipuladores: Hombres					Mujeres.....				
N° de raciones diarias:									
(Para la calificación se asigna el puntaje 2 o 4 si cumple el requisito y se asigna cero (0) si no cumple. No hay puntajes intermedios)									
	RUBROS			RUBROS			RUBROS		
	c	1	2	3	c	1	2	3	
1	Ubicación y Exclusividad			10			Plagas		
1.1	No hay fuente de contaminación en el entorno			SI = 4			10.1 Ausencia de insectos (moscas, cucarachas y hormigas)		
1.2	Uso Exclusivo			SI = 2			10.2 Ausencia de indicios de roedores		
2	Almacén			11			Equipos		
2.1	Ordenamiento y Limpieza			SI = 2			11.1 Conservación y funcionamiento		
2.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)			SI = 2			11.2 Limpieza		
2.3	Alimentos refrigerados (0°C a 5°C)			SI = 4			12		
2.4	Alimentos congelados (-16°C a -18°C)			SI = 4			12.1 Buen estado de conservación		
2.5	Enlatados (sin óxido, pérdida de contenido, abolladuras, Fecha y Reg. Sanit. Vigentes)			SI = 4			12.2 Limpieza y Desinfección		
2.6	Ausencia de sustancias químicas			SI = 4			12.3 Secado (escurrimiento protegido o adecuado)		
2.7	Rotación de stock			SI = 2			12.4		
2.8	Contar con panhuelos y anaqueles			SI = 2			13		
3	Cocina			13.1			Preparación		
3.1	El diseño permite realizar las operaciones con higiene (zonas previa, intermedia y final)			SI = 4			13.1 Flujo de Preparación adecuado		
3.2	Pisos, paredes y techos de lisos, lavables/limpios, en buen estado de conservación			SI = 2			13.2 Lavado y desinfección de verduras y frutas		
3.3	Paredes lisas y rebueltas con pinturas de características sanitarias			SI = 2			13.3		
3.4	Campana extractora limpia y operativa			SI = 2			13.4		
3.5	Iluminación adecuada			SI = 2			13.5		
3.6	Ventilación Adecuada			SI = 2			13.6		
3.7	Facilidades para el lavado de manos			SI = 4			13.7		
4	Comedor			14			Conservación de Comidas		
4.1	Ubicado próximo a la cocina			SI=2			14.1		
4.2	Pisos, paredes y techos limpios y en buen estado			SI = 2			14.2		
4.3	Conservación y Limpieza de muebles			SI = 2			15		
5	Servicios Higiénicos para el Personal			15.1			Manipulador		
5.1	Ubicación adecuada			SI = 4			15.1 Uniforme completo y limpio		
5.2	Conservación y funcionamiento			SI = 2			15.2		
5.3	Limpieza			SI = 2			15.3		
5.4	Facilidades para el lavado de manos			SI = 4			15.4		
6	Servicios Higiénicos para Comensales			16			Medidas de Seguridad		
6.1	Ubicación adecuada			SI = 4			16.1		
6.2	Conservación y funcionamiento			SI = 2			16.2		
6.3	Limpieza			SI = 2			16.3		
6.4	Facilidades para el lavado de manos			SI = 4			16.4		
7	Agua			16.5			Seguridad		
7.1	Agua potable			SI = 4			16.5		
7.2	Suministro suficiente para el servicio			SI = 4			16.6		
8	Desagüe			16.7			Insumos para limpieza y desinfección, combustible almacenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego		
8.1	Operativo			SI = 2			Total de Puntaje (obtenido)		
8.2	Protegido (sumideros y rejillas)			SI = 2			178		
9	Residuos			17			Porcentaje del puntaje obtenido		
9.1	Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente			SI = 2			100%		
9.2	Contenedor principal y ubicado adecuadamente			SI = 2			Fecha		
9.3	Es eliminado la basura con la frecuencia necesaria			SI = 2			Inspector		
							75% al 100% : Aceptable		
							51% al 74% : En Proceso		
							Menor al 50% : No Aceptable		

Fuente: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, anexo 3 – Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA

Anexo 52: Reglamento de restaurantes

CAPÍTULO I: DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN Y COMPETENCIA

Artículo 1°.- Objeto

El presente Reglamento establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

Artículo 2°.- Ámbito de aplicación

Están sujetos a las normas del presente Reglamento, todos los establecimientos que prestan el servicio de restaurante. Los establecimientos de hospedaje que a su vez prestan el servicio de restaurante, en forma integrada, tanto a sus huéspedes como al público en general, están sujetos al presente Reglamento, en cuanto concierne, a la prestación del servicio de restaurante. En este caso, el restaurante ostenta una categoría equivalente a la del establecimiento de hospedaje.

Artículo 3°.- Definiciones

Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

- a) Restaurante: Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.
- b) Categoría: Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.
- c) Bar.- Recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.
- d) Chef.- Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- e) Sub Chef. - Persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.
- f) Maitre.- Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento de comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.
- g) Jefe de Comedor.- Persona que asume las funciones del maitre, en su ausencia.
- h) Capitán de Mozos.- Persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.
- i) Mozo.- Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.
- j) Barman.- Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.
- k) Personal de recepción.- El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.
- l) Personal subalterno.- Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.

- l) Personal de servicio: Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.
- m) Inspector: Servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente para efectuar visitas a los restaurantes, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.
- n) Informe Técnico.- Es el documento emitido por el Órgano Regional Competente, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Restaurantes para ostentar la condición de restaurante categorizado y/o calificado.
- ñ) MINCETUR.- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- o) VMT.- Viceministerio de Turismo.
- p) DNNT. - Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

CAPÍTULO II: DE LA COMPETENCIA Y FUNCIONES

Artículo 4°.- Competencia

Los Órganos Regionales Competentes para la aplicación del presente Reglamento, son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, dentro del ámbito de competencia administrativa correspondiente; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

Artículo 5°.- Funciones del Órgano Regional Competente

Corresponden al Órgano Regional Competente las siguientes funciones:

- a) Otorgar la categoría a los restaurantes;
- b) Otorgar la calificación de “Restaurante Turístico”;
- c) Modificar la categoría y/o la calificación otorgada;
- d) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o calificación otorgada;
- e) Supervisar el estado de conservación de los restaurantes, así como las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión y en coordinación con los Sectores involucrados en los casos que resulte pertinente;
- f) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
- g) Elaborar y difundir las estadísticas regionales oficiales sobre restaurantes, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
- h) Facilitar a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre restaurantes;
- i) Llevar y mantener actualizado el Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados;
- j) Llevar una base de datos de los restaurantes que operen en el ámbito de su competencia que no hubieren solicitado la categorización y/o calificación;

k) Remitir, mensualmente, a la DNDT copia actualizada del Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados, así como la base de datos de los no categorizados ni calificados;

l) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;

ll) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y los dispositivos legales vigentes.

El Órgano Regional Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

CAPÍTULO III: DE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades

Los Restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y la Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Artículo 7°.- Condiciones mínimas exigidas a los restaurantes

Los titulares de los restaurantes deberán informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva y cumplen con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas, establecidas en los artículos 25° y 26° del presente Reglamento.

CAPÍTULO IV: DE LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS Y/O CALIFICADOS

Artículo 8°.- Categorización y/o calificación de los restaurantes

El titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al Órgano Regional Competente un Certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos que correspondan, conforme a lo señalado en los Anexos que integran el presente Reglamento.

Artículo 9°.- Requisitos de la solicitud de calificación y/o categorización

El titular del restaurante que solicite el Certificado de categorización y/o calificación, deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que se adjuntará los siguientes documentos:

- a) Fotocopia simple del RUC.
- b) Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
- c) Si el Restaurante se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.
- d) Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

Artículo 10°.- Procedimiento para otorgar el Certificado

Recibida la solicitud y la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Regional Competente, éste procederá a realizar una inspección del restaurante, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos para la categoría y/o calificación solicitadas, de acuerdo con el presente Reglamento, cuyo resultado deberá ser objeto de un Informe Técnico fundamentado. El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Regional Competente, se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 11°.- Vigencia del Certificado

El Certificado de categorización y/o calificación tendrá una vigencia de hasta cinco (5) años renovables.

Artículo 12°.- Renovación del Certificado

La renovación del Certificado de categorización y/o calificación deberá solicitarse al Órgano Regional Competente, dentro de los treinta (30) días anteriores a su vencimiento, adjuntando la siguiente documentación:

- a) Declaración Jurada del titular del restaurante, de no haber efectuado modificaciones a la infraestructura, renovando su compromiso de cumplir los requisitos que sustentaron la categoría y/o calificación otorgada por el Órgano Regional Competente;
- b) Recibo de pago de los derechos de trámite.

La solicitud de renovación es de aprobación automática. El Órgano Regional Competente expedirá el Certificado de renovación en el plazo de cinco (5) días de presentada la solicitud, sin perjuicio de las acciones de supervisión posterior que podrá ejecutar.

Artículo 13°.- Caducidad del Certificado

En caso el titular del restaurante no solicitara la renovación del Certificado conforme al artículo precedente, el Certificado caducará automáticamente, no estando autorizado el titular a ostentar la categoría y/o calificación hasta que obtenga nuevo Certificado, previo cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo 9° del presente Reglamento.

Artículo 14°.- Directorio de restaurantes

Cada Órgano Regional Competente llevará el Directorio actualizado de los restaurantes categorizados y/o calificados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que constará de lo siguiente:

- a) Nombre, denominación o razón social;
- b) Nombre comercial;
- c) Dirección del establecimiento;
- d) Nombre del representante legal;
- e) Número del RUC;
- f) Número, fecha de expedición y de expiración del Certificado de categorización y/o calificación;
- g) Teléfono;
- h) Fax;
- i) Correo electrónico (de ser el caso);
- j) Página web (de ser el caso).

Artículo 15°.- Difusión del Directorio de Restaurantes

El Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados será difundido por el Órgano Regional Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

CAPÍTULO V: DE LOS RESTAURANTES CALIFICADOS COMO TURÍSTICOS

Artículo 16°.- Calificación de restaurante como turístico

Se podrá solicitar la calificación especial de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;
- b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana;
- c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;
- d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Artículo 17°.- Restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos

Los restaurantes de cinco tenedores calificados como “Restaurantes Turísticos”, cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos cuarenta (40) comensales en forma simultánea.

CAPÍTULO VI: DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN

Artículo 18°.- Visitas de supervisión

El Órgano Regional Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias a los restaurantes para verificar las condiciones y efectiva prestación del servicio de expendio de comidas y bebidas. En el caso de los restaurantes categorizados y/o calificados, el Órgano Regional Competente deberá verificar el cumplimiento permanente de los requisitos y servicios exigidos para prestar el servicio de acuerdo a la categoría y/o calificación que ostenten.

Artículo 19°.- Apoyo de instituciones

Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Regional Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, salud, defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

Artículo 20°.- Facultades del inspector

Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los funcionarios y servidores públicos del Órgano Regional Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

1. Verificar que se preste el servicio de expendio de comidas y bebidas;
2. Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
3. Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de expendio de comidas, bebidas y demás servicios que brinda el restaurante;
4. Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento;
5. Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del restaurante, e indagar sobre los hechos que tengan relación con los asuntos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
6. Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
7. Recomendar las acciones correctivas que correspondan, las cuales podrán ser incorporadas en el acta;
8. Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

Artículo 21°.- Obligaciones del titular del restaurante

El titular del restaurante objeto de la visita de supervisión, se encuentra obligado a:

1. Designar a un representante o encargado para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación, la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
2. Permitir el acceso inmediato al restaurante de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Regional Competente;
3. Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento, dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Regional Competente;
4. Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Artículo 22°.- Credencial del inspector

Para iniciar las labores de supervisión, el inspector deberá presentar al titular o a su representante la Credencial otorgada por el Órgano Regional Competente. La Credencial deberá consignar los datos del inspector, tales como nombres, apellidos, documento de identidad, cargo que desempeña, entidad a la que representa, número de credencial, fotografía, así como firma y sello del funcionario que expide la Credencial.

Artículo 23°.- Desarrollo de la supervisión

Las labores de supervisión serán realizadas con la participación mínima de dos inspectores. Al finalizar la supervisión se procederá a levantar un acta en original y dos copias, en la cual se consignará la información prevista en el artículo 156° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. El titular o representante del restaurante podrá dejar constancia en el acta, en forma sucinta, de sus comentarios u observaciones a la acción o resultado de la supervisión. El acta deberá ser firmada por el titular o su representante; en caso de negativa a firmar, el inspector dejará constancia del hecho. Una copia del acta deberá ser entregada al titular o representante del establecimiento.

Artículo 24°.- Valor probatorio de las Actas de supervisión

Las actas levantadas y suscritas durante las acciones de supervisión realizadas a los establecimientos, describirán el restaurante en el que se practica la supervisión señalando su categoría y calificación, de ser el caso; así como, los hechos, objetos o circunstancias relevantes y un resumen de las observaciones de la supervisión. El Órgano Regional Competente, basándose en los resultados de las actas, podrá encausar los procedimientos para que se realicen las acciones correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que correspondan. En tal caso, el Órgano Regional Competente deberá cumplir con los Principios de la Potestad Sancionadora Administrativa contenidos en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

CAPÍTULO VII: DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Artículo 25°.- Condiciones del servicio.

Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.

Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas.

Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún

ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

Artículo 27°.- Acciones en caso de incumplimiento.

Si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.



Anexo 53: Detalle de inversión en edificios

Para establecer los precios por m² de cada partida se usó el Cuadro de Valores Unitarios Oficiales de Edificaciones para la Costa (Resolución Ministerial N° 220 – 2011 – Vivienda).

Categorías		Descripción	Soles por m ²	
B	Estructura	Muros y columnas	Columnas, vigas y/o placas de concreto armado y/o metálicas.	250.57
B		Techos	Aligerados o losas de concreto armado inclinadas.	154.01
B	Acabados	Pisos	Parquet fino (olivo, chonta o similar), cerámica importada, madera fina.	124.95
B		Puertas y ventanas	Aluminio o madera fina (caoba o similar), vidrio polarizado curvado.	111.33
B		Revestimientos	Mármol nacional, madera fina (caoba o similar) enchapes en techos.	172.48
B		Baños	Baños completos importados con mayólica o cerámico decorativo importado.	58.41
A	Instalaciones eléctricas y sanitarias	Aire acondicionado, iluminación especial, alarmas, sistema de bombeo, teléfono.	221.38	
Total			1093.13	

Anexo 54: Detalle de inversión en maquinarias y equipos

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Balanza electrónica	Capacidad de 150 kg.	1	1	1	3	Almacén	775	1,970	355	2,325
Congeladora comercial	De acero inoxidable, capacidad 49 pies cúbicos.	2	2	2	6	Almacén	8,150	41,441	7,459	48,900
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	5	5	5	15	Almacén	30	381	69	450
Refrigeradora comercial	Capacidad 49 pies cúbicos.	3	3	3	9	Almacén	8,500	64,831	11,669	76,500
Cámara de seguridad	RECMA Soluciones tecnológicas, código REC-TS101. Incluye sistema integrado con sensor de imagen.	2	2	2	6	Cocina	175	890	160	1,050
Campana extractora	Fabricada de acero inoxidable	2	2	2	6	Cocina	4,500	22,881	4,119	27,000
Cocina industrial	De acero inoxidable. Con 8 parrillas y 2 hornos de gran capacidad.	1	1	1	3	Cocina	5,600	14,237	2,563	16,800
Exprimidor	Imaco CP252	3	2	3	8	Cocina	34	231	41	272
Filtro de agua	Capacidad 2700 galones. Presión de 10 a 125 psi.	1	1	1	3	Cocina	2,500	6,356	1,144	7,500
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, miniespiral. Emite luz blanca	18	18	18	54	Cocina	30	1,373	247	1,620
Freidora de papas	Contraplacada con fibra de vidrio. Usa gas propano a baja presión.	3	3	3	9	Cocina	2,700	20,593	3,707	24,300

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Horno ecológico para pollo a la brasa	Capacidad de 30 pollos al carbón por hora.	2	2	2	6	Cocina	7,500	38,136	6,864	45,000
Licuada industrial	Capacidad de 20 litros.	2	2	2	6	Cocina	1,250	6,356	1,144	7,500
Máquina heladera con cubetas	Equipado con 8 cubetas	2	2	2	6	Cocina	2,300	11,695	2,105	13,800
Microondas	Marca LG MS0744Y.	2	2	2	6	Cocina	249	1,266	228	1,494
Olla arrocera	Marca Oster 6030-053.	2	2	2	6	Cocina	164	834	150	984
Refrigeradora comercial	De acero inoxidable. Volumen bruto 368 litros	2	2	2	6	Cocina	3,250	16,525	2,975	19,500
Aire acondicionado	Alfano PC-40	1	1	1	3	Comedor	2,599	6,608	1,189	7,797
Exhibidora vertical	Posee 3 estantes con niveles ajustables. Fabricada de acero inoxidable	6	6	6	18	Comedor	2,100	32,034	5,766	37,800
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	175	175	175	525	Comedor	30	13,347	2,403	15,750
Minicomponente	Marca Panasonic SC-AKX92PH-K	1	1	1	3	Comedor	1,430	3,636	654	4,290
Monitor para caja registradora y pedidos	Pantalla 15" para caja registradora computarizada.	2	2	2	6	Comedor	450	2,288	412	2,700
Televisor	LCD 42 pulgadas. LG 42LK450	3	3	3	9	Comedor	1,900	14,492	2,608	17,100
Ticketera	Cortador automático y rollo de auditoría.	1	1	1	3	Comedor	950	2,415	435	2,850
Aspiradora industrial	Motor de 18000 RPM, capacidad de 8 Gl.	1	1	1	3	Depósito de limpieza	899	2,286	411	2,697

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Bomba periférica	Caudal máximo de 40 litros por minuto.	1	1	1	3	Depósito de limpieza	270	686	124	810
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	5	5	5	15	Depósito de limpieza	30	381	69	450
Lustradora industrial	Potencia de motor 1 HP, 1750 RPM	1	1	1	3	Depósito de limpieza	3,450	8,771	1,579	10,350
Tanque de agua	Capacidad de 1100 litros.	1	1	1	3	Depósito de limpieza	360	915	165	1,080
Cámara de seguridad	RECMA Soluciones tecnológicas, código REC-TS101. Incluye sistema integrado con sensor de imagen.	5	5	5	15	Estacionamiento	175	2,225	400	2,625
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	13	13	13	39	Juegos infantiles	30	992	178	1,170
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	12	12	12	36	SSHH clientes	30	915	165	1,080
Inodoro	Capacidad de tanque de 6 litros	8	8	8	24	SSHH clientes	200	4,068	732	4,800
Lavamanos	Incluye pedestal, accesorios y llave temporizadora.	8	8	8	24	SSHH clientes	186	3,783	681	4,464
Secador de manos	Con sensor	4	4	4	12	SSHH clientes	560	5,695	1,025	6,720
Urinario	Incluye empalme y campana para urinario	4	4	4	12	SSHH clientes	157	1,597	287	1,884
Foco + lámpara o spot	Foco ahorrador, mini espiral. Emite luz blanca	7	8	7	22	SSHH personal	30	559	101	660
Inodoro	Capacidad de tanque de 6 litros	5	6	5	16	SSHH personal	200	2,712	488	3,200
Lavamanos	Incluye pedestal, y llave temporizadora.	5	6	5	16	SSHH personal	186	2,522	454	2,976

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Secador de manos	Con sensor	3	4	3	10	SSHH personal	560	4,746	854	5,600
Urinario	Incluye empalme y campana para urinario	3	3	3	9	SSHH personal	157	1,197	216	1,413
Total Maquinaria y Equipos (en nuevos soles)								368,865	66,396	435,261

Elaboración propia



Anexo 55: Detalle de inversión en equipos de oficina

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Cámara digital	Sony DSC-WX7/B	1	2	1	4	699	2,369	427	2,796
Computadora de escritorio	HP OMNI 120-1016	2	3	2	7	2,099	12,452	2,241	14,693
Computadora portátil	Toshiba L755-SP5204CL	0	3	0	3	2,199	5,591	1,006	6,597
Impresora multifuncional	HP DESKJET 3050 ALL-IN-ONE	1	2	1	4	750	2,542	458	3,000
Proyector	LG BX324	0	1	0	1	2,599	2,203	396	2,599
Total Equipos de Oficina (en nuevos soles)							25,157	4,528	29,685

Elaboración propia

Anexo 56: Detalle de inversión en muebles y enseres

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Alacena multiusos	Melamina	5	5	5	15	Almacén	300	3,814	686	4,500
Anaqueles	Acero inoxidable	5	5	5	15	Cocina	900	11,441	2,059	13,500
Cucharitas para cremas	Acero inoxidable	300	300	300	900	Cocina	1	763	137	900
Fuente de loza - ensalada	Loza	60	60	60	180	Cocina	10	1,525	275	1,800
Fuente de loza - papas	Loza	60	60	60	180	Cocina	10	1,525	275	1,800
Fuente de loza - pollo a la brasa	Loza	60	60	60	180	Cocina	12	1,831	329	2,160
Lavadero	Acero inoxidable	3	3	3	9	Cocina	1,450	11,059	1,991	13,050
Mesa de trabajo	Acero inoxidable	5	5	5	15	Cocina	650	8,263	1,487	9,750
Mostrador cocina	Melamina	1	1	1	3	Cocina	1,200	3,051	549	3,600
Set de copas	Loza	12	12	12	36	Cocina	4	107	19	126
Set de cuchillos	Acero inoxidable	2	2	2	6	Cocina	250	1,271	229	1,500
Set de dulceras - postre	Loza	60	60	60	180	Cocina	3	381	69	450
Set de ollas y sartenes	Acero inoxidable	1	1	1	3	Cocina	550	1,398	252	1,650
Set de platos - plato de fondo	Loza	240	240	240	720	Cocina	3	1,831	329	2,160
Vasijas para cremas	Loza	300	300	300	900	Cocina	5	3,814	686	4,500
Basurero comedor	Metal	6	6	6	18	Comedor	70	1,068	192	1,260
Booths	Madera acolchada	37	37	37	111	Comedor	450	42,331	7,619	49,950
Gaveta de dinero	Metal	1	1	1	3	Comedor	290	737	133	870

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Mesa	Madera	60	60	60	180	Comedor	320	48,814	8,786	57,600
Mostrador	Madera	1	1	1	3	Comedor	850	2,161	389	2,550
Relojes	Metal	6	6	6	18	Comedor	55	839	151	990
Set de cubiertos	Acero inoxidable	240	240	240	720	Comedor	4	2,441	439	2,880
Sillas	Madera acolchada	92	92	92	276	Comedor	120	28,068	5,052	33,120
Vasos	Vidrio	240	240	240	720	Comedor	2	1,220	220	1,440
Contenedor industrial	Polietileno	3	3	3	9	Depósito de limpieza	330	2,517	453	2,970
Kit de aseo	Plástico	1	1	1	3	Depósito de limpieza	149	379	68	447
Juego infantil	Incluye piscina de pelotas más un laberinto, rampa y un tobogán.	1	1	1	3	Juegos infantiles	32,000	81,356	14,644	96,000
Organizador de zapatos	Melamina	5	5	5	15	Juegos infantiles	30	381	69	450
Basurero SSHH	Metal	16	16	16	48	SSHH clientes	80	3,255	586	3,840
Dispensador de jabón para baño	Plástico	8	8	8	24	SSHH clientes	22	447	81	528
Dispensador de papel higiénico	Plástico	12	12	12	36	SSHH clientes	35	1,068	192	1,260
Estructura para SSHH	Fórmica y aluminio	8	8	8	24	SSHH clientes	450	9,153	1,647	10,800
Banca para vestidos	Madera	2	2	2	6	SSHH personal	425	2,161	389	2,550
Basurero SSHH	Metal	10	12	10	32	SSHH personal	80	2,169	391	2,560
Dispensador de jabón para baño	Plástico	5	6	5	16	SSHH personal	22	298	54	352
Dispensador de papel higiénico	Plástico	8	10	8	26	SSHH personal	35	771	139	910

Elemento	Especificaciones	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Cantidad total	Área	Precio unitario (c/ IGV)	Precio (s/ IGV)	IGV	Precio total (c/ IGV)
Estructura para SSHH	Fórmica y aluminio	5	6	5	16	SSHH personal	450	6,102	1,098	7,200
Lockers	Aluminio	2	2	2	6	SSHH personal	549	2,792	502	3,294
Credenza	Madera	1	2	1	4	Zona administrativa	550	1,864	336	2,200
Escritorio	Madera	2	6	2	10	Zona administrativa	392	3,322	598	3,920
Estante	Madera	1	2	1	4	Zona administrativa	500	1,695	305	2,000
Gabinete	Madera	1	5	1	7	Zona administrativa	269	1,596	287	1,883
Mesa de reuniones	Madera	0	1	0	1	Zona administrativa	1,400	1,186	214	1,400
Silla de reuniones	Plástico acolchado	0	10	0	10	Zona administrativa	200	1,695	305	2,000
Silla de escritorio	Plástico acolchado	2	6	2	10	Zona administrativa	200	1,695	305	2,000
Silla de visita	Plástico acolchado	2	4	2	8	Zona administrativa	60	407	73	480
Total Muebles y Enseres (en nuevos soles)							306,060	55,091	361,151	

Elaboración propia

Anexo 57: Cálculo del déficit máximo acumulado para estimar el capital de trabajo

En la siguiente tabla se muestran los ingresos por ventas pronosticados para el primer año y los desembolsos de efectivo, calculándose su diferencia y el acumulado de esta diferencia.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	255,077	599,356	719,363	439,799	757,105	876,320
Egresos	303,817	312,428	361,166	252,180	408,888	439,663
Materia prima	88,136	207,094	248,560	151,962	261,601	302,793
Insumos	10,323	24,257	29,114	17,799	30,641	35,466
Gastos generales de producción	13,403	12,106	13,403	12,971	13,403	12,971
Publicidad	122,662	1,605	797	797	19,535	19,784
Remuneraciones	49,393	49,393	49,393	49,393	63,809	49,393
Servicios	19,900	17,974	19,900	19,258	19,900	19,258
Saldo	-48,740	286,928	358,198	187,619	348,217	436,657
Saldo acumulado	-48,740	238,188	596,386	784,004	1,132,222	1,568,879

Concepto	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	1,202,802	637,303	132,365	313,853	762,979	1,760,809
Egresos	601,310	329,491	152,148	206,289	402,605	817,231
Materia prima	415,601	220,206	45,736	108,445	263,630	608,408
Insumos	48,679	25,793	5,357	12,702	30,879	71,263
Gastos generales de producción	13,403	13,403	12,971	13,403	12,971	13,403
Publicidad	7,193	797	19,435	2,447	922	7,723
Remuneraciones	96,535	49,393	49,393	49,393	74,946	96,535
Servicios	19,900	19,900	19,258	19,900	19,258	19,900
Saldo	601,491	307,813	-19,783	107,564	360,374	943,578
Saldo acumulado	2,170,370	2,478,183	2,458,400	2,565,963	2,926,337	3,869,916

Como se puede observar, en enero se da el único acumulado negativo (resaltado en rojo); por lo tanto, el capital de trabajo requerido es S/. 48,740.

Anexo 58: Detalle del cronograma de pagos del préstamo

A continuación se presenta el detalle del cronograma de pagos obtenido del BBVA Continental a una TEA de 10.25% con cuotas iguales por un plazo de 5 año.

Cuota	Fecha	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final
1	Ene-12	S/. 6,945,954	S/. 56,713	S/. 90,178	S/. 146,891	S/. 6,855,775
2	Feb-12	S/. 6,855,775	S/. 55,976	S/. 90,915	S/. 146,891	S/. 6,764,861
3	Mar-12	S/. 6,764,861	S/. 55,234	S/. 91,657	S/. 146,891	S/. 6,673,204
4	Abr-12	S/. 6,673,204	S/. 54,486	S/. 92,405	S/. 146,891	S/. 6,580,799
5	May-12	S/. 6,580,799	S/. 53,731	S/. 93,160	S/. 146,891	S/. 6,487,639
6	Jun-12	S/. 6,487,639	S/. 52,971	S/. 93,920	S/. 146,891	S/. 6,393,719
7	Jul-12	S/. 6,393,719	S/. 52,204	S/. 94,687	S/. 146,891	S/. 6,299,031
8	Ago-12	S/. 6,299,031	S/. 51,431	S/. 95,460	S/. 146,891	S/. 6,203,571
9	Sep-12	S/. 6,203,571	S/. 50,651	S/. 96,240	S/. 146,891	S/. 6,107,331
10	Oct-12	S/. 6,107,331	S/. 49,865	S/. 97,026	S/. 146,891	S/. 6,010,306
11	Nov-12	S/. 6,010,306	S/. 49,073	S/. 97,818	S/. 146,891	S/. 5,912,488
12	Dic-12	S/. 5,912,488	S/. 48,275	S/. 98,616	S/. 146,891	S/. 5,813,872
13	Ene-13	S/. 5,813,872	S/. 47,469	S/. 99,422	S/. 146,891	S/. 5,714,450
14	Feb-13	S/. 5,714,450	S/. 46,658	S/. 100,233	S/. 146,891	S/. 5,614,217
15	Mar-13	S/. 5,614,217	S/. 45,839	S/. 101,052	S/. 146,891	S/. 5,513,165
16	Abr-13	S/. 5,513,165	S/. 45,014	S/. 101,877	S/. 146,891	S/. 5,411,288
17	May-13	S/. 5,411,288	S/. 44,182	S/. 102,709	S/. 146,891	S/. 5,308,580
18	Jun-13	S/. 5,308,580	S/. 43,344	S/. 103,547	S/. 146,891	S/. 5,205,033
19	Jul-13	S/. 5,205,033	S/. 42,498	S/. 104,393	S/. 146,891	S/. 5,100,640
20	Ago-13	S/. 5,100,640	S/. 41,646	S/. 105,245	S/. 146,891	S/. 4,995,395
21	Sep-13	S/. 4,995,395	S/. 40,787	S/. 106,104	S/. 146,891	S/. 4,889,291
22	Oct-13	S/. 4,889,291	S/. 39,920	S/. 106,971	S/. 146,891	S/. 4,782,320
23	Nov-13	S/. 4,782,320	S/. 39,047	S/. 107,844	S/. 146,891	S/. 4,674,476
24	Dic-13	S/. 4,674,476	S/. 38,166	S/. 108,725	S/. 146,891	S/. 4,565,751
25	Ene-14	S/. 4,565,751	S/. 37,279	S/. 109,612	S/. 146,891	S/. 4,456,139
26	Feb-14	S/. 4,456,139	S/. 36,384	S/. 110,507	S/. 146,891	S/. 4,345,632
27	Mar-14	S/. 4,345,632	S/. 35,481	S/. 111,410	S/. 146,891	S/. 4,234,222
28	Abr-14	S/. 4,234,222	S/. 34,572	S/. 112,319	S/. 146,891	S/. 4,121,903
29	May-14	S/. 4,121,903	S/. 33,655	S/. 113,236	S/. 146,891	S/. 4,008,667
30	Jun-14	S/. 4,008,667	S/. 32,730	S/. 114,161	S/. 146,891	S/. 3,894,506
31	Jul-14	S/. 3,894,506	S/. 31,798	S/. 115,093	S/. 146,891	S/. 3,779,413
32	Ago-14	S/. 3,779,413	S/. 30,858	S/. 116,033	S/. 146,891	S/. 3,663,381
33	Sep-14	S/. 3,663,381	S/. 29,911	S/. 116,980	S/. 146,891	S/. 3,546,401
34	Oct-14	S/. 3,546,401	S/. 28,956	S/. 117,935	S/. 146,891	S/. 3,428,466
35	Nov-14	S/. 3,428,466	S/. 27,993	S/. 118,898	S/. 146,891	S/. 3,309,568
36	Dic-14	S/. 3,309,568	S/. 27,022	S/. 119,869	S/. 146,891	S/. 3,189,699
37	Ene-15	S/. 3,189,699	S/. 26,043	S/. 120,848	S/. 146,891	S/. 3,068,851
38	Feb-15	S/. 3,068,851	S/. 25,057	S/. 121,834	S/. 146,891	S/. 2,947,017
39	Mar-15	S/. 2,947,017	S/. 24,062	S/. 122,829	S/. 146,891	S/. 2,824,188
40	Abr-15	S/. 2,824,188	S/. 23,059	S/. 123,832	S/. 146,891	S/. 2,700,356
41	May-15	S/. 2,700,356	S/. 22,048	S/. 124,843	S/. 146,891	S/. 2,575,513
42	Jun-15	S/. 2,575,513	S/. 21,029	S/. 125,862	S/. 146,891	S/. 2,449,651
43	Jul-15	S/. 2,449,651	S/. 20,001	S/. 126,890	S/. 146,891	S/. 2,322,761
44	Ago-15	S/. 2,322,761	S/. 18,965	S/. 127,926	S/. 146,891	S/. 2,194,835
45	Sep-15	S/. 2,194,835	S/. 17,920	S/. 128,970	S/. 146,891	S/. 2,065,865

Cuota	Fecha	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final
46	Oct-15	S/. 2,065,865	S/. 16,867	S/. 130,023	S/. 146,891	S/. 1,935,841
47	Nov-15	S/. 1,935,841	S/. 15,806	S/. 131,085	S/. 146,891	S/. 1,804,756
48	Dic-15	S/. 1,804,756	S/. 14,736	S/. 132,155	S/. 146,891	S/. 1,672,601
49	Ene-16	S/. 1,672,601	S/. 13,657	S/. 133,234	S/. 146,891	S/. 1,539,366
50	Feb-16	S/. 1,539,366	S/. 12,569	S/. 134,322	S/. 146,891	S/. 1,405,044
51	Mar-16	S/. 1,405,044	S/. 11,472	S/. 135,419	S/. 146,891	S/. 1,269,625
52	Abr-16	S/. 1,269,625	S/. 10,366	S/. 136,525	S/. 146,891	S/. 1,133,100
53	May-16	S/. 1,133,100	S/. 9,252	S/. 137,639	S/. 146,891	S/. 995,461
54	Jun-16	S/. 995,461	S/. 8,128	S/. 138,763	S/. 146,891	S/. 856,698
55	Jul-16	S/. 856,698	S/. 6,995	S/. 139,896	S/. 146,891	S/. 716,802
56	Ago-16	S/. 716,802	S/. 5,853	S/. 141,038	S/. 146,891	S/. 575,763
57	Sep-16	S/. 575,763	S/. 4,701	S/. 142,190	S/. 146,891	S/. 433,573
58	Oct-16	S/. 433,573	S/. 3,540	S/. 143,351	S/. 146,891	S/. 290,223
59	Nov-16	S/. 290,223	S/. 2,370	S/. 144,521	S/. 146,891	S/. 145,701
60	Dic-16	S/. 145,701	S/. 1,190	S/. 145,701	S/. 146,891	S/. 0

Elaboración propia



Anexo 59: Detalle del presupuesto de ingresos

En la siguiente tabla se muestra el número total de vistas en cada local:

Distrito	2012	2013	2014	2015	2016
San Juan de Lurigancho	140,401	153,226	171,215	194,818	224,570
San Martín de Porres	190,540	205,843	224,635	247,286	274,207
Callao	224,838	237,054	252,834	272,466	296,262
Total de visitas	555,779	596,124	648,684	714,570	795,040
Distrito	2017	2018	2019	2020	2021
San Juan de Lurigancho	261,092	305,094	357,379	418,860	490,560
San Martín de Porres	305,853	342,725	385,379	434,431	490,560
Callao	324,562	357,730	396,162	440,285	490,560
Total de visitas	891,507	1,005,548	1,138,920	1,293,575	1,471,680

Fuente: Demanda del proyecto

Elaboración propia

En la tabla inferior se aprecia la participación porcentual por tipo de pedido obtenida del Perfil del Consumidor y los precios promedios también para cada tipo

Distrito	Plato + Bebida	Plato + Bebida + Postre	Plato + Bebida + Complemento	Plato + Bebida + Complemento + Postre
Participación % por tipo de pedido				
San Juan de Lurigancho	36%	25%	14%	25%
San Martín de Porres	45%	28%	10%	17%
Callao	26%	46%	8%	21%
Precio promedio (en S/. con IGV)				
San Juan de Lurigancho	11.79	15.79	15.04	19.04
San Martín de Porres	11.79	16.79	15.17	20.17
Callao	11.92	15.92	15.29	19.29

Fuente: Capítulo II Estudio de Mercado

Elaboración propia

Finalmente, multiplicando los porcentajes de participación y los precios por tipo de pedido por distrito al número de visitas proyectadas, se obtiene el presupuesto de ingresos del proyecto, el cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

Distrito	Participación % por tipo de pedido por distrito	Precio (soles con IGV)	Tipo de pedido	2012	2013	2014	2015	2016
Callao	25.8%	11.7	Plato + Bebida	690,622	753,850	832,413	928,713	1,045,472
Callao	45.8%	15.7	Plato + Bebida + Postre	1,639,792	1,789,920	1,976,456	2,205,108	2,482,337
Callao	7.7%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	266,168	290,536	320,814	357,929	402,928
Callao	20.7%	19.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	896,173	978,220	1,080,164	1,205,126	1,356,637
San Juan de Lurigancho	35.6%	11.8	Plato + Bebida	589,090	665,595	769,989	907,064	1,082,500
San Juan de Lurigancho	25.3%	15.8	Plato + Bebida + Postre	560,403	633,183	732,493	862,893	1,029,785
San Juan de Lurigancho	14.3%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	301,255	340,379	393,765	463,864	553,580
San Juan de Lurigancho	24.9%	19.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	665,084	751,458	869,319	1,024,077	1,222,145
San Martín de Porres	45.2%	11.7	Plato + Bebida	1,014,677	1,134,865	1,282,187	1,461,302	1,677,589
San Martín de Porres	28.3%	16.7	Plato + Bebida + Postre	904,160	1,011,257	1,142,532	1,302,139	1,494,868
San Martín de Porres	9.6%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	277,891	310,808	351,155	400,209	459,444
San Martín de Porres	17.0%	20.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	651,816	729,024	823,661	938,723	1,077,663
Total Ingresos				8,457,131	9,389,095	10,574,948	12,057,147	13,884,946

Distrito	Participación % por tipo de pedido por distrito	Precio (soles con IGV)	Tipo de pedido	2017	2018	2019	2020	2021
Callao	25.8%	11.7	Plato + Bebida	1,185,768	1,353,081	1,551,341	1,784,984	2,059,013
Callao	45.8%	15.7	Plato + Bebida + Postre	2,815,452	3,212,716	3,683,458	4,238,211	4,888,859
Callao	7.7%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	456,999	521,482	597,892	687,938	793,550
Callao	20.7%	19.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	1,538,689	1,755,800	2,013,068	2,316,250	2,671,839
San Juan de Lurigancho	35.6%	11.8	Plato + Bebida	1,302,974	1,576,307	1,911,628	2,319,578	2,812,540
San Juan de Lurigancho	25.3%	15.8	Plato + Bebida + Postre	1,239,523	1,499,546	1,818,538	2,206,621	2,675,577
San Juan de Lurigancho	14.3%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	666,328	806,108	977,588	1,186,209	1,438,305
San Juan de Lurigancho	24.9%	19.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	1,471,061	1,779,654	2,158,233	2,618,809	3,175,364
San Martín de Porres	45.2%	11.7	Plato + Bebida	1,937,247	2,247,419	2,616,333	3,053,456	3,569,683
San Martín de Porres	28.3%	16.7	Plato + Bebida + Postre	1,726,244	2,002,633	2,331,365	2,720,877	3,180,877
San Martín de Porres	9.6%	15.0	Plato + Bebida + Complemento	530,557	615,505	716,540	836,255	977,635
San Martín de Porres	17.0%	20.0	Plato + Bebida + Complemento + Postre	1,244,464	1,443,715	1,680,700	1,961,503	2,293,121
Total Ingresos				16,115,308	18,813,966	22,056,683	25,930,691	30,536,362

Anexo 60: Presupuesto detallado de personal por año

Año 2012

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	12,000	26,160	1,560	1,781	1,080	4,000	7,090	194,210
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	7,000	15,260	910	906	630	2,333	4,136	113,289
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	6,500	14,170	845	818	585	2,167	3,840	105,197
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,400	3,052	182	0	126	467	827	22,658
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	5,000	10,900	650	556	450	1,667	2,954	80,921
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,000	4,360	260	31	180	667	1,182	32,368
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	3,500	7,630	455	293	315	1,167	2,068	56,645
Mozo	Mano de obra directa	5	5	5	15	CNT	950	2,071	124	0	86	317	561	15,375
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	450							5,400
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	900	1,962	117	0	81	300	532	14,566
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,200	2,616	156	0	108	400	709	19,421
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	600							7,200
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,000	4,360	260	31	180	667	1,182	32,368
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	800	1,744	104	0	72	267	473	12,947
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,200							14,400

Elaboración propia

Año 2013

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	12,709	27,705	1,652	1,901	1,144	7,444	7,509	208,887
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	7,413	16,161	964	974	667	4,343	4,380	121,851
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	6,884	15,007	895	882	620	4,032	4,067	113,147
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,483	3,232	193	0	133	869	876	24,370
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	5,295	11,544	688	604	477	3,102	3,129	87,036
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,118	4,617	275	48	191	1,241	1,251	34,814
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	3,707	8,081	482	326	334	2,171	2,190	60,925
Mozo	Mano de obra directa	5	5	5	15	CNT	1,006	2,193	131	0	91	589	594	16,537
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	477							5,719
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	953	2,078	124	0	86	558	563	15,667
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,271	2,770	165	0	114	744	751	20,889
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	635							7,625
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,118	4,617	275	48	191	1,241	1,251	34,814
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	847	1,847	110	0	76	496	501	13,926
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,271							15,250

Elaboración propia

Año 2014

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	13,459	29,341	1,750	2,029	1,211	7,884	7,952	221,222
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	7,851	17,116	1,021	1,047	707	4,599	4,639	129,046
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	7,290	15,893	948	949	656	4,270	4,307	119,829
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,570	3,423	204	0	141	920	928	25,809
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	5,608	12,225	729	655	505	3,285	3,313	92,176
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,243	4,890	292	66	202	1,314	1,325	36,870
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	3,926	8,558	510	360	353	2,299	2,319	64,523
Mozo	Mano de obra directa	5	5	5	15	CNT	1,066	2,323	139	0	96	624	630	17,513
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	505							6,057
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,009	2,201	131	0	91	591	596	16,592
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,346	2,934	175	0	121	788	795	22,122
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	673							8,075
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,243	4,890	292	66	202	1,314	1,325	36,870
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	897	1,956	117	0	81	526	530	14,748
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,346							16,151

Elaboración propia

Año 2015

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	14,254	31,074	1,853	2,164	1,283	8,350	8,422	234,286
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	8,315	18,126	1,081	1,125	748	4,871	4,913	136,667
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	7,721	16,832	1,004	1,021	695	4,523	4,562	126,905
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,663	3,625	216	0	150	974	983	27,333
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	5,939	12,947	772	709	535	3,479	3,509	97,619
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,376	5,179	309	85	214	1,392	1,404	39,048
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	4,157	9,063	540	397	374	2,435	2,456	68,334
Mozo	Mano de obra directa	6	6	6	18	CNT	1,128	2,460	147	0	102	661	667	18,548
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	3	3	3	9	CNT	535							6,414
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,069	2,331	139	0	96	626	632	17,571
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,425	3,107	185	0	128	835	842	23,429
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	713							8,552
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,376	5,179	309	85	214	1,392	1,404	39,048
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	950	2,072	124	0	86	557	561	15,619
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,425							17,105

Elaboración propia

Año 2016

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	15,096	32,909	1,962	2,308	1,359	8,843	8,919	248,122
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	8,806	19,197	1,145	1,207	793	5,158	5,203	144,738
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	8,177	17,825	1,063	1,097	736	4,790	4,831	134,399
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,761	3,839	229	0	159	1,032	1,041	28,948
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	6,290	13,712	818	767	566	3,684	3,716	103,384
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,516	5,485	327	106	226	1,474	1,487	41,354
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	4,403	9,598	572	436	396	2,579	2,601	72,369
Mozo	Mano de obra directa	6	6	6	18	CNT	1,195	2,605	155	0	108	700	706	19,643
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	3	3	3	9	CNT	566							6,793
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,132	2,468	147	0	102	663	669	18,609
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,510	3,291	196	0	136	884	892	24,812
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	755							9,057
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,516	5,485	327	106	226	1,474	1,487	41,354
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,006	2,194	131	0	91	590	595	16,541
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,510							18,115

Elaboración propia

Año 2017

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	15,987	34,852	2,078	2,460	1,439	9,365	9,446	262,774
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	9,326	20,330	1,212	1,294	839	5,463	5,510	153,285
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	8,660	18,878	1,126	1,178	779	5,073	5,116	142,336
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,865	4,066	242	-12	168	1,093	1,102	30,657
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	6,661	14,522	866	828	600	3,902	3,936	109,489
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,665	5,809	346	128	240	1,561	1,574	43,796
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	4,663	10,165	606	478	420	2,731	2,755	76,643
Mozo	Mano de obra directa	7	7	7	21	CNT	1,266	2,759	165	0	114	741	748	20,803
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	3	3	3	9	CNT	600							7,194
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,199	2,614	156	0	108	702	708	19,708
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,599	3,485	208	0	144	936	945	26,277
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	799							9,592
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,665	5,809	346	128	240	1,561	1,574	43,796
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,066	2,323	139	0	96	624	630	17,518
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,599							19,185

Elaboración propia

Año 2018

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	16,931	36,910	2,201	2,621	1,524	9,918	10,004	278,292
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	9,877	21,531	1,284	1,387	889	5,785	5,835	162,337
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	9,171	19,993	1,192	1,263	825	5,372	5,419	150,742
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	1,975	4,306	257	4	178	1,157	1,167	32,467
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	7,055	15,379	917	893	635	4,132	4,168	115,955
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,822	6,152	367	152	254	1,653	1,667	46,382
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	4,938	10,765	642	522	444	2,893	2,918	81,169
Mozo	Mano de obra directa	8	8	8	24	CNT	1,340	2,922	174	0	121	785	792	22,031
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	635							7,619
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,270	2,768	165	0	114	744	750	20,872
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,693	3,691	220	0	152	992	1,000	27,829
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	847							10,159
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,822	6,152	367	152	254	1,653	1,667	46,382
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,129	2,461	147	0	102	661	667	18,553
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,693							20,318

Elaboración propia

Año 2019

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	17,931	39,090	2,331	2,792	1,614	10,503	10,594	294,726
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	10,460	22,802	1,360	1,485	941	6,127	6,180	171,924
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	9,713	21,174	1,263	1,354	874	5,689	5,739	159,643
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	2,092	4,560	272	20	188	1,225	1,236	34,385
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	7,471	16,287	971	962	672	4,376	4,414	122,803
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	2,989	6,515	389	177	269	1,751	1,766	49,121
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	5,230	11,401	680	570	471	3,064	3,090	85,962
Mozo	Mano de obra directa	9	9	9	27	CNT	1,420	3,095	185	0	128	832	839	23,333
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	672							8,069
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,345	2,932	175	0	121	788	795	22,104
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,793	3,909	233	0	161	1,050	1,059	29,473
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	897							10,759
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	2,989	6,515	389	177	269	1,751	1,766	49,121
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,195	2,606	155	0	108	700	706	19,648
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,793							21,517

Elaboración propia

Año 2020

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	18,990	41,398	2,469	2,974	1,709	11,124	11,220	312,131
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	11,077	24,149	1,440	1,589	997	6,489	6,545	182,076
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	10,286	22,424	1,337	1,451	926	6,025	6,077	169,071
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	2,215	4,830	288	38	199	1,298	1,309	36,415
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	7,912	17,249	1,029	1,035	712	4,635	4,675	130,055
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	3,165	6,900	411	204	285	1,854	1,870	52,022
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	5,539	12,074	720	620	498	3,244	3,272	91,038
Mozo	Mano de obra directa	9	9	9	27	CNT	1,503	3,277	195	0	135	881	888	24,710
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	712							8,545
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,424	3,105	185	0	128	834	841	23,410
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	1,899	4,140	247	-17	171	1,112	1,122	31,213
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	949							11,394
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	3,165	6,900	411	204	285	1,854	1,870	52,022
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,266	2,760	165	0	114	742	748	20,809
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	1,899							22,788

Elaboración propia

Año 2021

Puesto	Clasificación	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Personas requeridas	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (jul + dic)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales			Total de remuneraciones anual (S/.)
									AFP	Renta quinta categoría	Seguro social	CTS mayo	CTS noviembre	
Gerente general	Sueldo administrativo		1		1	CTI	20,111	43,843	2,614	3,166	1,810	11,781	11,883	330,564
Coordinador de marketing	Sueldo administrativo		1		1	CTI	11,732	25,575	1,525	1,700	1,056	6,872	6,931	192,829
Coordinador de administración	Sueldo administrativo		1		1	CTI	10,894	23,748	1,416	1,553	980	6,381	6,436	179,055
Secretaria	Sueldo administrativo		1		1	CTI	2,346	5,115	305	57	211	1,374	1,386	38,566
Administrador de local	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	8,380	18,268	1,089	1,113	754	4,909	4,951	137,735
Asistente de tienda	Sueldo administrativo	1	1	1	3	CTI	3,352	7,307	436	233	302	1,963	1,980	55,094
Cocinero	Mano de obra directa	2	2	2	6	CTI	5,866	12,788	763	673	528	3,436	3,466	96,414
Mozo	Mano de obra directa	10	10	10	30	CNT	1,592	3,471	207	0	143	933	941	26,170
Mozo (medio tiempo)	Mano de obra directa	5	5	5	15	CNT	754							9,050
Cajero	Mano de obra directa	1	1	1	3	CNT	1,508	3,288	196	0	136	884	891	24,792
Ayudante de cocina	Mano de obra directa	4	4	4	12	CNT	2,011	4,384	261	-2	181	1,178	1,188	33,056
Ayudante de cocina (medio tiempo)	Mano de obra directa	2	2	2	6	CNT	1,006							12,067
Encargado de almacén	Mano de obra indirecta	1	1	1	3	CTI	3,352	7,307	436	233	302	1,963	1,980	55,094
Conserje	Mano de obra indirecta	2	2	2	6	CNT	1,341	2,923	174	0	121	785	792	22,038
Vigilante (tercerizado)	Mano de obra indirecta	3	3	3	9	CNT	2,011							24,134

Anexo 61: Presupuesto mensual de mano de obra directa e indirecta y sueldos administrativos

En base a los totales agrupados por la clasificación del personal del anexo anterior, se pueden establecer los presupuestos mensuales de mano de obra directa, mano de obra indirecta y sueldos administrativos:

Mano de obra directa

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2012	8,190	8,190	8,190	8,190	10,373	8,190	15,329	8,190	8,190	8,190	12,059	15,329
2013	8,673	8,673	8,673	8,673	12,736	8,673	16,234	8,673	8,673	8,673	12,772	16,234
2014	9,185	9,185	9,185	9,185	13,489	9,185	17,193	9,185	9,185	9,185	13,526	17,193
2015	9,728	9,728	9,728	9,728	14,285	9,728	18,208	9,728	9,728	9,728	14,325	18,208
2016	10,302	10,302	10,302	10,302	15,129	10,302	19,283	10,302	10,302	10,302	15,170	19,283
2017	10,911	10,911	10,911	10,911	16,022	10,911	20,422	10,911	10,911	10,911	16,066	20,422
2018	11,555	11,555	11,555	11,555	16,968	11,555	21,628	11,555	11,555	11,555	17,015	21,628
2019	12,237	12,237	12,237	12,237	17,970	12,237	22,905	12,237	12,237	12,237	18,020	22,905
2020	12,960	12,960	12,960	12,960	19,032	12,960	24,258	12,960	12,960	12,960	19,084	24,258
2021	13,725	13,725	13,725	13,725	20,155	13,725	25,691	13,725	13,725	13,725	20,211	25,691

Elaboración propia

Mano de obra indirecta

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2012	4,252	4,252	4,252	4,252	5,185	4,252	7,304	4,252	4,252	4,252	5,906	7,304
2013	4,503	4,503	4,503	4,503	6,240	4,503	7,735	4,503	4,503	4,503	6,255	7,735
2014	4,769	4,769	4,769	4,769	6,609	4,769	8,192	4,769	4,769	4,769	6,625	8,192
2015	5,051	5,051	5,051	5,051	6,999	5,051	8,676	5,051	5,051	5,051	7,016	8,676
2016	5,349	5,349	5,349	5,349	7,412	5,349	9,188	5,349	5,349	5,349	7,430	9,188
2017	5,665	5,665	5,665	5,665	7,850	5,665	9,731	5,665	5,665	5,665	7,869	9,731
2018	5,999	5,999	5,999	5,999	8,313	5,999	10,305	5,999	5,999	5,999	8,333	10,305
2019	6,354	6,354	6,354	6,354	8,804	6,354	10,914	6,354	6,354	6,354	8,826	10,914
2020	6,729	6,729	6,729	6,729	9,324	6,729	11,559	6,729	6,729	6,729	9,347	11,559
2021	7,126	7,126	7,126	7,126	9,875	7,126	12,241	7,126	7,126	7,126	9,899	12,241

Elaboración propia

Sueldos administrativos

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2012	36,951	36,951	36,951	36,951	48,251	36,951	73,902	36,951	36,951	36,951	56,980	73,902
2013	39,133	39,133	39,133	39,133	60,163	39,133	78,266	39,133	39,133	39,133	60,345	78,266
2014	41,444	41,444	41,444	41,444	63,716	41,444	82,888	41,444	41,444	41,444	63,909	82,888
2015	43,891	43,891	43,891	43,891	67,479	43,891	87,783	43,891	43,891	43,891	67,683	87,783
2016	46,483	46,483	46,483	46,483	71,464	46,483	92,967	46,483	46,483	46,483	71,680	92,967
2017	49,228	49,228	49,228	49,228	75,684	49,228	98,457	49,228	49,228	49,228	75,913	98,457
2018	52,136	52,136	52,136	52,136	80,153	52,136	104,271	52,136	52,136	52,136	80,396	104,271
2019	55,214	55,214	55,214	55,214	84,887	55,214	110,429	55,214	55,214	55,214	85,143	110,249
2020	58,475	58,475	58,475	58,475	89,900	58,475	116,950	58,475	58,475	58,475	90,171	116,950
2021	61,928	61,928	61,928	61,928	95,208	61,928	123,856	61,928	61,928	61,928	95,496	123,856

Elaboración propia



Anexo 62: Precios de insumos por cada mercado proveedor

Ingredientes	Unidad de medida	Precio en soles por unidad de medida ¹¹¹				
		La Parada	Mercado de Frutas	Makro	Minka	Productores de Santa Anita
Aceite Cocinero	Lt			6.00	5.78	6.13
Ají panca molido	Kg			100.00	110.00	
Ajos criollos	Kg	1.85		6.59	12.00	
Azúcar blanca	Kg			3.20	3.10	2.41
Brócoli	Kg	1.78		2.99	1.80	
Canela	Kg			169.00	170.00	
Carne de res	Kg			15.49	17.99	
Cebolla roja	kg	1.55		1.10	1.99	
Cereal	Kg			9.78	12.00	
Cerveza negra	Lt			8.97	8.97	
Corazón de res	Kg			7.99	12.99	
Harina	Kg			2.10	4.15	1.85
Lechuga	Kg	1.67		6.26	5.98	
Limón	Kg	1.61		2.69	1.99	
Maíz Morado	Kg	3.00		3.99	3.00	
Manzana	Kg		1.60	2.19	2.00	
Mollejitas	Kg			7.99	7.50	
Orégano	kg			11.96	25.00	
Papa	Kg	1.05		1.10	1.30	
Papaya	Kg		1.98	2.69	2.30	
Pepino	Kg			1.58	2.05	
Pimienta	Kg			35.00	40.50	
Piña	Kg		0.98	1.39	1.00	
Plátano de seda	Kg		0.77	0.89	0.85	
Pollo	Kg	5.10		6.79	5.50	
Sal	Kg			0.46	0.80	
Tomate	Kg	1.10		1.49	2.40	
Vainilla	ml			10.20	10.60	
Vinagre	Lt			1.41	2.00	
Yogurt	Lt			3.50	3.50	
Yuca	Kg	1.05		2.29	1.79	

Fuente: Consulta directa en mercados mencionados

Elaboración propia

¹¹¹ Precios al 22 de junio de 2012.

Anexo 63: Matriz insumo producto

a. Carnes y verduras

PRODUCTOS	Precio Unitario	Carnes				Verduras							
		Pollo (Kg)	Carne de res (Kg)	Corazón de res (Kg)	Mollejitas de pollo (Kg)	Papa (Kg)	Yuca (Kg)	Lechuga (Kg)	Tomate (Kg)	Limón (Kg)	Pepino (Kg)	Brócoli (Kg)	Cebolla (Kg)
		S/. 6.50	S/. 15.49	S/. 7.99	S/. 7.50	S/. 1.10	S/. 1.05	S/. 1.67	S/. 1.49	S/. 1.61	S/. 1.58	S/. 1.78	S/. 1.10
PLATOS													
Pollo a la brasa	Porción que contiene 1/4 de pollo a la brasa	Pollo	0.250										
		Papas fritas					0.200						
		Ensalada							0.010	0.010	0.020	0.010	0.010
Carne a la parrilla	Porción que contiene 1/4 de filete de res a la parrilla	Carne		0.250									
		Papas fritas					0.200						
		Ensalada							0.010	0.010	0.020	0.010	0.010
Pollo a la plancha	Porción que contiene 1/4 de pollo a la parrilla	Pollo	0.250										0.005
		Papas fritas					0.200						
		Ensalada							0.010	0.010	0.020	0.010	0.010
COMPLEMENTOS													
Anticuchos	Porción que contiene 4 palitos de anticucho	Corazón			0.600								
		Papas fritas					0.400						
		Ají											
Mollejitas	Porción que contiene 250 gr de mollejitas fritas	Mollejitas				0.250				0.010			0.010
		Papas fritas					0.400						
Yuquitas fritas	Porción que contiene 200 gr de yuquitas fritas	Yuca					0.200						
		Ají											

Elaboración propia

b. Condimentos y otros

PRODUCTOS			Condimentos					Otros					
			Sal (Kg)	Pimienta (Kg)	Comino (Kg)	Ajos molidos (Kg)	Ají Panca molido (KG)	Vinagre (Lt)	Aceite (Lt)	Cerveza negra (Lt)	Orégano (Kg)	Harina (Kg)	
Precio Unitario			S/. 0.46	S/. 35.00	S/. 37.10	S/. 1.85	S/. 100.00	S/. 1.41	S/. 5.78	S/. 8.97	S/. 11.96	S/. 2.10	
PLATOS													
Pollo a la brasa	Porción que contiene 1/4 de pollo a la brasa	Pollo	0.005	0.002	0.002	0.015	0.004	0.008		0.007	0.007		
		Papas fritas	0.006						0.080				
		Ensalada	0.005	0.002	0.002			0.001	0.002				
Carne a la parrilla	Porción que contiene 1/4 de filete de res a la parrilla	Carne	0.005	0.002	0.005	0.015		0.001		0.060	0.004		
		Papas fritas	0.006						0.080				
		Ensalada	0.005	0.002	0.002			0.001	0.002				
Pollo a la plancha	Porción que contiene 1/4 de pollo a la parrilla	Pollo	0.002	0.003	0.001	0.015			0.001				
		Papas fritas	0.006						0.080				
		Ensalada	0.005	0.002	0.002			0.001	0.002				
COMPLEMENTOS													
Anticuchos	Porción que contiene 4 palitos de anticucho	Corazón	0.050	0.004	0.004	0.4	0.004	0.45					
		Papas fritas	0.060						0.160				
		Ají				0.04							
Mollejitas	Porción que contiene 250 gr de mollejitas fritas	Mollejitas	0.002	0.001	0.001			0.001	0.009		0.001	0.007	
		Papas fritas	0.006						0.080				
Yuquitas fritas	Porción que contiene 200 gr de yuquitas fritas	Yuca	0.006						0.080				

Elaboración propia

c. Frutas y otros

		Frutas				Otros							
		Papaya (Kg)	Plátano (Kg)	Manzana (Kg)	Piña (Kg)	Azúcar (Kg)	Cereal (Kg)	Yogurt (Lt)	Maíz morado (Kg)	Vainilla (ml)	Limón (Kg)	Canela (Kg)	Agua (ml)
PRODUCTOS		S/. 2.30	S/. 0.85	S/. 2.00	S/. 1.00	S/. 3.20	S/. 9.78	S/. 3.50	S/. 3.00	S/. 10.20	S/. 1.61	S/. 169.00	--
POSTRES													
Ensalada de frutas	Porción de 120 gr	0.025	0.025	0.025	0.025	0.050	0.008	0.070		0.002			
BEBIDAS													
Chicha morada	Vaso de 250 ml.				0.030	0.045			0.050		0.020	0.001	200
Limonada	Vaso de 250 ml.					0.045					0.045		200

Elaboración propia

Anexo 64: Presupuesto de materia prima mensual

En la siguiente tabla se muestra el número total de vistas en cada local:

Distrito	2012	2013	2014	2015	2016
San Juan de Lurigancho	140,401	153,226	171,215	194,818	224,570
San Martín de Porres	190,540	205,843	224,635	247,286	274,207
Callao	224,838	237,054	252,834	272,466	296,262
Total de visitas	555,779	596,124	648,684	714,570	795,040
Distrito	2017	2018	2019	2020	2021
San Juan de Lurigancho	261,092	305,094	357,379	418,860	490,560
San Martín de Porres	305,853	342,725	385,379	434,431	490,560
Callao	324,562	357,730	396,162	440,285	490,560
Total de visitas	891,507	1,005,548	1,138,920	1,293,575	1,471,680

Fuente: Demanda del proyecto

Elaboración propia

En la tabla inferior se aprecia la participación porcentual por tipo de pedido obtenida del Perfil del Consumidor y los costos promedios también para cada tipo.

Distrito	Plato + Bebida	Plato + Bebida + Postre	Plato + Bebida + Complemento	Plato + Bebida + Complemento + Postre
Participación % por tipo de pedido				
San Juan de Lurigancho	36%	25%	14%	25%
San Martín de Porres	45%	28%	10%	17%
Callao	26%	46%	8%	21%
Costo promedio (en S/. con IGV)				
San Juan de Lurigancho	4.35	5.07	5.16	5.87
San Martín de Porres	4.35	5.07	6.44	7.16
Callao	4.35	5.07	6.44	7.16

Fuente: Capítulo II Estudio de Mercado

Elaboración propia

Finalmente, multiplicando los porcentajes de participación y los costos por tipo de pedido por distrito al número de visitas proyectadas, se obtiene el presupuesto de materia prima del proyecto, el cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

Distrito	Participación % por tipo de pedido por distrito	Costo (soles con IGV)	Tipo de pedido	2012	2013	2014	2015	2016
Callao	25.8%	4.1	Plato + Bebida	252,337	275,439	304,144	339,330	381,991
Callao	45.8%	4.8	Plato + Bebida + Postre	522,337	570,158	629,577	702,412	790,720
Callao	7.7%	6.2	Plato + Bebida + Complemento	112,122	122,388	135,142	150,776	169,732
Callao	20.7%	6.9	Plato + Bebida + Complemento + Postre	332,497	362,938	400,761	447,124	503,338
San Juan de Lurigancho	35.6%	4.1	Plato + Bebida	217,521	245,771	284,318	334,933	399,713
San Juan de Lurigancho	25.3%	4.8	Plato + Bebida + Postre	179,923	203,289	235,174	277,040	330,623
San Juan de Lurigancho	14.3%	4.9	Plato + Bebida + Complemento	103,276	116,688	134,990	159,021	189,778
San Juan de Lurigancho	24.9%	5.6	Plato + Bebida + Complemento + Postre	205,116	231,754	268,104	315,832	376,917
San Martín de Porres	45.2%	4.1	Plato + Bebida	374,669	419,049	473,447	539,585	619,449
San Martín de Porres	28.3%	4.8	Plato + Bebida + Postre	273,002	305,339	344,976	393,167	451,360
San Martín de Porres	9.6%	6.2	Plato + Bebida + Complemento	118,026	132,006	149,142	169,976	195,135
San Martín de Porres	17.0%	6.9	Plato + Bebida + Complemento + Postre	231,343	258,746	292,334	333,172	382,485
Total Costos				2,922,169	3,243,565	3,652,110	4,162,370	4,791,239

Distrito	Participación % por tipo de pedido por distrito	Costo (soles con IGV)	Tipo de pedido	2017	2018	2019	2020	2021
Callao	25.8%	4.1	Plato + Bebida	433,252	494,384	566,824	652,191	752,315
Callao	45.8%	4.8	Plato + Bebida + Postre	896,830	1,023,373	1,173,323	1,350,033	1,557,289
Callao	7.7%	6.2	Plato + Bebida + Complemento	192,509	219,673	251,860	289,792	334,281
Callao	20.7%	6.9	Plato + Bebida + Complemento + Postre	570,883	651,435	746,886	859,372	991,302
San Juan de Lurigancho	35.6%	4.1	Plato + Bebida	481,123	582,051	705,868	856,503	1,038,530
San Juan de Lurigancho	25.3%	4.8	Plato + Bebida + Postre	397,961	481,444	583,859	708,457	859,020
San Juan de Lurigancho	14.3%	4.9	Plato + Bebida + Complemento	228,430	276,349	335,136	406,655	493,078
San Juan de Lurigancho	24.9%	5.6	Plato + Bebida + Complemento + Postre	453,684	548,857	665,613	807,657	979,302
San Martín de Porres	45.2%	4.1	Plato + Bebida	715,328	829,859	966,080	1,127,488	1,318,104
San Martín de Porres	28.3%	4.8	Plato + Bebida + Postre	521,222	604,674	703,932	821,541	960,433
San Martín de Porres	9.6%	6.2	Plato + Bebida + Complemento	225,338	261,416	304,328	355,173	415,220
San Martín de Porres	17.0%	6.9	Plato + Bebida + Complemento + Postre	441,686	512,404	596,516	696,178	813,876
Total Costos				5,558,245	6,485,920	7,600,224	8,931,042	10,512,752

Anexo 65: Presupuesto detallado de insumos

A continuación se presenta el presupuesto de insumos para el primer año del proyecto:

Área	Elemento	Presentación	Precio unitario (c/ IGV)	Cantidad por año			Cantidad total por año	Precio total (c/ IGV)
				San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao		
Costos fijos								
Almacén	Desinfectante	20 litros	33.4	8	8	8	23	781
Almacén	Jaba cosechera	1 unidad para 25 kg	10.9	10	10	10	30	327
Comedor / Cocina	Botiquín	Módulo y materiales	150.0	3	3	3	9	1,350
Comedor / Cocina	Chaqueta (mozos y chef)	1 unidad	33.4	32	32	32	96	3,205
Comedor / Cocina	Delantal para mozos	1 unidad	10.1	16	16	16	48	484
Comedor / Cocina	Desinfectante	20 litros	33.4	13	13	13	39	1,301
Comedor / Cocina	Fuego en gel	800 gramos	8.0	52	52	52	156	1,248
Comedor / Cocina	Gel antibacterial	4 litros	25.4	12	12	12	36	914
Comedor / Cocina	Gorro chef	1 unidad	5.0	16	16	16	48	240
Comedor / Cocina	Guantes de vinilo	100 unidades	12.8	4	4	4	12	153
Comedor / Cocina	Lapiceros	50 unidades	10.5	9	9	9	27	287
Comedor / Cocina	Lejía	20 kg	26.3	2	2	2	6	158
Comedor / Cocina	Paños amarillos multiusos	14 unidades	13.0	120	120	120	360	4,676
Comedor / Cocina	Paños secatodo	20 unidades	12.5	180	180	180	540	6,750
Comedor / Cocina	Papel toalla	12 rollos	23.5	61	61	61	183	4,287
Comedor / Cocina	Tora descartable	100 unidades	12.8	2	2	2	6	74
Limpieza	Bolsa basura para contenedor	30 unidades de 220 litros	23.3	110	110	110	329	7,657
Limpieza	Cera para cemento pulido	10 litros	43.5	648	682	648	1,979	86,054
Limpieza	Cera para parquet	10 litros	4.8	6	6	6	18	86
Limpieza	Desatorador	1 unidad	6.7	6	6	6	18	121
Limpieza	Escoba + recogedor	1 unidad	6.5	8	8	8	24	156
Limpieza	Guantes	1 par	5.5	6	6	6	18	99
Limpieza	Hisopo italiano	1 unidad	20.0	4	4	4	12	240
Limpieza	Mandil	1 unidad	33.4	8	8	8	23	781

Área	Elemento	Presentación	Precio unitario (c/ IGV)	Cantidad por año			Cantidad total por año	Precio total (c/ IGV)
				San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao		
Costos fijos								
Limpieza	Mascarillas para polvo	50 unidades	15.9	1	1	1	3	48
SSSH clientes	Bolsa basura para tachos SSHH	100 unidades de 10 litros	8.6	175	175	175	526	4,499
SSSH clientes	Desinfectante	20 litros	33.4	5	5	5	16	520
SSSH clientes	Quitagrasa	5 litros	16.5	12	12	12	36	594
SSSH personal administrativo	Bolsa basura para tachos SSHH	100 unidades de 10 litros	8.6	7	15	7	29	250
SSSH personal administrativo	Desinfectante	20 litros	33.4	2	2	2	6	200
SSSH personal administrativo	Gel antibacterial	4 litros	25.4	3	9	3	15	381
SSSH personal administrativo	Jabón líquido	4 litros	17.3	23	46	23	91	1,578
SSSH personal administrativo	Papel higiénico	4 rollos de 300 m	21.5	23	46	23	91	1,962
SSSH personal administrativo	Quitagrasa	5 litros	16.5	3	3	3	9	149
SSSH personal operaciones	Bolsa basura tachos SSHH	100 unidades de 10 litros	8.6	15	15	15	44	375
SSSH personal operaciones	Desinfectante	20 litros	33.4	2	2	2	6	200
SSSH personal operaciones	Gel antibacterial	4 litros	25.4	12	12	12	36	914
SSSH personal operaciones	Jabón líquido	4 litros	17.3	122	122	122	365	6,311
SSSH personal operaciones	Papel higiénico	4 rollos de 300 m	21.5	122	122	122	365	7,848
SSSH personal operaciones	Quitagrasa	5 litros	16.5	3	3	3	9	149
Zona administrativa	Archivador	1 unidad	5.9	10	30	10	50	295
Zona administrativa	Desinfectante	20 litros	33.4	1	1	1	3	100
Zona administrativa	Engrapador	1 unidad	10.0	2	4	2	8	80
Zona administrativa	Hojas bond	5000 unidades	93.0	1	2	1	4	372
Zona administrativa	Perforador	1 unidad	10.0	2	4	2	8	80
Zona administrativa	Tinta para impresión	500 ml	15.0	8	24	8	40	600

Área	Elemento	Presentación	Precio unitario de presentación (c/ IGV)	Precio por visita (c/ IGV)	Cantidad por año			Cantidad total por año	Precio total (c/ IGV)
					San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao		
Costos variables									
Comedor / Cocina	Cinta de papel para boletas / facturas	10 rollos de 13 metros	28.0	0.005	140,401	190,540	224,838	555,779	2,992
Comedor / Cocina	Contenedor postre / ensalada	500 unidades	36.0	0.004	140,401	190,540	224,838	555,779	2,001
Comedor / Cocina	Contenedor tecnopor 1 pollo	50 unidades	25.0	0.025	140,401	190,540	224,838	555,779	13,894
Comedor / Cocina	Contenedor tecnopor 1/4 pollo	200 unidades	38.0	0.010	140,401	190,540	224,838	555,779	5,280
Comedor / Cocina	Hojas para anotar pedidos	100 unidades	1.5	0.004	140,401	190,540	224,838	555,779	2,084
Comedor / Cocina	Lavavajillas	5 litros	25.4	0.025	140,401	190,540	224,838	555,779	14,122
Comedor / Cocina	Ligas	1000 unidades	11.3	0.001	140,401	190,540	224,838	555,779	314
Comedor / Cocina	Servilletas	600 hojas	10.7	0.054	140,401	190,540	224,838	555,779	29,734
Comedor / Cocina	Sorbetes	50 unidades	0.9	0.000	140,401	190,540	224,838	555,779	100
SSSH clientes	Jabón líquido	4 litros	17.3	0.043	140,401	190,540	224,838	555,779	24,024
SSSH clientes	Papel higiénico	4 rollos de 300 m	21.5	0.179	140,401	190,540	224,838	555,779	99,577

Fuente: Precios en Tienda Makro

Elaboración propia

Anexo 66: Detalle del cálculo de consumo de combustible

El restaurante hará uso de tres combustibles para sus operaciones:

- Carbón: para los hornos ecológicos de pollos a la brasa.
- Gas propano: para las freidoras de papas y las cocinas industriales.
- Gas natural vehicular: para el vehículo que transportará la mercadería.

Para estimar el consumo de carbón se usaron los siguientes datos:

Hornos totales	kg / carga	Cargas por día	S/. (c/ IGV) / kg
6	7	6	1.45

Fuente: Hnos. Ruiz

Elaboración propia

Para estimar el consumo de gas propano se utilizaron las siguientes aproximaciones:

Máquinas	Cantidad	S/. (c/ IGV) / kg	Horas de uso por día	Duración en horas / kg	S/. (c/ IGV) / año
Freidora de papas	9	3.2	12	10	12,614
Cocina industrial	3	3.2	3.5	10	1,226

Elaboración propia

Para estimar el consumo de gas natural vehicular se usaron los siguientes datos:

Energía	S/. / m ³ (sin IGV tarifa 2012)	km / m ³	km / año
Auto a GNV	1.08	12	16,498

Fuente: OSINERGMIN, Capítulo III: Estudio Técnico

Elaboración propia

Con estos datos se puede calcular el gasto en nuevos soles (sin IGV) por cada combustible para el primer año del proyecto, los resultados se aprecian en la siguiente tabla:

Descripción	2012
Carbón	113,026
Gas propano	11,729
Vehículo a GNV	1,480
Total Combustible	126,235

Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la variación porcentual interanual del índice precios de los combustibles:

Año	$\Delta\%$ Índice de precios de combustibles
2007	3.6%
2008	5.3%
2009	3.3%
2010	3.7%
2011	5.2%
$\Delta\%$ promedio	4.22%

Fuente: INEI

Elaboración propia

Finalmente, con la variación porcentual promedio, 4.22%, se proyectan los gastos de los combustibles en todo el horizonte del proyecto. En la siguiente tabla se aprecian los gastos por combustibles (en soles sin IGV).

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Carbón	113,026	117,796	122,767	127,948	133,347
Gas propano	11,729	12,224	12,740	13,278	13,838
Vehículo a GNV	1,480	1,542	1,607	1,675	1,746
Total Combustible	126,235	131,563	137,115	142,901	148,931
Carbón	138,974	144,839	150,951	157,321	163,960
Gas propano	14,422	15,031	15,665	16,326	17,015
Vehículo a GNV	1,819	1,896	1,976	2,060	2,147
Total Combustible	155,216	161,766	168,593	175,707	183,122

Elaboración propia

Anexo 67: Cálculo del pago de servicios

Agua

De acuerdo al consumo de agua promedio por habitante, 0.2 m³ por día, se estima el consumo de agua de los comensales y empleados:

Consumo diario por día por habitante	0.2 m ³	
	Descripción	Horas por día en el restaurante
Comensal	1.5	0.01
Empleado tiempo completo	9	0.08
Empleado tiempo parcial	4	0.03

Elaboración propia

Posteriormente, se estima el consumo de agua (en m³), multiplicando el número de comensales y empleados por su respectivo consumo. Los resultados se aprecian en las siguientes tablas:

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Número de comensales	555,779	596,124	648,684	714,570	795,040
Número de empleados tiempo completo	55	55	55	58	58
Número de empleados tiempo parcial	21	21	21	24	24
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Número de comensales	891,507	1,005,548	1,138,920	1,293,575	1,471,680
Número de empleados tiempo completo	61	64	67	67	70
Número de empleados tiempo parcial	24	27	27	27	30

Elaboración propia

Consumo anual de agua por m ³					
Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Por comensales	6,947	7,452	8,109	8,932	9,938
Por empleados	1,382	1,382	1,382	1,476	1,476
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Por comensales	11,144	12,569	14,237	16,170	18,396
Por empleados	1,540	1,634	1,698	1,698	1,793

Elaboración propia

Luego, tomando como base la variación porcentual interanual promedio del índice de precios de tarifas de agua potable, se proyectan las tarifas a lo largo del horizonte del proyecto, los resultados se presentan en las siguientes tablas:

Año	Δ% Índice de precios de tarifas de agua potable
2007	3.2%
2008	18.9%
2009	0.0%
2010	4.5%
2011	5.8%
Δ% promedio	6.48%

Fuente: INEI

Elaboración propia

Descripción	Tarifas proyectadas de agua S/. (sin IGV) / m ³				
	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo agua potable	4.246	4.521	4.814	5.126	5.458
Servicio alcantarillado	1.855	1.975	2.103	2.239	2.385
Cargo fijo	4.583	4.880	5.196	5.533	5.891
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Consumo agua potable	5.812	6.189	6.590	7.017	7.471
Servicio alcantarillado	2.539	2.704	2.879	3.065	3.264
Cargo fijo	6.273	6.680	7.113	7.573	8.064

Elaboración propia

Finalmente, se multiplica el consumo de agua de comensales y empleados por las tarifas proyectadas para estimar el pago por el servicio de agua potable y alcantarillado más el IGV. El resultado se muestra en el contenido de la tesis.

Electricidad

El gasto en consumo de energía eléctrica se estima en base al uso por día de las máquinas y equipos multiplicado por su potencia nominal. En la siguiente tabla se muestra el detalle del cálculo de consumo de energía por mes en kW-h:

Elemento	Cantidad	Potencia unitaria (W)	Frecuencia de uso (períodos típicos)	Horas de uso por mes por unidad	Energía total consumida por mes (en kW-h)
Aire acondicionado	3	2,000	4 horas / día	120	720.0
Aspiradora industrial	3	1,000	2 horas 2 veces / semana	120	360.0
Bomba periférica	3	373	30 min / día	15	16.8
Campana extractora	6	300	12 horas / día	360	648.0
Computadora de escritorio	7	150	8 horas / día	240	252.0
Computadora portátil	3	65	8 horas / día	240	46.8
Congeladora comercial	6	746	Todo el día	720	3,221.4
Exhibidora vertical	18	249	Todo el día	720	3,221.4
Exprimidor	8	25	4 horas / día	120	24.0

Elemento	Cantidad	Potencia unitaria (W)	Frecuencia de uso (períodos típicos)	Horas de uso por mes por unidad	Energía total consumida por mes (en kW-h)
Foco + lámpara o spot	706	50	8 horas / día	240	8,472.0
Horno ecológico para pollo a la brasa	6	373	12 horas / día	360	805.4
Impresora multifuncional	4	50	1 hora / semana	4	0.8
Licuada industrial	6	1,200	1 hora / día	30	216.0
Lustradora industrial	3	746	2 horas 2 veces / semana	120	268.5
Máquina heladera con cubetas	6	746	Todo el día	720	3,221.4
Microondas	6	700	30 min / día	15	63.0
Minicomponente	3	250	12 horas / día	360	270.0
Monitor para caja registradora y pedidos	6	25	12 horas / día	360	54.0
Olla arrocera	6	900	1 hora / día	30	162.0
Proyector	1	240	3 horas / semana	12	2.9
Refrigeradora comercial	15	746	Todo el día	720	8,053.5
Secador de manos	22	1,200	30 min / día	15	396.0
Tanque de agua	3	373	Todo el día	720	805.4
Televisor	9	220	6 horas / día	180	356.4
Ticketera	3	30	12 horas / día	360	32.4
				Total	31,690

Elaboración propia

Posteriormente, tomando como base la variación porcentual interanual promedio del índice de precios de tarifas de energía eléctrica, se proyecta la tarifa¹¹² a lo largo del horizonte del proyecto, los resultados se presentan en las siguientes tablas:

Año	Δ% Índice de precios de tarifas de energía eléctrica
2007	1.9%
2008	6.4%
2009	-1.4%
2010	1.4%
2011	4.3%
Δ% promedio	2.52%

Fuente: INEI

Elaboración propia

¹¹² La tarifa del 2012 fue tomada de OSINERGMIN, tarifa vigente de EDELNOR (empresa de distribución de energía eléctrica en la zona de Lima donde operarán los tres locales).

Tarifas proyectadas de energía eléctrica ctm. S/. (sin IGV) / kW-h				
2012	2013	2014	2015	2016
34.4	35.3	36.2	37.1	38.0
2017	2018	2019	2020	2021
39.0	40.0	41.0	42.0	43.1

Elaboración propia

Finalmente, se multiplica el consumo de energía eléctrica por las tarifas proyectadas más IGV, para determinar el pago por este servicio. Los resultados se muestran en el contenido de la tesis.

Teléfono, internet y cable

Para estimar el pago por servicios de telefonía y derivados, se proyecta la tarifa contratada del 2012¹¹³ por la variación porcentual interanual promedio del índice de precios de telefonía a lo largo del horizonte del proyecto.

En la siguiente tabla se muestran los índices de precio de telefonía históricos:

Año	$\Delta\%$ índice de precios telefonía
2007	-7.20%
2008	-4.20%
2009	-1.40%
2010	-3.00%
2011	-2.70%
$\Delta\%$ promedio	-3.70%

Fuente: INEI

Elaboración propia

El monto a pagar se muestra en el contenido de la tesis.

¹¹³ Se contratará el paquete Trios Negocios Avanzado, cuyo pago mensual es de 455.13 soles por local.

Anexo 68: Presupuesto detallado de publicidad

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto detallado en material publicitario por mes para el primer año:

Mes	Descripción	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Unidades totales	Precio unitario (S/. c/ IGV)	Precio total (S/. c/ IGV)
Enero	Diseño volantes	---	---	---	1	650.00	650
Enero	Producción volantes	30,000	30,000	30,000	90,000	0.03	3,026
Enero	Publicidad outdoors: valla publicitaria	4	3	3	10	1876.20	18,762
Enero	Globos color A	200	200	200	600	0.19	112
Enero	Globos color B	200	200	200	600	0.19	112
Enero	Aviso en periódico: mitad de página	---	---	---	4	25,000.00	100,000
Febrero	Diseño colgante	---	---	---	1	240.00	240
Febrero	Producción colgantes	12	12	12	36	20.50	738
Febrero	Piezas POP	4	4	4	11	57.00	627
Marzo	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Marzo	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Abril	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Abril	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Mayo	Globos color A	200	200	200	600	0.19	112
Mayo	Globos color B	200	200	200	600	0.19	112
Mayo	Publicidad outdoors: valla publicitaria	4	3	3	10	1876.20	18,762
Mayo	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Mayo	Producción jalavistas	200	200	200	600	0.83	498
Junio	Globos color A	200	200	200	600	0.19	112
Junio	Globos color B	200	200	200	600	0.19	112
Junio	Publicidad outdoors: valla publicitaria	4	3	3	10	1876.20	18,762
Junio	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Junio	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Julio	Diseño volantes	---	---	---	1	650.00	650
Julio	Producción volantes	50,000	50,000	50,000	150,000	0.03	5,043
Julio	Diseño y elaboración de banner	2	2	2	6	250.00	1,500
Agosto	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50

Mes	Descripción	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Callao	Unidades totales	Precio unitario (S/. c/ IGV)	Precio total (S/. c/ IGV)
Agosto	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Setiembre	Publicidad outdoors: valla publicitaria	4	3	3	10	1876.20	18,762
Setiembre	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Setiembre	Producción jalavistas	250	250	250	750	0.83	623
Octubre	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Octubre	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Octubre	Rollscreen	4	3	4	11	150.00	1,650
Noviembre	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Noviembre	Producción jalavistas	350	350	350	1,050	0.83	872
Diciembre	Diseño volantes	---	---	---	1	650.00	650
Diciembre	Producción volantes	60,000	60,000	60,000	180,000	0.03	6,052
Diciembre	Globos color A	200	200	200	600	0.19	112
Diciembre	Globos color B	200	200	200	600	0.19	112
Diciembre	Diseño jalavistas	---	---	---	1	50.00	50
Diciembre	Producción jalavistas	300	300	300	900	0.83	747
Total							203,697

Elaboración propia

Los gastos de ventas se proyectan usando la variación porcentual promedio del índice de precios al consumidor del 2007 al 2011, 3.53%.