

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE TEQUEÑOS EN LIMA METROPOLITANA**

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

Alvaro Renatto Alejos Ruiz
José Carlos Maldonado Rivero

Asesor: **Domingo González Álvarez**

Lima, Mayo del 2013

RESUMEN

Por medio de los capítulos desarrollados en el presente estudio de pre-factibilidad, se demuestra la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar una empresa fabricante y comercializadora de tequeños en el Lima Metropolitana.

En el primer capítulo del estudio estratégico, se analizaron los factores macro y micro ambientales del entorno relevantes para el negocio. Además se reconocieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un análisis FODA que delimitó la estrategia genérica de diferenciación basándose en objetivos estratégicos específicos y financieros.

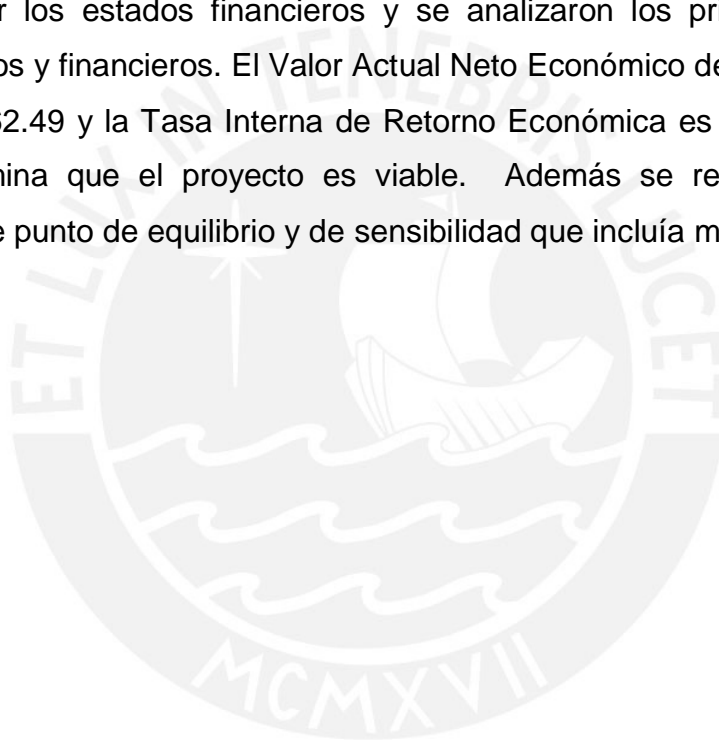
En el estudio de mercado, se definió como mercado objetivo a las personas pertenecientes al rango de edad entre 21 y 35 años de los niveles socioeconómicos A y B que habitan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Se proyectó la demanda y oferta a partir de la intención de consumo anual de tequeño e índice de volumen físico referente a la actividad de restaurantes y hoteles respectivamente definiendo así la demanda insatisfecha. La demanda del proyecto se definió en base a un porcentaje de cobertura definido. Finalmente se definieron aspectos como plaza, promoción, publicidad y precio.

En el capítulo técnico, se realizó un análisis de macrolocalización y microlocalización para establecer la localización óptima del negocio y módulos. Adicionalmente se analizó los diversos factores para definir el tamaño idóneo requerido. Luego se definió la distribución del negocio, proceso productivo y equipos e insumos requeridos.

En el estudio legal y organizacional, se estableció el tipo de sociedad además de indicar los requerimientos legales, administrativos y sanitarios

correspondientes. Se diseñó la estructura organizacional, las funciones propias de cada puesto de trabajo y el requerimiento de personal.

En el último capítulo, el estudio económico y financiero, se determinó como inversión inicial en activos el monto de S/. 63,318.44 sin IGV. El capital de trabajo necesario de S/. 72,949.77 sin IGV. Respecto al financiamiento, se estructuró en 30% capital y 70% de deuda. Se calculó el costo ponderado de capital antes de impuestos ascendente a 23.28 %. Finalmente se procedió a estructurar los estados financieros y se analizaron los primeros indicadores económicos y financieros. El Valor Actual Neto Económico del proyecto es de S/ S/. 101,762.49 y la Tasa Interna de Retorno Económica es de 43% por lo que se determina que el proyecto es viable. Además se realizó el respectivo análisis de punto de equilibrio y de sensibilidad que incluía múltiples escenarios.



A mis queridos padres y hermano, por su apoyo incondicional y por confiar siempre en mí. A Dios quien ilumina mi vida, a ellos dedico todos mis logros pasados, presentes y futuros.

Alvaro Alejos Ruiz

A mi abuela Rosa y mi tío Hugo, que guían mi camino desde el cielo. A mis padres, hermanas y mejor amiga por su incondicional apoyo y confianza. A Dios por acompañarme cada día en la búsqueda de mi autorrealización.

José Carlos Maldonado Rivero

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por la formación, enseñanzas y consejos otorgados a lo largo de nuestra vida personal y desarrollo profesional, los cuales nos llevaron a convertirnos en personas con valores sólidos que hoy finalizan una importante etapa de sus vidas.

Al Dr. Domingo González y al Mg. Eduardo Carbajal por la paciencia, preocupación y sus valiosas ideas que contribuyeron a la realización de este proyecto de manera exitosa que hoy presentamos con satisfacción.

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
1.1 Análisis Macro Ambiental.....	3
1.1.1 Análisis Económico	3
1.1.2 Análisis Social.....	7
1.2 Análisis Micro Ambiental	12
1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
1.2.2 Rivalidad entre competidores.....	13
1.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	14
1.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	15
1.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	16
1.2.6 Síntesis	16
1.3 Análisis FODA	17
1.3.1 Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos.....	17
1.3.2 Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos	18
1.3.3 Matriz Interna - Externa (I-E).....	19
1.3.4 Matriz FODA	20
1.3.5 Matriz Cuantitativa de Estrategias	20
1.3.6 Estrategia Genérica	22
1.3.7 Objetivos.....	23
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	25
2.1 Aspectos Generales	25
2.2 Producto	25
2.3 Segmentación del Mercado	27
2.3.1 Segmentación Socioeconómica.....	27
2.3.2 Segmentación Geográfica.....	29
2.3.3 Segmentación por Edad.....	30
2.4 Análisis de la demanda	35
2.4.1 Identificación de la demanda.....	35
2.4.2 Características de la demanda	35

2.4.3 Investigación de Mercado	37
2.4.4 Demanda histórica.....	47
2.4.5 Demanda proyectada	52
2.5 Análisis de la oferta	55
2.5.1 Oferta actual	56
2.5.2 Proyección de la oferta.....	57
2.6 Determinación de la demanda insatisfecha.....	60
2.7 Demanda del proyecto	61
2.8 Comercialización	61
2.8.1 Plaza	62
2.8.2 Promoción y Publicidad.....	63
2.8.3 Precio.....	67
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO	70
3.1 Localización.....	70
3.1.1 Macro Localización.....	70
3.1.2 Micro Localización	72
3.2 Tamaño	77
3.2.1 Factores condicionantes del tamaño del local.....	77
3.2.2 Estrategia de tamaño	79
3.3 Características Físicas.....	80
3.3.1 Infraestructura.....	80
3.3.2 Equipamiento.....	83
3.3.3 Distribución de planta.....	84
3.4 Operaciones	90
3.4.1 Descripción del Proceso Productivo	91
3.5 Requerimiento del Proceso.....	97
3.6 Evaluación Ambiental y Social.....	106
3.6.1 Evaluación Ambiental	106
3.6.2. Evaluación Social	111
3.7 Cronograma de Implementación.....	114
CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	116
4.1 Forma Jurídica	116
4.2 Constitución de la Sociedad	117

4.3 Registro en el MYPE	119
4.4 Requisitos Administrativos	120
4.5 Régimen Tributario	121
4.6 Aspecto Laboral	123
4.7 Registro de Marca - INDECOPI	124
4.8 Costos de constitución	125
4.9 Estructura Organizacional.....	126
4.10 Función del personal.....	127
4.11 Requerimiento en perfil del personal.....	128
CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	129
5.1 Inversión del proyecto	129
5.1.1 Inversión en Activos Fijos Tangibles.....	129
5.1.2 Inversión en Activos Fijos Intangibles.....	131
5.1.3 Inversión en Capital de trabajo	132
5.1.4 Inversión Total	132
5.2 Financiamiento del proyecto	132
5.2.1 Estructura de Financiamiento.....	133
5.2.2 Costo de oportunidad de capital	137
5.3 Presupuestos de Ingresos y Egresos	139
5.3.1 Presupuesto de Ingresos	139
5.3.2 Presupuesto de Costos	140
5.3.3 Presupuesto de Gastos.....	143
5.4 Punto de Equilibrio	144
5.5 Estados Financieros.....	146
5.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	146
5.5.2 Flujo de Caja Económico y Financiero	147
5.6 Evaluación Económica y Financiera del Proyecto	149
5.6.1 Valor Actual Neto (VAN).....	150
5.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	151
5.6.3 Ratio de Beneficio Costo (B/C)	151
5.6.4 Periodo de Recuperación (PR)	151
5.7 Análisis de Sensibilidad	152
5.7.1 Ingresos	153

5.7.2 Egresos.....	155
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	157
6.1 Conclusiones.....	157
6.2 Recomendaciones.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos de comida preferida	11
Tabla 1.2 <i>Fast Food</i> preferido	16
Tabla 1.3 Matriz Calificación EFI	17
Tabla 1.4 Matriz EFI.....	18
Tabla 1.5 Matriz de Calificación EFE	18
Tabla 1.6 Matriz EFE	19
Tabla 1.7 Matriz FODA	20
Tabla 1.8 Puntuación de Impactos	21
Tabla 1.9 Estrategias	21
Tabla 2.1 Niveles Socioeconómicos.....	28
Tabla 2.2 Información Adicional por NSE	28
Tabla 2.3 Distribución de Niveles por Zonas (%).....	29
Tabla 2.4 Cantidad de habitantes por distrito y NSE	36
Tabla 2.5 Cantidad de adultos jóvenes	36
Tabla 2.6 Elementos de la Encuesta.....	37
Tabla 2.7 Cantidad a encuestar por Distrito.....	39
Tabla 2.8 Cantidad de personas encuestadas (%).....	39
Tabla 2.9 Personas que asisten a centros comerciales	40
Tabla 2.10 Centros comerciales preferidos.....	41
Tabla 2.11 Porcentaje que consume en módulos de comida al paso	41
Tabla 2.12 Centros comerciales preferidos.....	42
Tabla 2.13 Preferencia por Tipo de Comida	42
Tabla 2.14 Preferencia de Consumo (%).....	43
Tabla 2.15 Frecuencia de Consumo (%).....	43
Tabla 2.16 Frecuencia de Consumo Mensual por Distrito	44
Tabla 2.17 Preferencia de Rellenos	44
Tabla 2.18 Preferencia de Salsas.....	45
Tabla 2.19 Preferencia de Bebidas	46
Tabla 2.20 Preferencia de Presentaciones	46
Tabla 2.21 Cantidad dispuesta a pagar por presentación	47
Tabla 2.22 Población por Distritos Anual	48
Tabla 2.23 Población histórica.....	49

Tabla 2.24 Población efectiva histórica	50
Tabla 2.25 Demanda Efectiva Histórica	51
Tabla 2.26 Población proyectada	52
Tabla 2.27 Mercado Potencial Distrital Inicial	53
Tabla 2.28 Mercado Potencial Distrital Final.....	53
Tabla 2.29 Mercado Disponible Proyectado	54
Tabla 2.30 Mercado Efectivo por Persona	54
Tabla 2.31 Mercado Efectivo Anual.....	55
Tabla 2.32 Cantidad de horas por clasificación de tiempo	57
Tabla 2.33 Oferta Anual 2012.....	57
Tabla 2.34 Índice de volumen físico – Restaurantes y Hoteles	58
Tabla 2.35 Resultados Regresión Lineal.....	59
Tabla 2.36 Oferta Proyecta.....	60
Tabla 2.37 Balance Demanda - Oferta.....	60
Tabla 2.38 Demanda para el proyecto	61
Tabla 2.39 Estrategia Precio versus Calidad	69
Tabla 2.40 Estrategia Precio versus Calidad	69
Tabla 3.1 Matriz de enfrentamiento de factores.....	71
Tabla 3.2 Valores asignados a la calificación de factores	72
Tabla 3.4 Principales centros comerciales seleccionados.....	73
Tabla 3.5 Matriz de enfrentamiento de factores locacionales.....	74
Tabla 3.6 Valores asignados a la calificación de factores locacionales	74
Tabla 3.7 Evaluación de Centros Comerciales	75
Tabla 3.8 Capacidad vs Demanda	79
Tabla 3.9 Maquinaria y equipos.....	83
Tabla 3.10. Mobiliario.....	84
Tabla 3.11 Tipo de relación	86
Tabla 3.12 Nomenclatura de relaciones.....	87
Tabla 3.13 Leyenda de Áreas.....	88
Tabla 3.14 Mano de Obra.....	97
Tabla 3.15 Turnos de trabajo.....	97
Tabla 3.16 Requerimiento anual de mano de obra.....	98
Tabla 3.17 Composición del tequeño	99

Tabla 3.18 Composición de los rellenos.....	99
Tabla 3.19 Consumo de aceite para un tequeño	100
Tabla 3.20 Composición de Chicha Morada	101
Tabla 3.21 Composición de Refresco de Maracuyá	101
Tabla 3.22 Requerimiento anual de insumos para todo el horizonte - Tequeños.....	102
Tabla 3.23 Requerimiento anual de insumos para todo el horizonte - Refrescos.....	102
Tabla 3.24 Requerimiento de materiales – Área de producción.....	103
Tabla 3.25 Requerimiento de materiales - Oficina.....	104
Tabla 3.26 Requerimiento anual de materiales para todo el horizonte	105
Tabla 3.27 Servicios.....	106
Tabla 3.28 Aspectos e impactos ambientales.....	108
Tabla 3.29 Valores de Frecuencia.....	109
Tabla 3.30 Valores de Impacto.....	109
Tabla 3.31 Valores de Pérdida de Control	109
Tabla 3.32 Valoración de Aspectos	110
Tabla 3.33 Segregación de residuos sólidos	111
Tabla 3.34 Cronograma de Implementación	114
Tabla 4.1 Requisitos para constituir una S.A.C.....	117
Tabla 4.2 Documentos para solicitar el RUC	119
Tabla 4.3 Requisitos para registrar una marca	124
Tabla 4.4 Costo de constitución	125
Tabla 4.5 Funciones del personal.....	127
Tabla 4.6 Requerimientos del personal.....	128
Tabla 5.1 Inversión en Maquinaria y Equipos	129
Tabla 5.2 Inversión en Mobiliario.....	130
Tabla 5.3 Inversión en Equipos de Oficina.....	130
Tabla 5.4 Inversión en Vehículos	131
Tabla 5.5 Resumen Inversión Activos Fijos Tangibles	131
Tabla 5.6 Inversión en Activos Fijos Intangibles	131
Tabla 5.7 Inversión en Capital de trabajo.....	132
Tabla 5.8 Inversión en Capital de trabajo.....	132
Tabla 5.9 Estructura de financiamiento	133
Tabla 5.10 Tasa de Interés de Bancos S/.....	133

Tabla 5.11 Tasa de Interés de Empresas Financieras S/.....	134
Tabla 5.12 Tasa de Interés de Edpymes S/.....	135
Tabla 5.13 Tasa de Interés de Cajas rurales S/.....	136
Tabla 5.14 Tasa de Interés de Cajas municipales S/.....	136
Tabla 5.15 Detalle de financiamiento	137
Tabla 5.16 Cálculo COK – Metodología (MPAC).....	138
Tabla 5.17 Costo Ponderado de Capital	139
Tabla 5.18 Presupuesto de Ingresos.....	139
Tabla 5.19 Precios Materia Prima	140
Tabla 5.19 Precios Materia Prima (Continuación)	141
Tabla 5.20 Presupuesto Materia Prima	141
Tabla 5.21 Presupuesto Mano de Obra Directa.....	141
Tabla 5.22 Presupuesto CIF	142
Tabla 5.23 Presupuesto Costo de Ventas.....	142
Tabla 5.24 Presupuesto de Gastos Administrativos	143
Tabla 5.25 Presupuesto de Gastos de Venta	144
Tabla 5.26 Presupuesto de Gastos Financieros	144
Tabla 5.27 Costos Fijos	144
Tabla 5.28 Costos Variables.....	145
Tabla 5.29 Punto de Equilibrio – 4 unidades.....	145
Tabla 5.30 Punto de Equilibrio – 8 unidades.....	145
Tabla 5.31 Punto de Equilibrio Total	146
Tabla 5.32 Estado de Ganancias y Pérdidas	147
Tabla 5.33 Modulo de IGV	147
Tabla 5.34 Flujo de Caja Económico.....	148
Tabla 5.35 Flujo de Caja Financiero.....	149
Tabla 5.36 Valor Actual Neto Económico (VANE)	150
Tabla 5.37 Valor Actual Neto Financiero (VANF)	150
Tabla 5.38 Tasa Interna de Retorno (TIR)	151
Tabla 5.39 Ratio de Beneficio Costo (B/C)	151
Tabla 5.40 Periodo de Recuperación (PR)	152
Tabla 5.41 Costo de Oportunidad - Sensibilidad	152
Tabla 5.42 Escenarios de Precios	153

Tabla 5.43 Indicadores – Variación de precios	153
Tabla 5.44 Escenarios de Demanda	154
Tabla 5.45 Indicadores – Variación de demanda.....	154
Tabla 5.46 Escenarios de Materia Prima	155
Tabla 5.47 Indicadores – Variación de Costo de Materia Prima	156



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Evolución del PBI (%)	4
Gráfico 1.2 Evolución de la Inflación (%).....	5
Gráfico 1.3 Ingreso familiar mensual (S/.)	6
Gráfico 1.4 Rubros en los que gasta más (%)	7
Gráfico 1.5 Frecuencia con la que cocina (%)	8
Gráfico 1.6 Almuerzo dentro o fuera del centro laboral (%).....	8
Gráfico 1.7 Almuerzo dentro o fuera del centro laboral (%).....	9
Gráfico 1.8 Centro Comercial al que asiste con mayor frecuencia (%).....	10
Gráfico 1.9 Lugares que acostumbra comer regularmente (%).....	11
Gráfico 1.10 Cantidad de establecimientos de comida rápida en los distritos de Lima.	13
Gráfico 1.11 Precio promedio de un Kilogramo de harina de trigo (S/.)	15
Gráfico 1.12 Matriz Interna - Externa	19
Gráfico 2.1 Ingreso mensual promedio (S/.)	30
Gráfico 2.2 Ingreso mensual promedio por NSE (en soles)	31
Gráfico 2.3 Distribución por nivel socioeconómico (%).....	31
Gráfico 2.4 Ingreso mensual promedio (S/.)	32
Gráfico 2.5 Tiene planeado estudiar un post-grado (%)	33
Gráfico 2.6 Nivel de instrucción (%)	33
Gráfico 2.7 Ocupación del adulto joven (%).....	34
Gráfico 2.8 Sobre calificación y sub calificación (%).....	34
Gráfico 2.9 Regresión Lineal Índice de Volumen.....	59
Gráfico 2.10 Uso habitual de medios de comunicación (%)	64
Gráfico 2.11 NSE a las que pertenece (%)	67
Gráfico 3.1 Mapa de Micro Localización	76
Gráfico 3.2. Capacidad del negocio	79
Gráfico 3.3 Diseño del modulo	82
Gráfico 3.4 Tabla de relación.....	86
Gráfico 3.5 Diagrama de relaciones	87
Gráfico 3.6 Diagrama de bloques.....	88
Gráfico 3.7 Layout del Centro de Operaciones	89
Gráfico 3.8 Diagrama de Operaciones	90
Gráfico 3.9 Preparación de tequeño.....	91

Gráfico 3.10 Preparación de masa.....	92
Gráfico 3.11 Preparación de Ají de Pollo	92
Gráfico 3.12 Preparación de Lomo Saltado	93
Gráfico 3.13 Preparación de relleno de Queso + Hot Dog o Jamón	93
Gráfico 3.14 Preparación de relleno de Salchicha Huachana	94
Gráfico 3.15 Preparación de salsa de Guacamole	94
Gráfico 3.16 Preparación de salsa de Huancaína	95
Gráfico 3.17 Preparación de salsa de Huancaína	95
Gráfico 3.18 Preparación de salsa de Ocopa	96
Gráfico 3.19 Preparación de salsa de Ají de Pollería	96
Gráfico 3.20 Ciclo de Vida	107
Gráfico 3.21 <i>Stakeholders</i>	113
Gráfico 3.22 Diagrama de Gantt.....	115
Grafico 4.1 Logo de la empresa	125
Grafico 4.2 Organigrama de la empresa	126

INTRODUCCIÓN

La gastronomía en nuestro país actualmente vive un boom que conlleva un inmenso potencial para el desarrollo social y económico del país. Además de ser un factor relevante en la atracción del turismo al Perú y en la exportación de franquicias, bienes y mano de obra.

El creciente reconocimiento internacional por parte de la prensa especializada, además de la incursión de nuestra gastronomía en los principales festivales y el crecimiento abismal de publicaciones gastronómicas, lograron que el Perú sea considerado como el mejor destino gastronómico de Sudamérica por los prestigiosos premios World Travel Awards.

De acuerdo al estudio Dimensiones del Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú (Apega 2009), la cocina generó para el 2009 el 11.2% del Producto Bruto Interno (PBI) representando casi el doble de la producción minera. En el aspecto social, la gastronomía influye de manera abrumadora en la revalorización de nuestra cultura, convirtiéndose en un factor de reafirmación de nuestra identidad y crecimiento del orgullo por ésta.

En este contexto se concibe el proyecto de tomar un producto tradicional dentro de una amplia gama como es el tequeño, que aprovechando su facilidad de preparación en combinación con el sabor de los diversos rellenos criollos se busca generar una opción de negocio reconocida y rentable. La comercialización se realizará a través de módulos ubicados en los principales Centros Comerciales de la Capital.

La tesis está organizada como se detalla a continuación:

El primer capítulo corresponde al análisis de los factores macro y micro ambientales; se examinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio de un análisis FODA. Finalmente se definieron los objetivos y estrategias.

El estudio de mercado se realiza en el segundo capítulo. Se define e identifica el mercado objetivo y se establece la demanda del proyecto. Adicionalmente, se analizan los componentes de la mezcla de marketing.

El estudio técnico, comprendido en el tercer capítulo, determina la localización óptima del proyecto, los requerimientos de mano de obra, insumos y equipos. Por otro lado, se define el tamaño, características y distribución del centro de operaciones. Se complementa con la evaluación ambiental y social.

El cuarto capítulo detalla los puntos necesarios para la constitución legal y el diseño organizacional. El personal, la descripción de puestos y sus requerimientos son especificados en este capítulo.

El quinto capítulo envuelve el análisis económico y financiero, en el cual se selecciona la mejor alternativa de financiamiento, el monto de financiamiento e inversión. Se muestra la proyección de los principales estados y ratios financieros, por último se realiza un análisis de sensibilidad con el objetivo de verificar la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico que se desarrollará brinda una perspectiva inicial el cual parte desde el análisis de los factores económicos y sociales hasta un análisis específico en Lima. A continuación se realiza un análisis FODA¹ además de la definición de las estrategias a seguir.

1.1 Análisis Macro Ambiental

En el análisis macro ambiental se analizarán los aspectos más relevantes del macro entorno empresarial, los cuales son el económico y el social.

1.1.1 Análisis Económico

Un análisis previo de la economía nacional indica que el Perú se encuentra en un momento favorable tal como ve en el Gráfico N°1.1. Durante los años pertenecientes al rango 2002-2008, los índices de crecimiento fueron superiores al 4% con un promedio anual de 6.7%.

Debido a la crisis financiera mundial, en el año 2009 se observó un nivel de crecimiento bajo. Se proyecta un crecimiento estable para los años 2012 y 2013. Esto se debe a señales de cierta aceleración de la economía, además de la percepción de que la confianza empresarial ha mejorado. Que la economía nacional se mantenga en crecimiento continuo se debe gracias a la estabilidad fiscal y externa, la medida monetaria y cambiaria, la continuidad en las políticas de manejo económico, y la solidez financiera².

¹ Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionados con la propuesta y el negocio.

² Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank (2012)

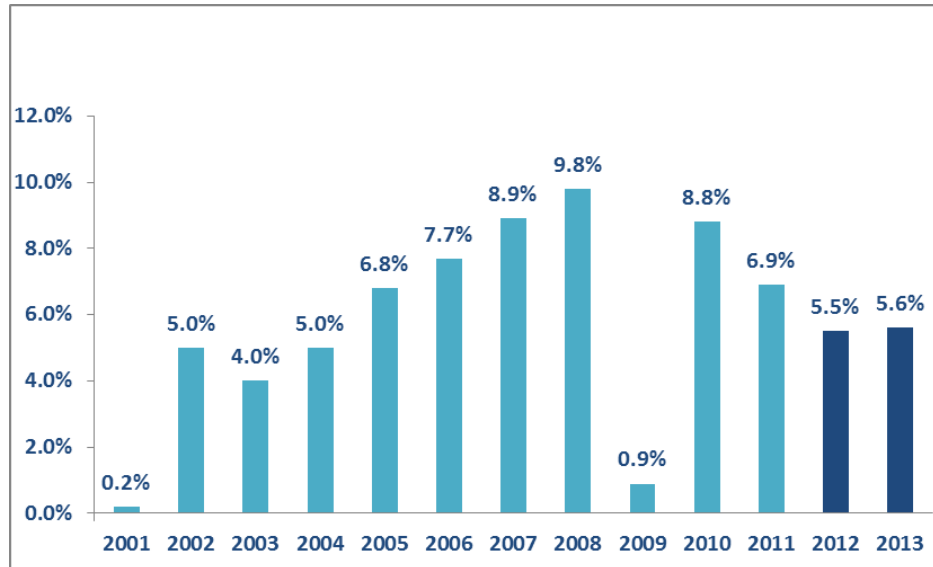


Gráfico 1.1 Evolución del PBI (%)

Fuente: INEI (2012B)

Elaboración propia

El siguiente indicador relevante de la situación económica del país es la tasa de inflación. Se observa en el Gráfico N°1.2 tasas de inflación bajas para los años anteriores así como también la proyección constante para los siguientes. La tasa promedio de inflación para los años 2011 - 2015 será de 2.1%, siendo la inflación más baja de la región³. Esto evidencia la estabilidad económica nacional, dotando de un mayor poder adquisitivo a la moneda en el largo plazo.

Enfocando el estudio a Lima Metropolitana, el ingreso mensual promedio de trabajadores ascendió a S/. 1,316.4. Además aumentó en un 13.8% para el periodo trimestral de Febrero a Abril del 2012 comparado con el mismo periodo del año anterior lo que equivale en S/. 159.2 adicionales. Respecto a los géneros, el ingreso mensual promedio de los hombres alcanzó un S/. 1,525.3 y el de las mujeres S/. 1,043.3. Esto se traduce en un aumento de 12.6% para los hombres y 16.5% para las mujeres reflejando el crecimiento económico actual⁴.

³ EL BLOG SALMÓN (2009) Proyecciones del Fondo Monetario Internacional

⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2012B)

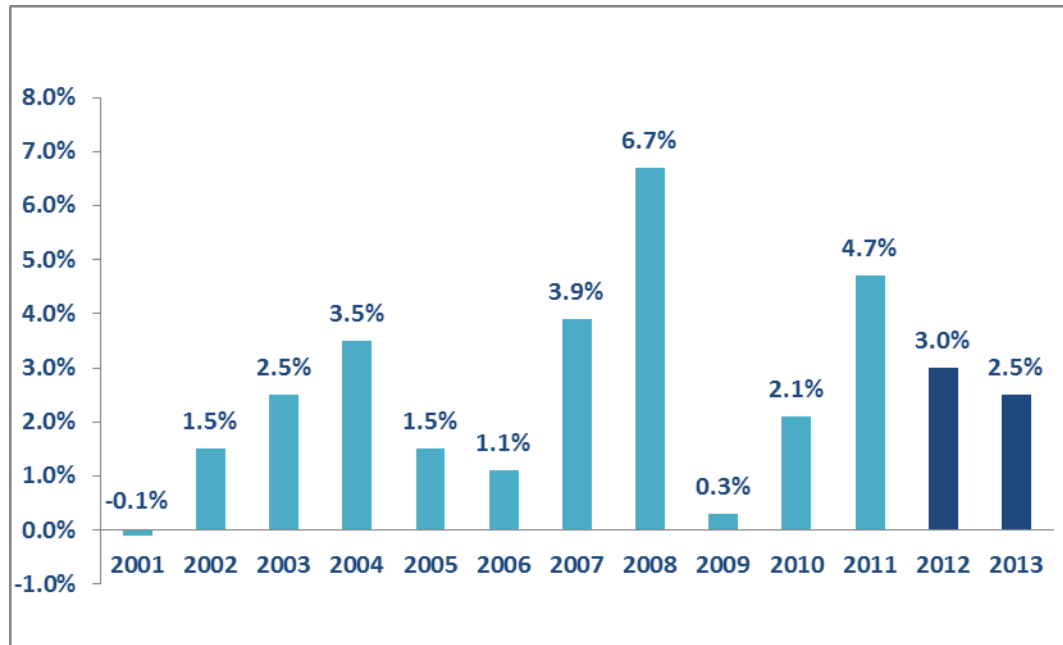


Gráfico 1.2 Evolución de la Inflación (%)
Fuente: INEI (2012B)
Elaboración propia

Según edad, el ingreso promedio aumentó en todos los rangos de edad, en un 18.4% en aquellos habitantes mayores a los 45 años, en 15.6% del grupo perteneciente al rango de 14 a 24 años y en los de 25 a 44 años en un 11.1%. Cabe resaltar además que la población con empleo adecuado aumentó en 5.6%⁴.

Respecto al ingreso familiar mensual del hogar limeño, éste aumentó en un promedio de S/50 respecto al 2010, el cual se aprecia en los segmentos B, C, D y en mayor medida en el E, después de experimentar una disminución promedio considerable de S/119 entre los años 2008 y 2009 (Ver Gráfico N°1.3). Debido al aumento antes mencionado el ingreso per cápita se incrementó en un 10% aproximadamente. En relación con la mediana se observa un importante incremento entre los años 2009 y 2010⁵.

⁵ Ipsos APOYO (2011B)

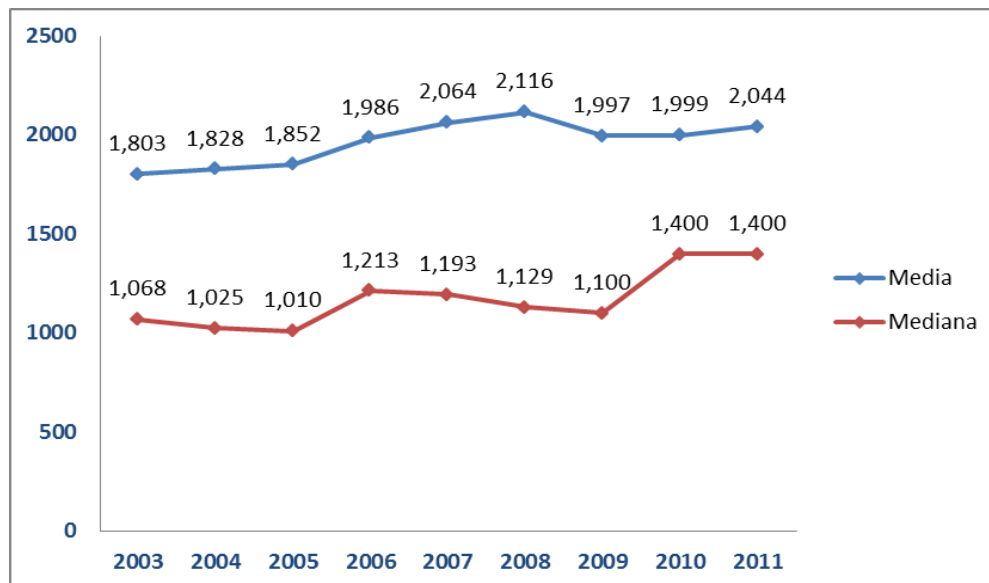


Gráfico 1.3 Ingreso familiar mensual (S./)
Fuente: Ipsos APOYO (2011A)
Elaboración propia

El promedio de gastos generales registrado en el año 2011 es similar al del año anterior respectivo. Sin embargo, ciertos rubros tuvieron variación positiva en el promedio neto de gastos como alquiler, pagos de la vivienda y educación. Es preciso acotar que a medida que el nivel socioeconómico es más bajo, la proporción de gastos en transporte y alimentos aumenta. Asimismo, el saldo obtenido entre ingresos y gastos para el 2011 es ligeramente mayor al del 2010, lo que permite a la persona poder invertir en otros rubros⁶.

Con respecto a los principales rubros en los cuales más gasta el adulto joven se aprecia que el 18% de ellos para el año 2011 mencionaron la alimentación fuera de la casa⁷ (Ver Gráfico N°1.4).

⁶ Ipsos APOYO (2011A)

⁷ Ipsos APOYO (2011B)

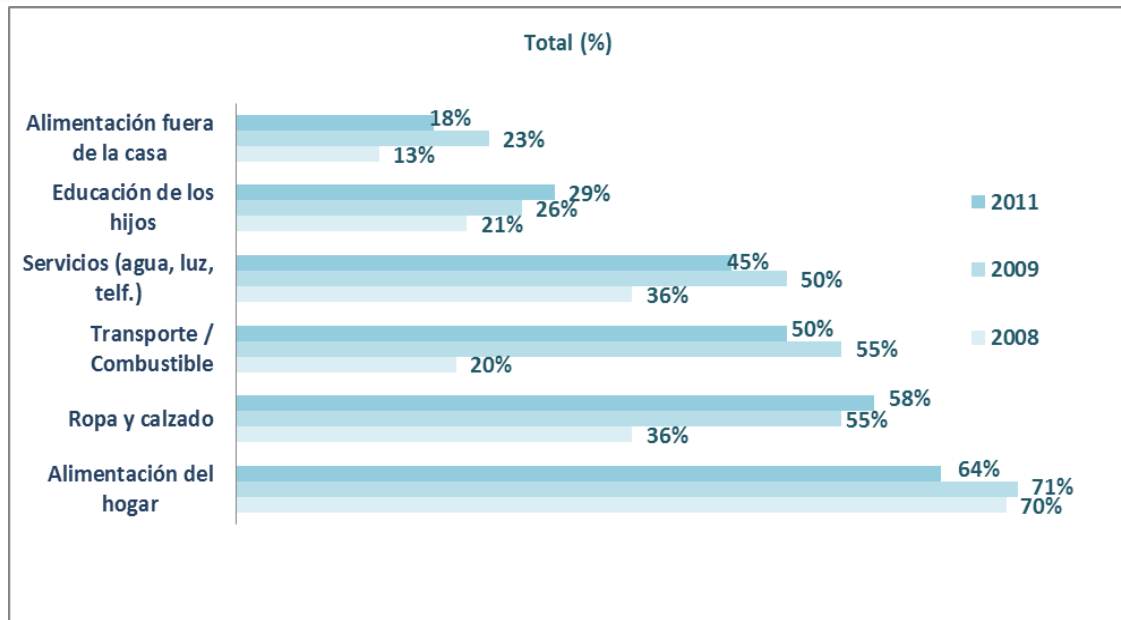


Gráfico 1.4 Rubros en los que gasta más (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2011B)
Elaboración propia

Según el perfil del adulto joven, el 45% del público joven considera que salir a comer es una actividad en la que gastan más dinero. Existe una equidad género (45% tanto par masculino como femenino) y por último considerando nivel socioeconómico en los sectores A, C y D un poco más del 40% de los encuestados de cada sector lo considera como una actividad en la que tienen más gasto, mientras que en el sector B se observa un 62%.⁸

1.1.2 Análisis Social

El análisis social se enfocará en los gustos del joven adulto de Lima Metropolitana así como en su comportamiento, hábitos y preferencias relacionados a la alimentación y asistencia a centros comerciales.

⁸ Ipsos APOYO (2011B)

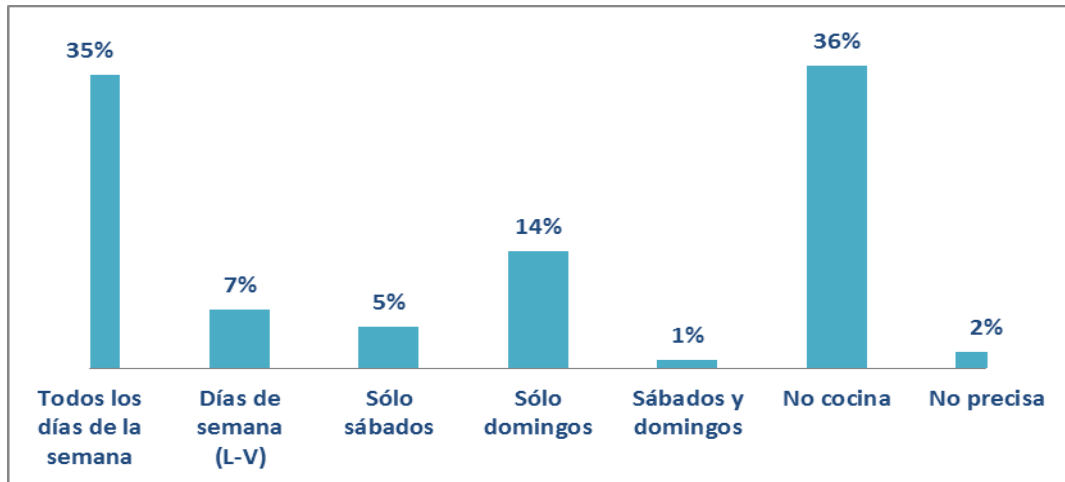


Gráfico 1.5 Frecuencia con la que cocina (%)

Fuente: Ipsos APOYO (2011B)

Elaboración propia

Según el Gráfico N°1.5, el 35% de los jóvenes cocina todos los días de la semana y un significativo 36% indica que no cocina. Esto es favorable dado que prefieren salir a comer.

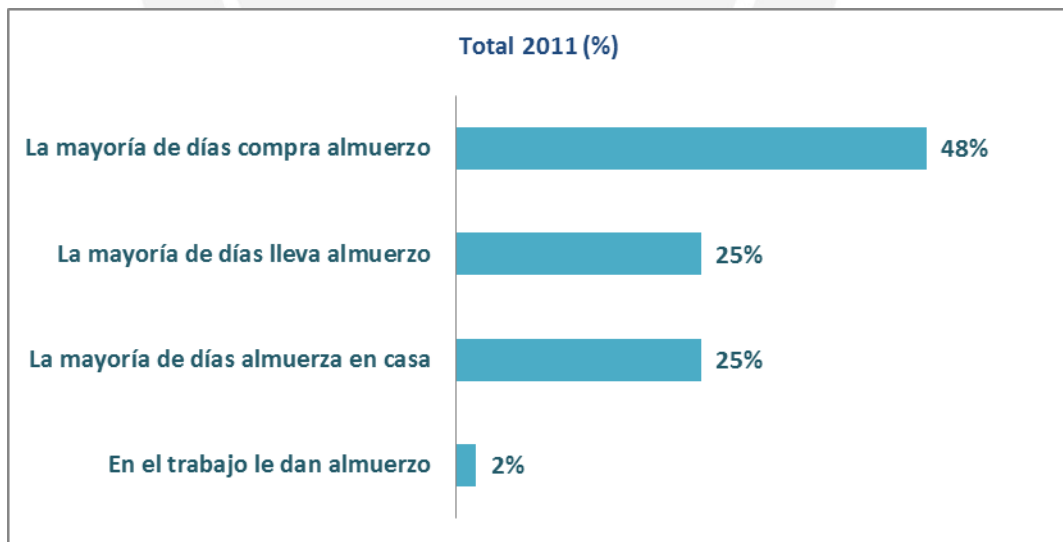


Gráfico 1.6 Almuerza dentro o fuera del centro laboral (%)

Fuente: Ipsos APOYO (2011B)

Elaboración propia

Además el 48% de los jóvenes adultos compra su almuerzo concentrándose en los NSE B y C el 59 y 51% respectivamente (Ver Gráficos N°1.6 y N°1.7). Asimismo no existe diferenciación entre rango de edades hacia la preferencia de comprar su almuerzo⁹.

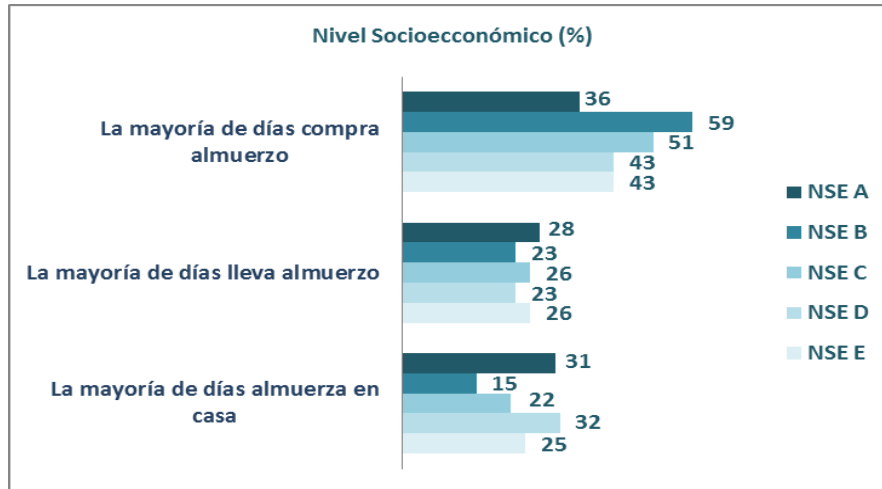


Gráfico 1.7 Almuerza dentro o fuera del centro laboral (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2011B)
Elaboración propia

La información relacionada a la asistencia de este segmento a algunos centros comerciales permite saber que un 25% de los jóvenes adultos asisten a Mega Plaza, dentro del cual el 25% está compuesto por NSE C; seguido por el Jockey Plaza con un 17% que es, sin duda, preferido por el NSE A. En promedio, asisten a centros comerciales 2.1 veces al mes, 40% mayor respecto al 2009⁶. Además la frecuencia de asistencia a establecimientos de comida al paso, por parte de este segmento, es de 2.2 veces al mes. (Ver Gráfico N°1.8)

⁹ Ipsos APOYO (2011B). Rango de edades: de 21 a 24, de 25 a 29 y de 30 a 35 años.

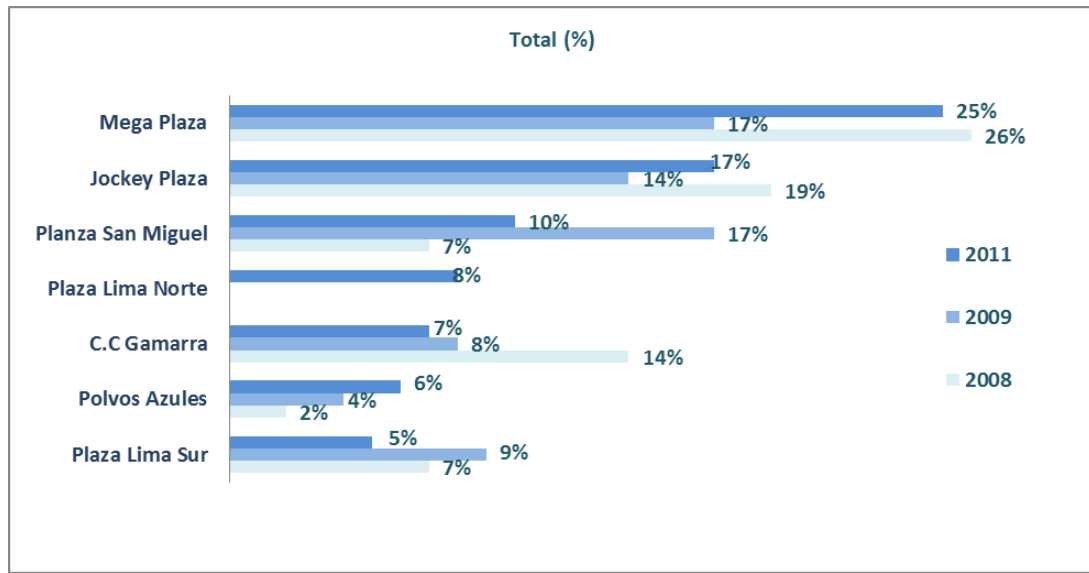


Gráfico 1.8 Centro Comercial al que asiste con mayor frecuencia (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2011B)
Elaboración propia

Un estudio elaborado por Arellano Marketing sobre las preferencias del consumidor nacional indica que al 52% T2B¹⁰ le gusta mucho probar nuevos productos¹¹. Esto engloba a las incorporaciones de elementos innovadores que generen valor agregado a los productos y mejoras o cambios en los productos actuales.

Dado un estudio sobre el tipo de lugar que el consumidor acostumbra comer cuando sale de casa, el rubro de la comida rápida representa el 10.3%¹² (Ver Gráfico N°1.9).

¹⁰ Top 2 box es un indicador que proviene de la suma de las dos respuestas más favorables de la escala de Likert. Absolutamente de acuerdo + Muy de acuerdo

¹¹ Arellano Marketing (2011A)

¹² Arellano Marketing (2011B)

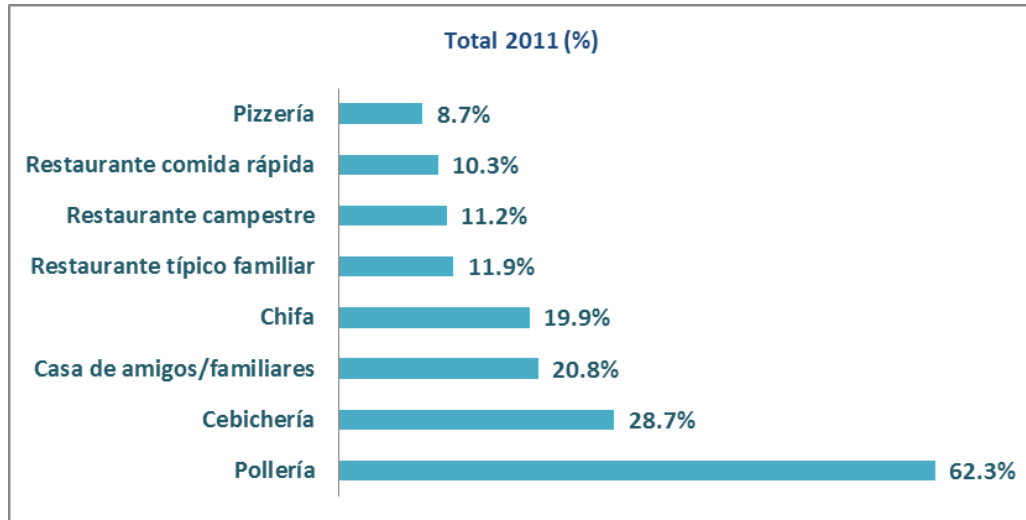


Gráfico 1.9 Lugares que acostumbra comer regularmente (%)

Fuente: Arellano Marketing (2011)

Elaboración propia

El consumidor peruano se siente altamente identificado con la comida nacional, lo cual se ve reflejado en las preferencias hacia los diversos tipos de comida presentes en el país, siendo la más resaltante la comida criolla (Ver Tabla N° 1.1)

Tabla 1.1 Tipos de comida preferida

Tipos de comida preferida	Porcentaje
Criolla	64%
Típica Regional	10%
Pescados y mariscos	7%
Pollo a la brasa	6%
China	6%
Otros	7%

Fuente: Arellano Marketing (2011A)

Elaboración propia

Según Arellano Marketing, el 93% de las cadenas de locales comida al paso se encuentran en zonas altamente comerciales y el 15% está localizado junto a un centro comercial¹³. También Arellano Marketing en su clasificación de consumidores según estilos de vida indica que se han incrementado los

¹³ Arellano Marketing (2011A)

patrones de consumo modernos, los cuales representan a los consumidores que asisten a centros comerciales¹⁴.

Según un estudio de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (Accep), la asistencia a centros comerciales al 2010 fue de 26.7 millones de visitantes al mes¹⁵ y el 14% de estos va con el fin de consumir en un establecimiento de comida al paso, representando una mayor preferencia que la asistencia a cines, restaurantes y juegos infantiles¹².

1.2 Análisis Micro Ambiental

El análisis micro ambiental se restringe en el estudio de establecimientos de comida al paso en Lima, basándose en la interpretación de las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la incursión en el negocio de la comida al paso, se requiere un capital moderado en comparación con otro tipo de negocio, este capital variará dependiendo del servicio que se quiera brindar. El mayor porcentaje de la inversión se encuentra en el local y en la implementación que se le dé a este para lograr ofrecer el servicio. La inversión fluctuará dependiendo de la zona en donde se decida establecer el negocio, sabiendo que si es una zona céntrica con una gran cantidad de rotación de personas, el costo obviamente ascenderá. Las necesidades del mercado indican un mayor volumen de requerimientos por parte de los consumidores, entre los cuales resaltan el tiempo de atención, los servicios adicionales y la calidad de servicio. Lo antes mencionado muestra que hoy en día se requiere una mayor inversión para iniciar un negocio de este tipo,

¹⁴ Arellano Marketing (2011A)

¹⁵ Accep- Asociación de Comerciantes y Centros Comerciales Del Perú (2012)

lo cual disminuye el riesgo de la entrada de nuevos competidores al mercado de la comida al paso y califica a la amenaza en un nivel medio

1.2.2 Rivalidad entre competidores

Los establecimientos de comida al paso desde su aparición en el Perú en la década de los 80s han evidenciado un amplio crecimiento en los últimos años, lo cual se evidencia en la cantidad establecimientos que hay en todos los distritos de Lima. En el Gráfico N°1.10 se muestra el número de establecimientos en cada distrito de la capital del país.

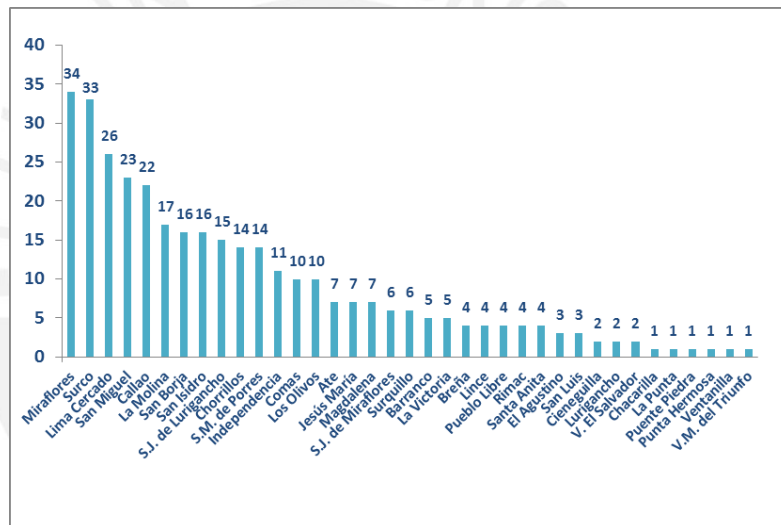


Gráfico 1.10 Cantidad de establecimientos de comida rápida en los distritos de Lima.

Fuente: Arellano Marketing (2011A)
Elaboración propia

Los factores más resaltantes de éxito de los negocios de comida al paso son: la variedad de productos, el buen servicio, la rápida atención y la variedad de precios; estos factores han hecho que cadenas como *Kentucky Fried Chicken* (KFC), *Mc Donalds*, *Bembos* y *Burger King* logren expandirse y ganar gran participación en el mercado nacional. La competencia en este tipo de negocio es ardua, cada día aparecen nuevas promociones, oferta de nuevos productos,

vales de descuentos; que hacen cambiar muchas veces la decisión de compra del consumidor. Además se genera una intensiva lucha publicitaria, lo cual genera que los negocios estén altamente enfocados en su oferta de productos y la manera de promocionarlos.

1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos que tienen una mayor importancia para el negocio serán los alimentos que influyen en la preparación de los productos a ofrecer. La masa de wantan, elaborada a base de huevo y harina, y el aceite son los insumos principales para todas las variaciones, además de aquellos específicos por cada variedad de tequeño y salsa.

La industria de harina de trigo está conformada por 18 empresas que compiten con 30 marcas a nivel nacional, destacando Alicorp y Molinera, ambas pertenecientes al grupo Romero y que ostentan una participación de mercado de 57%. Otras importantes son Molitalia y Cogorno¹⁶. Este mercado mantiene una elevada dependencia externa por el trigo importado (82%) lo que hace vulnerable a la industria frente a oscilaciones del precio en el mercado.¹⁷ Sin embargo, el precio de la harina de trigo en el Perú está 10% más bajo que otros países sudamericanos debido a la apertura comercial y al abastecimiento de materia prima de diferentes procedencias¹⁸. El precio promedio mensual de este insumo se muestra en el Gráfico N°1.11.

¹⁶ Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank (2010B)

¹⁷ CENTRUM (2011)

¹⁸ ANDINA 2011 – Precio de la harina de trigo en el Perú es 10% mas bajo que otros países sudamericanos, según SNI.

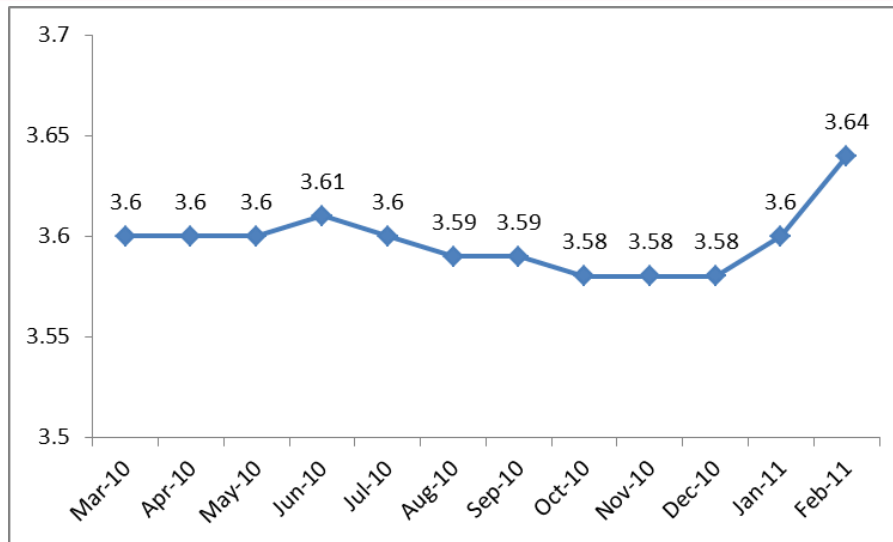


Gráfico 1.11 Precio promedio de un Kilogramo de harina de trigo (S/.)

Fuente: INEI (2012B)

Elaboración propia

Los proveedores de estos productos alimenticios reflejan una conocida disponibilidad, además no se encuentra ninguna restricción en ellos. Los proveedores que ofrecen productos de alta calidad suelen tener precios altos lo cual podría suponer que tienen un alto poder, pero al existir una amplia cantidad de proveedores en el mercado local este poder se ve disminuido hasta un estado medio o bajo dependiendo de la característica del insumo.

1.2.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen un poder medio de negociación, ya que existe una amplia oferta de negocios de comida al paso, lo que indica que el consumidor puede escoger libremente entre uno u otro establecimiento según sean sus necesidades. También se observa la existencia de una dependencia entre la realización de la compra y los canales de distribución, la cual refleja un mayor volumen de compras según sea la cercanía que los lugares de distribución tengan al nicho de mercado.

1.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos para los tequeños al paso están representados por todos los productos ofrecidos en los establecimientos de comida rápida, tomándose como referencia a KFC, Bombos y Mc Donalds; los cuales son los que tienen la mayor participación el mercado así como se muestra en la Tabla N°1.2.

Tabla 1.2 *Fast Food* preferido

Lugar	Porcentaje
Kentucky Fried Chicken (KFC)	48.20%
Bombos	19.00%
Mc Donalds	11.20%
Restaurante de barrio	8.40%
Otros	13.20%

Fuente: Arellano Marketing (2011B)
Elaboración propia

Por otro lado la inclusión de la comida criolla en el rubro de la comida al paso, genera en los clientes un mayor interés y una percepción diferente entre esta nueva oferta de producto y los productos sustitutos, lo que genera una disminución de la amenaza a un nivel medio.

1.2.6 Síntesis

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es muy importante, ya que brinda un mayor conocimiento sobre el entorno y permitirá que el negocio esté preparado para enfrentar alguna amenaza o mejorar en las relaciones con clientes, proveedores y competidores.

En síntesis, la rivalidad entre competidores es alta en este tipo de negocios, así también se detectó un poder de negociación medio con los proveedores y

compradores, ya que existe tanto una considerable oferta y demanda respectivamente. Por otro lado se puede indicar que la amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos son de nivel medio, ya que los costos incurridos en este tipo de rubro han incrementado, y los productos que se ofrecen son conocidos y cuentan con gran aceptación por parte de la población.

1.3 Análisis FODA

A partir de un análisis FODA cualitativo se determinarán las estrategias a ejecutar y aprovechar los factores internos y externos.

1.3.1 Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Se evalúan los factores internos, a cada uno se le asigna un peso de acuerdo a su importancia y una calificación de acuerdo a la Tabla N°1.3. En consecuencia, se obtiene como total de ponderación 2.96 como se aprecia en la Tabla N°1.4.

Tabla 1.3 Matriz Calificación EFI

Nivel	Puntuación
Debilidad baja	1
Debilidad alta	2
Fuerza baja	3
Fuerza alta	4

Elaboración propia

Tabla 1.4 Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Innovación y diferenciación en el producto	0.17	4	0.68
Alta calidad y rapidez en el servicio	0.16	4	0.64
Bajo costo de preparación del producto	0.11	3	0.33
Variedad de presentaciones del producto	0.13	4	0.52
Establecimiento llamativo, con buen diseño	0.09	3	0.27
Debilidades			
Alto costo de alquiler de módulos en centros comerciales	0.1	2	0.2
Poca experiencia en el mercado gastronómico	0.03	1	0.03
Elevada inversión inicial	0.09	1	0.09
Alto costo de publicidad al lanzar el negocio	0.04	1	0.04
Marca poco conocida	0.08	2	0.16
Total	1		2.96

Elaboración propia

1.3.2 Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

Así como en la evaluación factores internos, se califican los factores externos a partir de la puntuación definida en la Tabla N°1.5. Como resultado se obtiene una ponderación total de 2.81 que se muestra en la Tabla N°1.6.

Tabla 1.5 Matriz de Calificación EFE

Nivel	Puntuación
Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta buena	3
Respuesta superior	4

Elaboración propia

Tabla 1.6 Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Tendencia alta de consumo de alimentos criollos	0.1	4	0.4
Crecimiento en la asistencia mensual a centros comerciales en Lima	0.14	4	0.56
Preferencia del consumidor por probar nuevos productos	0.16	4	0.64
Boom gastronómico en el país	0.12	4	0.48
Alta disponibilidad de mano de obra(chefs, cocineros)	0.07	4	0.28
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores al mercado	0.09	1	0.09
Alta cantidad de productos sustitutos a precios relativamente bajos	0.1	1	0.1
Alta cantidad de competidores con gran posicionamiento en el mercado	0.12	1	0.12
Posibilidad de un lento crecimiento del negocio apenas entre al mercado	0.04	2	0.08
Posicionamiento de negocios de comida al paso en crecimiento	0.06	1	0.06
Total	1		2.81

Elaboración propia

1.3.3 Matriz Interna - Externa (I-E)

A partir de las ponderaciones obtenidas de la evaluación de factores internos y externos (2.96 y 2.81 respectivamente), se calcula la posición en la Matriz Interna y Externa, como se observa en el Gráfico N°1.12, con el fin de establecer el tipo de estrategia a plantear en el análisis FODA. La posición en la que se encuentra es la zona V, en consecuencia, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto serán las estrategias a desarrollar

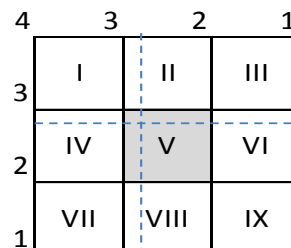


Gráfico 1.12 Matriz Interna - Externa
Elaboración propia

1.3.4 Matriz FODA

Las estrategias que se plantean se muestran en la Tabla N°1.7

Tabla 1.7 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Innovación y diferenciación en el producto	Alto costo de alquiler de módulos en centros comerciales
	Alta calidad y rapidez en el servicio	Poca experiencia en el mercado gastronómico
	Bajo costo de preparación del producto	Elevada inversión inicial
	Variedad de presentaciones del producto	Alto costo de publicidad al lanzar el negocio
	Establecimiento llamativo, con buen diseño	Marca poco conocida
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Tendencia alta de consumo de alimentos criollos	1. Ofrecer un producto innovador que llame la atención del público. 2. Ofrecer una amplia variedad de rellenos en los tequeños (criollos y otros). 3. Implementar los módulos de venta en los centros comerciales en donde concurre nuestro público objetivo.	4. Mantener una alta calidad en la elaboración del producto con el fin de un rápido posicionamiento en el mercado. 5. Desarrollar nuevos productos cada cierto tiempo.
Crecimiento en la asistencia mensual a centros comerciales		
Preferencia del consumidor por probar nuevos productos		
Boom gastronómico en el país		
Alta disponibilidad de mano de obra (chefs, cocineros)		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Ingreso de nuevos competidores al mercado	6. Establecer estrategias de publicidad en la diferenciación del producto para lograr la preferencia del consumidor. 7. Variar constantemente las promociones y presentaciones del producto. 8. Promover el desarrollo de la marca del producto.	9. Emplear insumos de alta calidad para proporcionar productos con alto nivel de aceptación del público. 10. Considerar una amplia variedad de precios para competir de buena manera.
Alta cantidad de productos sustitutos a precios relativamente bajos		
Alta cantidad de competidores con gran posicionamiento en el mercado		
Posibilidad de un lento crecimiento del negocio apenas entre al mercado		
Posicionamiento de negocios de comida al paso en crecimiento		

Elaboración propia

1.3.5 Matriz Cuantitativa de Estrategias

Se evaluarán las estrategias planteadas en la Matriz FODA a partir de la Matriz Cuantitativa de Estrategias teniendo en consideración los impactos que puedan ocasionar en los factores cada una de ellas. En la Tabla N°1.8 se muestra la puntuación de impactos además de encontrarse en los anexos el desarrollo de la Matriz (Anexo N°1). En la Tabla N°1.9 se observan las

estrategias evaluadas y clasificadas en principales y secundarias según el puntaje obtenido.

Tabla 1.8 Puntuación de Impactos

Nivel	Puntuación
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Elaboración propia

Tabla 1.9 Estrategias

Estrategias	Puntaje
Principales	
1. Ofrecer un producto innovador que llame la atención del público.	137
2. Ofrecer una amplia variedad de rellenos en los tequeños (criollos y otros).	134
6. Establecer estrategias de publicidad en la diferenciación del producto para lograr la preferencia del consumidor.	126
5. Desarrollar nuevos productos cada cierto tiempo.	123
10. Considerar una amplia variedad de precios para competir de buena manera.	121
Secundarias	
7. Variar constantemente las promociones y presentaciones del producto.	118
3. Implementar los módulos de venta en los centros comerciales en donde concurre nuestro público objetivo.	115
4. Mantener una alta calidad en la elaboración del producto con el fin de un rápido posicionamiento en el mercado.	112
8. Promover el desarrollo de la marca del producto.	101
9. Emplear insumos de alta calidad para proporcionar productos con alto nivel de aceptación del público.	98

Elaboración propia

1.3.6 Estrategia Genérica

A partir del análisis del macro y micro ambiente y las estrategias establecidas en la matriz FODA, la estrategia genérica más conveniente a implementar según Porter (2002) es la Estrategia de Diferenciación, la cual permitirá obtener una ventaja competitiva sobre el resto basándose en lo innovador del producto. La Estrategia de Diferenciación consiste en crearle al producto algo que sea percibido en toda la industria o sector como único. Es decir, ofrecer al consumidor un producto con un valor agregado diferente al de los *Fast Foods* tradicionales. Esto queda evidenciado en la amplia variedad y combinaciones de rellenos y salsas que se ofrecerán, además de la innovación que representa. Permite además aumentar los precios una vez obtenida la preferencia del consumidor. Se establecerán las siguientes prioridades competitivas, con mayor relevancia en las primeras:

a) Calidad

Las características de los productos elaborados cumplirán los más altos estándares de calidad así como las expectativas de los clientes. Básicamente la satisfacción de la necesidad del cliente se logrará mediante características del producto como sabor, tiempos de respuesta, amabilidad en el servicio, empatía, etc.

b) Tiempo

Debido a que se trata de módulos de comida rápida como son los tequeños, se deberá atender los pedidos realizados por los clientes en el menor tiempo posible, es decir, se realizará la entrega de manera satisfactoria haciendo énfasis en la rapidez. Para esto se contará con personal calificado en la preparación de estos productos y los procedimientos de preparación debidamente estandarizados.

c) Flexibilidad

Respecto a la capacidad para adaptarse con poco tiempo, esfuerzo y costo, básicamente se centrará en la flexibilidad en el producto, que se refiere a la capacidad de modificar el producto que se oferta; es decir; la creación, fabricación e introducción de nuevos rellenos así como la facilidad para producir una amplia variedad de productos y en poco tiempo.

d) Costos

Se garantiza mantener un margen de utilidad o rentabilidad aceptable mediante una correcta administración y gestión de los costos sin afectar la calidad del producto. Para esto se debe conocer a fondo cada uno de los procesos y procedimientos que componen los costos con el objetivo de lograr competitividad en éstos.

1.3.7 Objetivos

Objetivos Estratégicos

- Garantizar la calidad de los productos ofrecidos cumpliendo con lo más altos estándares.
- Mantener una elevada rotación de rellenos y salsas donde el lanzamiento de nuevas combinaciones sea una constante.
- Difundir y Potenciar la marca a través de los medios y redes sociales.
- Asegurar la satisfacción y fidelización del Cliente por medio de bajos tiempos de preparación y atención.
- Ofrecer una gran variedad de presentaciones y promociones complementado la variedad de rellenos y salsas.
- Garantizar la mejora continua a través de la capacitación del personal y nuevas mejores prácticas.

Objetivos Financieros

- Crecimiento de ventas del 10 a 15 % anual.
- Recuperar la inversión en un lapso menor a 4 años.
- Obtener un margen de utilidad del 20% después de impuestos para los siguientes 5 años



CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado definirá el producto a ofrecer y el perfil del consumidor. Finalmente el nivel de demanda insatisfecha a satisfacer y la proyección del crecimiento del negocio complementarán el capítulo.

2.1 Aspectos Generales

El estudio de mercado tiene el fin de determinar y proyectar la demanda insatisfecha con el fin de establecer la cantidad de tequeños a producir de manera periódica, es decir, poder planificar de manera anticipada los insumos necesarios a utilizar. Adicionalmente la investigación de mercado indicará si en realidad los tequeños con diversos rellenos y salsas son lo que los clientes buscan consumir.

2.2 Producto

El presente trabajo está referido a la implementación de módulos de venta de tequeños al paso en un Centro Comercial de Lima Metropolitana. El tequeño es un alimento considerado entremés o snack, tiene forma cilíndrica y consiste en un determinado relleno envuelto por una delgada tira de masa de harina de trigo, el cual luego se fríe dando así una textura final suave pero al mismo tiempo crujiente.

El servicio estará dentro del sector alimenticio y consiste en ofrecer tequeños rellenos en porciones variadas con distintos sabores acompañados de salsas y bebidas al gusto, es decir, se establecerán combos de combinaciones de productos al consumidor.

El producto se ofrecerá directamente al consumidor final, por lo que en el corto plazo no existirán otros canales de distribución relevantes para llegar a ellos. Por ello factores como captación de la demanda, alto flujo de potenciales consumidores y personalización del producto son claves para el éxito del proyecto.

El objetivo es satisfacer los antojos al paso, de manera rápida, económica y variada, además de cumplir los más altos estándares de calidad. Se observa la única presentación actual de los tequeños como piqueo de entrada en los diferentes restaurantes sin mayor variedad que rellenos con queso. Es decir, destaca el poco aprovechamiento de este producto que presenta costos de producción bajos.

Se aprovechará la versatilidad y diferenciación del producto, la investigación de mercado correspondiente definirá los rellenos a ofrecer y las salsas acompañantes. Como primera clasificación se plantea una división de los rellenos en: criollos y clásicos. Cada una de estas categorías contará con un mínimo de 4 a 5 alternativas posibles a escoger. Además la cantidad de tequeños por combo depende si es para una persona o dos, variando entre 4 y 8 unidades.

Adicionalmente, el envase estará elaborado en base a cartón revestido biodegradable porque se considera relevante el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Se evaluará colocar en estos envases compartimientos en donde se colocarán las salsas así como poseer diseño ergonómico para facilidad de agarre y comodidad del cliente.

2.3 Segmentación del Mercado

Los criterios de segmentación establecidos para el desarrollo de la tesis son la socioeconómica, geográfica y por edad. A continuación se desarrolla cada uno de ellos.

2.3.1 Segmentación Socioeconómica

La primera variable de segmentación a considerar es el nivel socioeconómico, entendiéndose como nivel socioeconómico como aquel atributo del hogar, compartido y extensible entre todos los miembros de la familia. Depende además de diversas variables como:

- Nivel educativo alcanzado por el jefe del hogar
- Material predominante en los pisos de la vivienda
- Número de personas que viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)
- Habitaciones exclusivas para dormir (incluyendo las de servicio doméstico)
- Equipamiento del hogar: Teléfono fijo, computadora, refrigeradora/congeladora, lavadora y horno microondas.

Se utilizó la segmentación establecida por la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (Apeim 2012). En el Gráfico N°2.1 se aprecia dicha segmentación identificando cinco niveles socioeconómicos para Lima Metropolitana.

Tabla 2.1 Niveles Socioeconómicos

NSE	Estrato	Porcentaje
A	A1	5.10%
	A2	
B	B1	16.10%
	B2	
C	C1	34.90%
	C2	
D	D	31.30%
E	E	12.60%

Fuente: Apeim (2012)
Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior, se puede determinar que la mayor concentración de hogares se encuentran en los segmentos C y D respectivamente con un porcentaje acumulado de 66.2% del total de la población de Lima Metropolitana. De manera específica, estableciendo como variables relevantes al ingreso familiar promedio, gasto en alimentación promedio mensual y la frecuencia de asistencia a restaurantes por mes, se elige a los segmentos A y B ¹⁹. Dado que estos al poseen la mayor capacidad adquisitiva no ponen en riesgo la satisfacción de necesidades básicas. (Ver Tabla N°2.2).

Tabla 2.2 Información Adicional por NSE

	Ingreso familiar promedio	Gasto en alimentación promedio mensual	Frecuencia de asistencia a restaurantes por mes
NSE A	S/. 10,420.00	S/. 2,000.00	4
NSE B	S/. 3,100.00	S/. 1,100.00	3
NSE C	S/. 1,540.00	S/. 800.00	2
NSE D	S/. 1,090.00	S/. 670.00	2
NSE E	S/. 890.00	S/. 540.00	-

Fuente: Ipsos APOYO (2011A)
Elaboración propia

¹⁹ Ipsos APOYO (2011A)

2.3.2 Segmentación Geográfica

Luego de definir el segmento socioeconómico, se selecciona los distritos pertenecientes a las zonas 6 y 7²⁰ de Lima Metropolitana. La primera está conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo, Magdalena y San Miguel. La última queda constituida por Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

Lo anterior se define debido a la selección de los NSE A y B como factor determinante, pues según la emisión más reciente de los Niveles Socioeconómicos 2012 de Apeim (2012), las zonas con mayor porcentaje acumulado de los NSE son los distritos antes mencionados, como se aprecia en el Tabla N°2.3, son la Zona 6 con un 49% de los adultos jóvenes y un abismal 64.3% para la Zona 7.

Tabla 2.3 Distribución de Niveles por Zonas (%)

Zona	Total	Niveles Socioeconómicos				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100%	5.1%	16.1%	34.9%	31.3%	12.6%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.9%	8.0%	34.5%	40.2%	16.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	100%	3.6%	20.0%	37.6%	31.4%	7.4%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	1.5%	9.2%	30.8%	37.1%	21.3%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	2.4%	15.4%	47.8%	26.8%	7.6%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	2.4%	15.4%	35.9%	29.3%	17.0%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	13.6%	36.1%	34.4%	13.3%	2.6%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.0%	32.3%	26.5%	8.4%	0.8%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.2%	13.9%	35.5%	35.0%	15.4%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacutec)	100%	0.0%	5.0%	28.4%	46.1%	20.5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100%	0.8%	16.6%	36.9%	33.3%	12.4%
Otros	100%	4.7%	4.7%	48.4%	32.7%	9.5%

Fuente: APEIM (2012)
Elaboración propia

²⁰ APEIM (2012)

2.3.3 Segmentación por Edad

Con el propósito de delimitar el alcance de la tesis, se establece al adulto joven como segmento objetivo. Para tal fin, se consideró como adulto joven a toda persona que tiene entre 21 y 35 años de edad. Con un total de 2.4 millones de adultos jóvenes en Lima Metropolitana, que representa el 25% de la población total.

A continuación se describe los aspectos más relevantes de este segmento tomando en cuenta la segmentación socioeconómica anterior. El ingreso mensual promedio del adulto joven aumentó casi el doble del año 2001 de S/. 679 a S/. 1,062 en el 2009 (Ver Gráfico N°2.1).

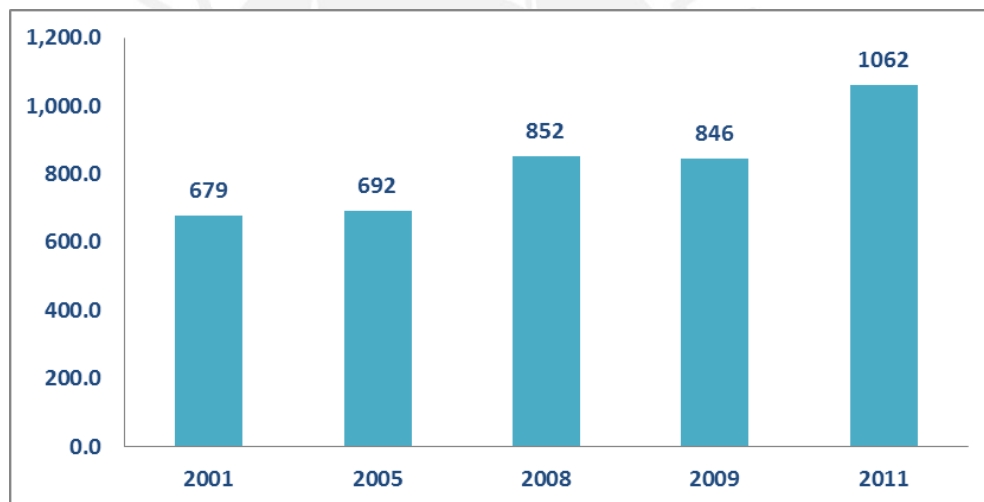


Gráfico 2.1 Ingreso mensual promedio (S/.)

Fuente: Ipsos APOYO (2012B)

Elaboración propia

En el Gráfico N°2.2 se describe distribución del ingreso mensual promedio por nivel socioeconómico. El NSE A posee el ingreso máximo con S/. 2,674 y un ingreso mínimo de S/. 627 en el NSE E.

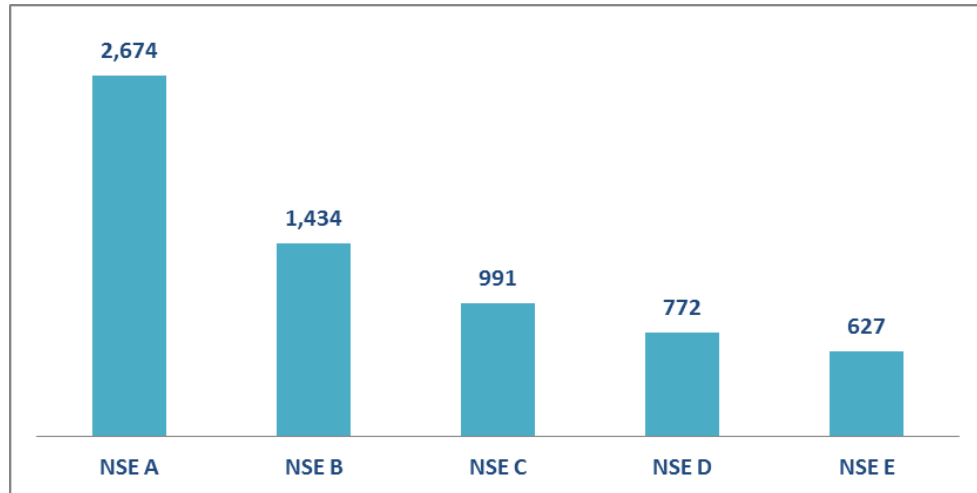


Gráfico 2.2 Ingreso mensual promedio por NSE (en soles)
Fuente: Ipsos APOYO (2012B)
Elaboración propia

Para complementar la información anterior, se muestra la distribución socioeconómica del segmento adulto joven en el Gráfico N°2.3. Las proporciones de este segmento se aproximan a las del nivel macro, siendo un 20% de la población total del adulto joven de Lima Metropolitana el foco objetivo de la tesis dado que pertenecen al NSE A o B.

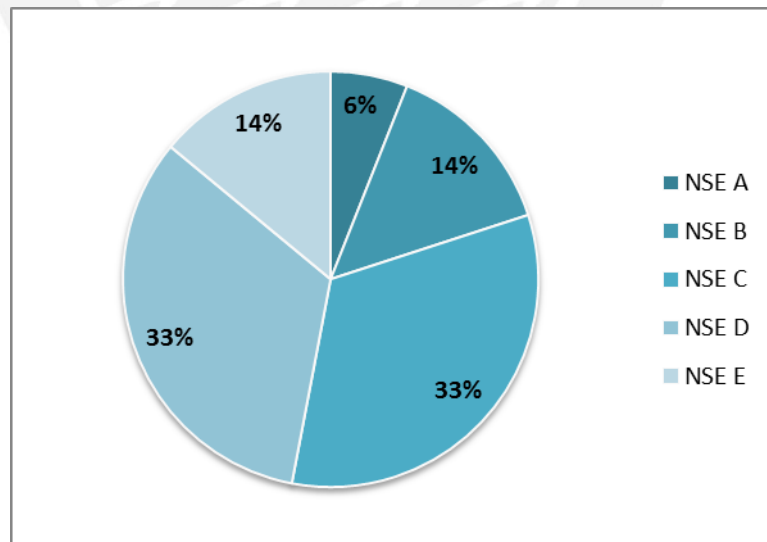


Gráfico 2.3 Distribución por nivel socioeconómico (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2012B)
Elaboración propia

En el Gráfico N°2.4 se muestra el ingreso mensual promedio del adulto joven por rango de edad. Se observa que el ingreso aumenta de manera considerable del rango 21 a 24 años al de 25 a 29 años (44.8%).

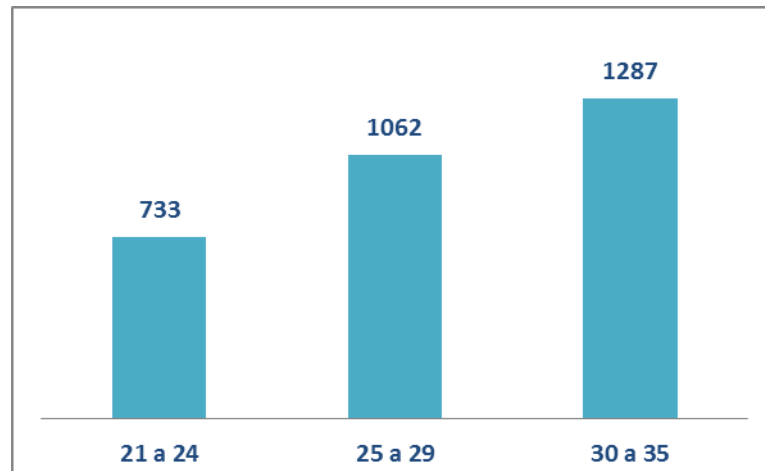


Gráfico 2.4 Ingreso mensual promedio (S/.)
Fuente: Ipsos APOYO (2012B)
Elaboración propia

En relación a la situación educativa, el nivel de instrucción se ha mantenido constante sin tomar en cuenta los estudios técnicos, el cual ha crecido de forma moderada²¹. Del mismo modo, el porcentaje de adultos jóvenes que piensa realizar algún estudio de post grado se mantuvo también constante, de los cuales el 48% piensa realizarlo dentro del país y el resto, fuera (Ver Gráfico N°2.5).

Para el año 2011, en el Gráfico N°2.6 se observa que la cantidad de adultos jóvenes con educación escolar completa disminuye respecto al paso de los años. Caso contrario sucede con la educación superior no universitaria, dado que existe mayor cantidad de personas que optan por dicha instrucción viéndose reflejado esto a través de los rangos de edad.

²¹ Perfil del Adulto Joven - Ipsos APOYO (2012A)

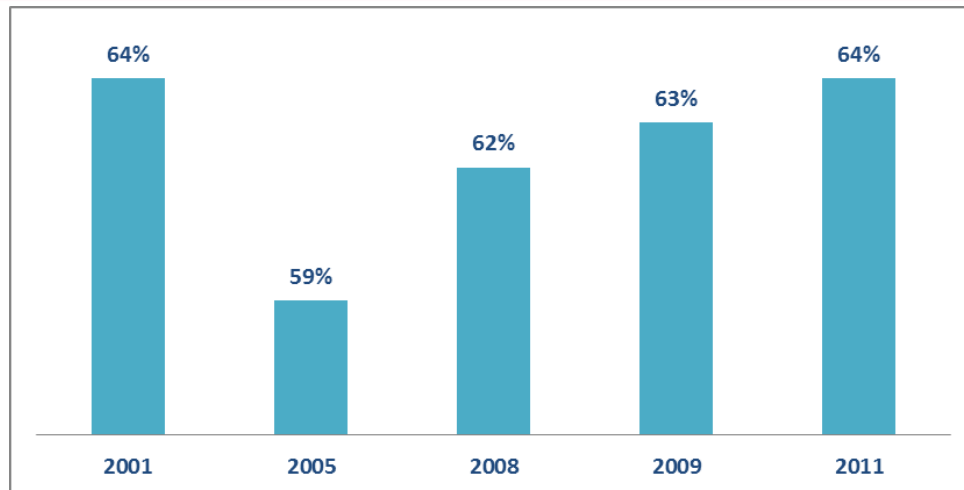


Gráfico 2.5 Tiene planeado estudiar un post-grado (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2012B)
Elaboración propia

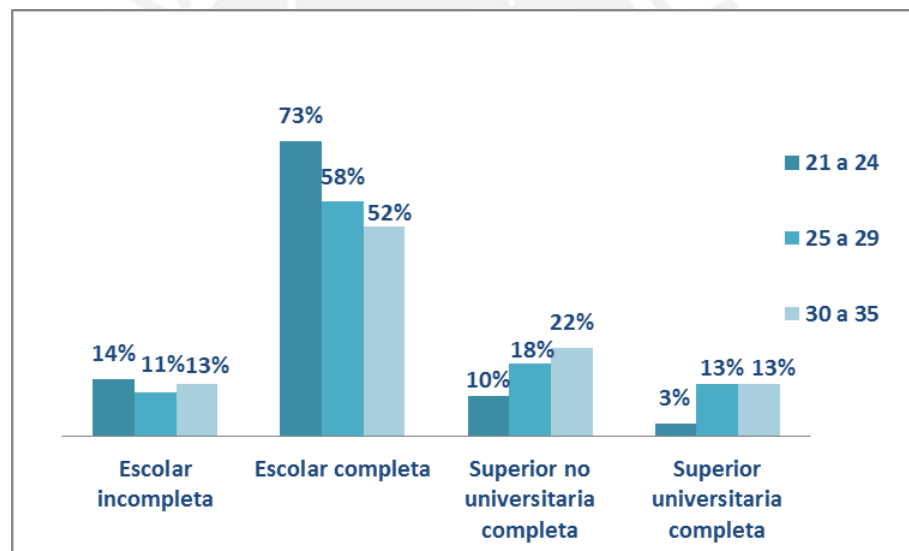


Gráfico 2.6 Nivel de instrucción (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2012B)
Elaboración propia

En cuanto a la situación laboral, el Gráfico N° 2.7 muestra la ocupación del adulto joven por rango de edad, destacando que más de la mitad de las personas pertenecientes a cada rango de edad trabajan. Esto es favorable dado que al poseer ingresos propios les permite tener un mayor poder adquisitivo y gastar dinero en actividades de entrenamiento como salir a comer.

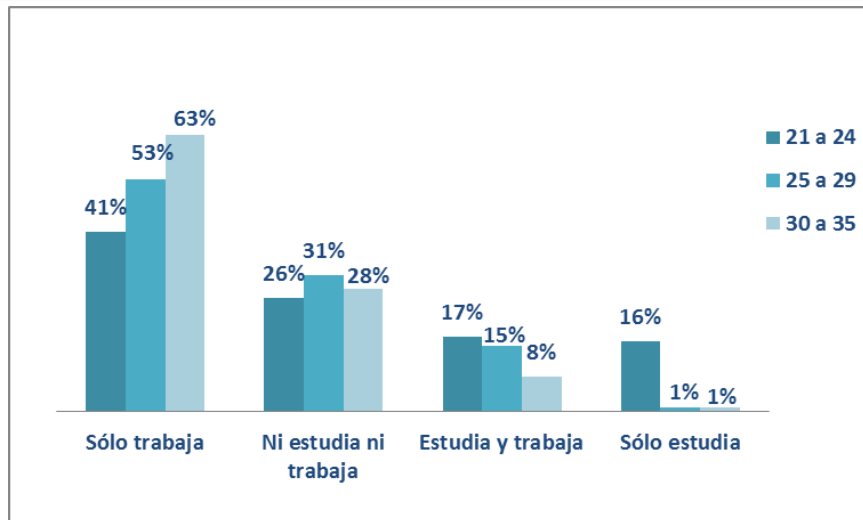


Gráfico 2.7 Ocupación del adulto joven (%)

Fuente: Ipsos APOYO (2012B)

Elaboración propia

Además, es importante añadir que la gran mayoría de jóvenes del NSE A laboran en lo que han estudiado; en cambio, los NSE D y E lo hacen sin haber estudiado. Por último, destacan los NSE B y C por poseer los porcentajes más altos en lo que respecta a trabajar en algo diferente a lo estudiado²². (Ver Gráfico 2.8)

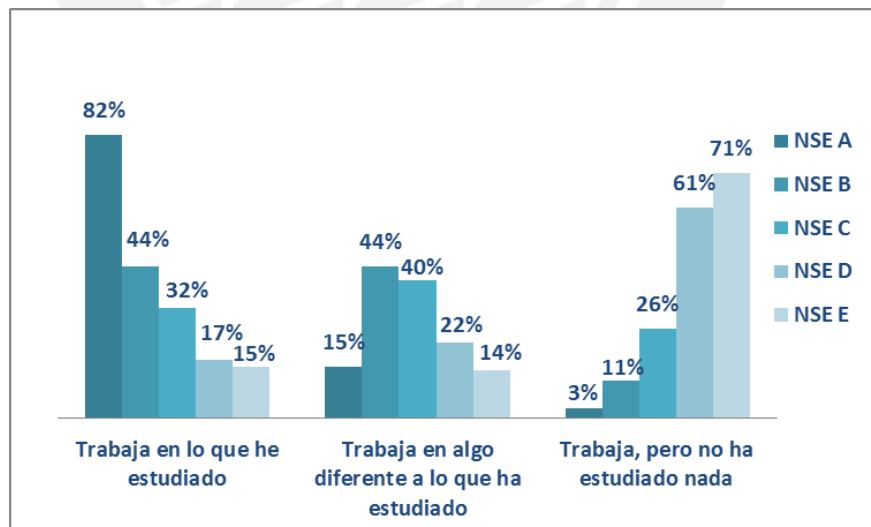


Gráfico 2.8 Sobre calificación y sub calificación (%)

Fuente: Ipsos APOYO (2012B)

Elaboración propia

²² Perfil del Adulto Joven - Ipsos APOYO (2012A)

2.4 Análisis de la demanda

Se presenta el análisis de la demanda para las 2 zonas seleccionadas, las cuales fueron justificadas según la segmentación del mercado. Surgió la necesidad de elaborar cierta cantidad de preguntas para ajustar el mercado objetivo y obtener las necesidades del consumidor.

2.4.1 Identificación de la demanda

Se identifica la demanda que forma parte del mercado objetivo, la cual viene limitada por el rango de edades a evaluar (adulto joven, 21 a 35 años); no considerando una diferenciación de géneros, ya que es indiferente el género de la persona que consuma el producto. A través de la identificación de la demanda se podrá cuantificar el número de personas dentro del rango de edades establecido.

2.4.2 Características de la demanda

Para cuantificar la demanda, se estableció la población total de los distritos pertenecientes a las zonas seleccionadas en la segmentación del mercado, en la Tabla N°2.4 se muestra las respectivas cantidades por distrito y NSE.

Tabla 2.4 Cantidad de habitantes por distrito y NSE

Distrito	Nro. Habitantes				Porcentaje A+B(%)
	Total	NSE A	NSE B	NSE A + B	
Jesús María	71,364	1,230	55,574	56,804	79.60%
La Molina	157,638	69,472	66,125	135,596	86.02%
Lince	52,961	1,281	34,382	35,663	67.34%
Magdalena del Mar	54,386	10,595	36,257	46,852	86.15%
Miraflores	84,473	44,721	35,361	80,082	94.80%
Pueblo Libre	77,038	741	68,149	68,890	89.42%
San Borja	111,568	48,375	60,866	109,241	97.91%
San Isidro	56,570	35,315	20,345	55,660	98.39%
San Miguel	135,086	1,047	108,557	109,605	81.14%
Santiago de Surco	326,928	117,333	142,406	259,739	79.45%
Total	1,128,012	330,110	628,023	958,133	84.94%

Fuente: Ipsos APOYO (2011A)

Elaboración propia

De lo anterior, se pudo obtener la cantidad de personas que pertenecen a los distritos seleccionados dentro del rango de edad definido, los cuales se presentan en la Tabla N° 2.5.

Tabla 2.5 Cantidad de adultos jóvenes

Distrito	NSE A + B	Rango de edades 21-35	Población Segmentada
Jesús María	56,804	24.95%	14,170
La Molina	135,596	25.54%	34,629
Lince	35,663	25.24%	9,003
Magdalena del Mar	46,852	24.68%	11,562
Miraflores	80,082	25.14%	20,130
Pueblo Libre	68,890	23.94%	16,490
San Borja	109,241	25.23%	27,564
San Isidro	55,660	22.29%	12,406
San Miguel	109,605	25.61%	28,073
Santiago de Surco	259,739	24.87%	64,603
Total	958,133		238,630

Fuente: Ipsos APOYO (2011A)

Elaboración propia

2.4.3 Investigación de Mercado

El diseño estadístico, entendido como la técnica estadística que permite la observación y análisis de la población objeto de estudio, se define como estratificado acorde con los objetivos específicos que son:

- Medir el comportamiento y preferencia de consumo en módulos de comida al paso.
- Establecer la población con intención de consumo de tequeños en módulos, además de cuantificar la frecuencia de consumo potencial.
- Determinar los cambios anuales de la demanda debido al crecimiento de la población.

En conclusión, el objetivo primordial de la encuesta estratificada es brindar información relevante y coyuntural sobre el comportamiento de consumo del público objetivo. En la tabla N°2.6 se muestra los elementos de las encuestas, con el propósito de delimitar el alcance de la investigación de mercado.

Tabla 2.6 Elementos de la Encuesta

Variable	Descripción
Universo	Todo habitante de género masculino y femenino de Lima Metropolitana.
Unidad Muestral	Personas pertenecientes al rango de edad entre 21 y 35 años de los niveles socioeconómicos A y B que habitan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Elemento Muestral	Personas pertenecientes al rango de edad entre 21 y 35 años de los niveles socioeconómicos A y B que habitan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Marco Muestral	Censo anual 2007 y Perfiles Zonales 2012.
Herramienta	Encuesta estratificada

Elaboración propia

A partir de la definición del mercado objetivo, se procede a calcular el tamaño de la muestra requerida.

$$n = \frac{O^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + O^2 * p * q}$$

Siendo:

- n : Tamaño de muestra
- O : Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, en este caso para un nivel de confianza de 90%
- p: Probabilidad de éxito (se toma igual a 50%)
- q: Probabilidad de fracaso (se toma igual a 50%)
- e: Error en la estimación (se considera un error de 5%)
- N : Universo o población

Se remplazan los datos en la fórmula estadística usando como Universo o población la cantidad total de jóvenes adultos de la tabla N°2.5, con lo cual obtenemos un tamaño de muestra igual a 269. Esto quiere decir que es necesario encuestar a 269 personas con un nivel de confianza de 90%.

La cantidad de encuestas a realizar por distrito se determinó según el porcentaje que cada distrito constituye respecto al mercado objetivo. Esto se muestra en la tabla N°2.7.

Tabla 2.7 Cantidad a encuestar por Distrito

Distrito	Población Segmentada	Porcentaje	Cantidad a encuestar
Jesús María	14,170	5.94%	16
La Molina	34,629	14.51%	39
Lince	9,003	3.77%	10
Magdalena del Ma	11,562	4.84%	13
Miraflores	20,130	8.44%	23
Pueblo Libre	16,490	6.91%	18
San Borja	27,564	11.55%	31
San Isidro	12,406	5.20%	14
San Miguel	28,073	11.76%	32
Santiago de Surco	64,603	27.07%	73
Total	238,630	100%	269

Elaboración propia

La encuesta está compuesta por un total de dieciséis preguntas, doce referentes al producto, tres sobre referencias personales y una adicional respecto a sugerencias. Cada una posee un objetivo determinado por lo que a continuación se analizarán los resultados del estudio de mercado. Ver Anexo N°2.

a) Sobre Referencias Personales

En la Tabla N°2.8 se aprecian los porcentajes de personas encuestadas por distritos y sexo reflejando la equidad entre géneros que se buscó.

Tabla 2.8 Cantidad de personas encuestadas (%)

	Surco	La Molina	Pueblo Libre	San Isidro	San Borja	Miraflores	Lince	Jesús María	San Miguel	Magdalena del Mar	Total
Hombres	9.76%	8.13%	14.63%	5.69%	7.32%	4.07%	1.63%	13.01%	25.20%	10.57%	49.00%
Mujeres	7.03%	4.69%	21.88%	6.25%	6.25%	5.47%	3.91%	10.94%	25.00%	8.59%	51.00%
Total	8.37%	6.37%	18.33%	5.98%	6.77%	4.78%	2.79%	11.95%	25.10%	9.56%	100.00%

Elaboración propia

b) Asistencia a Centros Comerciales

Se presenta el porcentaje de personas que asisten a centros comerciales en la Tabla N°2.9 como resultado de la primera pregunta filtro ¿Usted asiste a centros comerciales?

Tabla 2.9 Personas que asisten a centros comerciales

	Total	Porcentaje
Si	269	100%
No	0	0%
Total	269	100%

Elaboración propia.

Se observa que el 100% de las personas encuestadas asisten a Centros Comerciales, esto es favorable dado que existe la posibilidad que consuma el producto propuesto.

c) Centro Comercial de preferencia

En Tabla N°2.10 se muestran los Centros Comerciales mencionados por las personas encuestadas. Esto servirá para evaluar como posible ubicación aquellos con los porcentajes más representativos como el C.C Plaza San miguel y C.C Real Plaza Primavera.

Tabla 2.10 Centros comerciales preferidos

Centro Comercial	Cantidad	Porcentaje
a. Real Plaza Centro Cívico	20	7%
b. Real Plaza Primavera	59	22%
c. Angamos Open Plaza	23	9%
d. Molina Plaza	11	4%
e. Jockey Plaza	37	14%
f. Plaza San Miguel	93	35%
g. Plaza Lima Sur	9	3%
h. Larcomar	17	6%
Total	269	100%

Elaboración propia.

d) Consumo en módulos de comida al paso

Mediante la siguiente pregunta filtro ¿Consume en módulos de comida al paso en centros comerciales? Se podrá determinar la cantidad de personas que consumen en módulos de comida al paso con el fin de delimitar la posible demanda.

Tabla 2.11 Porcentaje que consume en módulos de comida al paso

	Surco	La Molina	Pueblo Libre	San Isidro	San Borja	Miraflores	Lince	Jesus Maria	San Miguel	Magdalena del Mar	Total
Hombres	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Mujeres	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Elaboración propia

En la Tabla N°2.11 se aprecia que la totalidad de personas encuestadas consumen en módulos de comida al paso, lo cual determina una mayor cantidad de personas como público potencial.

e) Intención de consumo

Con el fin de obtener el porcentaje del público potencial que estaría dispuesto a consumir tequeños se formuló la siguiente pregunta ¿Te interesaría consumir tequeños con rellenos variados en módulos de comida al paso?

Tabla 2.12 Centros comerciales preferidos

	Total	Porcentaje
Si	255	95%
No	14	5%
Total	269	100%

Elaboración propia

Se muestra en la Tabla N°2.12 que la gran mayoría respondió que sí estaría dispuesto a comprar los tequeños con un 95% de aceptación.

f) Preferencia de Consumo

Mediante la pregunta ¿Qué tipo de comida preferirías consumir en un módulo de comida al paso? Se busca obtener la preferencia del consumidor teniendo en cuenta a los tequeños respecto a las demás opciones disponibles en el mercado. En la Tabla N°2.13 se muestra la puntuación establecida siendo 1 la de menor preferencia y 8 la de mayor.

Tabla 2.13 Preferencia por Tipo de Comida

	Puntuación								Total
	8	7	6	5	4	3	2	1	
a. Pizzas	39	49	27	28	32	42	27	11	255
b. Hamburguesas	84	63	36	21	27	16	5	3	255
c. Pollo frito	75	50	33	28	24	19	21	5	255
d. Comida china	15	25	43	36	25	31	38	42	255
f. Empanadas	5	19	45	37	29	35	48	37	255
g. Papa rellena	2	6	13	26	33	50	51	74	255
h. Dulces	1	18	28	24	45	39	36	64	255
i. Tequeños	34	25	30	55	40	23	29	19	255

Elaboración propia

En la Tabla N°2.14 se muestra el resultado en porcentaje de ponderar cada opción respecto al nivel de puntuación otorgado. Además se aprecia que las hamburguesas poseen la mayor preferencia con un 17% y tequeños en un cuarto lugar con 13%. Este factor se utilizará para delimitar la demanda.

Tabla 2.14 Preferencia de Consumo (%)

	Ponderacion	Porcentaje
a. Pizzas	5.00	14%
b. Hamburguesas	6.29	17%
c. Pollo frito	5.84	16%
d. Comida china	4.09	11%
f. Empanadas	3.85	11%
g. Papa rellena	2.84	8%
h. Dulces	3.35	9%
i. Tequeños	4.74	13%
Total	36	100%

Elaboración propia

g) Frecuencia de Consumo

Con la siguiente pregunta se pudo determinar la frecuencia con la que estarían dispuestos a consumir las personas mensualmente ¿Cuántas veces al mes estarías dispuesto a consumir los tequeños?

Tabla 2.15 Frecuencia de Consumo (%)

	Total
1 vez al mes	12.6%
2 veces al mes	22.4%
3 veces al mes	24.4%
4 veces al mes	18.3%
5 veces al mes	11.4%
Más de 5 veces al mes	11.0%
Total	100.0%

Elaboración propia

Se observa en la Tabla N°2.15 una predisposición positiva por parte de las personas por consumir un producto innovador. Además en la Tabla N°2.16 se

muestra la frecuencia ponderada por distrito en veces al mes siendo Jesús María el distrito con mayor consumo potencial, esta información se usará para cuantificar la demanda anual de tequeños por paquete.

Tabla 2.16 Frecuencia de Consumo Mensual por Distrito

	Jesús María	La Molina	Lince	Magdalena del Mar	Miraflores	Pueblo Libre	San Borja	San Isidro	San Miguel	Santiago de Surco	Total
Consumo mensual	3.73	3.06	2.75	3.71	2.73	2.98	3.12	3.47	3.34	3.00	3.26

Elaboración propia

h) Rellenos de tequeños

Mediante una pregunta de opción múltiple se logró determinar los rellenos con mayor aceptación por parte del consumidor.

Tabla 2.17 Preferencia de Rellenos

Relleno	Total	Porcentaje
AjÍ de Gallina	115	20%
Lomo Saltado	90	16%
Tradicional	54	9%
Mixto (jamón + queso)	74	13%
Hot dog + queso	51	9%
Chicharrón	12	2%
Salchicha Huachana	54	9%
Pollo	55	9%
Chorizo	35	6%
Anticucho	15	3%
Pavo	13	2%
Pulpa de Cangrejo	11	2%
Total	579	100%

Elaboración propia

En la Tabla N°2.17 se aprecia que los rellenos con mayor preferencia por parte del público son ajÍ de gallina (20%) y lomo saltado (16%), los cuales son seguidos por el mixto (13%), tradicional, hot dog y queso, y salchicha huachana

(9%). Estos seis rellenos serán los que se ofrecerán a los consumidores con el fin de brindar una carta variada. Además de considerarse los demás rellenos para un futuro y generar así rotación entre ellos.

i) Salsas Acompañantes

Para complementar los tipos de rellenos se propone las siguientes opciones de salsas en la Tabla N°2.18. Se observa que Guacamoles es la predominante respecto a las demás, esto debido a que usualmente se usa esta salsa para acompañar los tequeños rellenos con queso. Las salsas a ofrecer en un primer instante serán las seis con mayor preferencia, es decir, guacamole, huancaína, ají de pollería, ocopa, mayonesa y salsa de huacatay.

Tabla 2.18 Preferencia de Salsas

Salsas	Total	Porcentaje
Guacamole	115	22.12%
Huancaína	89	17.12%
Ocopa	54	10.38%
Ají de pollería	68	13.08%
Mayonesa	52	10.00%
Tártara	13	2.50%
Salsa de Huacatay	47	9.04%
Salsa de ají amarillo	47	9.04%
Salsa golf	35	6.73%
Total	520	100.00%

Elaboración propia

j) Bebidas preferidas

Con la siguiente pregunta se busca determinar qué bebidas se ofrecerán al consumidor ¿Con qué bebidas te gustaría acompañar los tequeños? Se observa en el Tabla N°2.19 que las bebidas frías son las más solicitadas resaltando gaseosas, chicha morada y maracuyá. Además es pertinente

considerar una bebida caliente, en este caso el café debido a que posee el mayor porcentaje dentro de las bebidas calientes.

Tabla 2.19 Preferencia de Bebidas

Bebidas	Total	Porcentaje
Gaseosas	141	23.58%
Chicha morada	170	28.43%
Refresco de maracuyá	116	19.40%
Refresco de carambola	30	5.02%
Limonada	79	13.21%
Café	46	7.69%
Infusiones	16	2.68%
Total	598	100.00%

Elaboración propia

k) Cantidad de tequeños por presentación

A partir de la información obtenida de la pregunta ¿En qué presentación(es) te gustaría adquirir los tequeños? Se determina las presentaciones tanto para una persona como para dos. Se observa en la Tabla N°2.20 que las presentaciones de cuatro unidades y ocho unidades son las más solicitadas, estas se utilizarán en un primer instante como forma de comercialización.

Tabla 2.20 Preferencia de Presentaciones

Presentaciones	Total	Porcentaje
a. 4 unidades	135	27.78%
b. 5 unidades	71	14.61%
c. 6 unidades	38	7.82%
d. Para 2 (8 unidades)	130	26.75%
e. Para 2 (10 unidades)	84	17.28%
f. Para 2 (12 unidades)	28	5.76%
Total	486	100.00%

Elaboración propia

I) Cantidad que el cliente estaría dispuesto a pagar

Se definió anteriormente que las presentaciones escogidas son las de cuatro y ocho unidades, por lo que se analizarán solo los precios propuestos por el potencial consumidor para cada una de estas presentaciones.

Tabla 2.21 Cantidad dispuesta a pagar por presentación

	a. 4 unidades		b. 5 unidades		c. 6 unidades		d. Para 2 (8 unidades)		e. Para 2 (10 unidades)		f. Para 2 (12 unidades)	
Precios	S/. 6.00	22%	S/. 7.00	44%	S/. 8.00	29%	S/. 10.00	32%	S/. 12.00	35%	S/. 15.00	32%
	S/. 7.00	32%	S/. 8.00	21%	S/. 9.00	19%	S/. 12.00	18%	S/. 15.00	31%	S/. 16.00	23%
	S/. 8.00	24%	S/. 9.00	14%	S/. 10.00	24%	S/. 15.00	25%	S/. 16.00	21%	S/. 18.00	22%
	S/. 9.00	16%	S/. 10.00	14%	S/. 11.00	13%	S/. 16.00	21%	S/. 17.00	6%	S/. 19.00	18%
	S/. 10.00	5%	S/. 11.00	7%	S/. 12.00	16%	S/. 17.00	4%	S/. 18.00	7%	S/. 20.00	6%

Elaboración propia

Se observa en la Tabla N°2.21 que el 54% está dispuesto a pagar menos de S/7.10 para la presentación de cuatro unidades y para la presentación de ocho unidades aproximadamente la mitad está dispuesto a pagar un precio menor a S/12.10.

2.4.4 Demanda histórica

La información mostrada en las tablas de la demanda histórica ha sido obtenida por medio de documentos del INEI, en donde se obtuvo el número de habitantes en ciertos años (1993, 2007 y 2012). Con esta información se pudo cuantificar a la población en los años restantes por medio de un método intercensal, el cual aproxima la población entre dos puntos ya conocidos por medio de una tasa de variación. En la Tabla N°2.22 se muestra la cantidad de habitantes por distrito en los años conocidos.

Tabla 2.22 Población por Distritos Anual

Distrito	1993	2007	2012
Jesús María	65,557	66,171	71,364
La Molina	78,235	132,498	157,638
Lince	62,938	55,242	52,961
Magdalena del Mar	48,963	50,764	54,386
Miraflores	87,113	85,065	84,473
Pueblo Libre	74,054	74,164	77,038
San Borja	99,947	105,076	111,568
San Isidro	63,004	58,056	56,570
San Miguel	117,488	129,107	135,086
Santiago de Surco	200,732	289,597	326,928

Fuente: INEI (2012A)
Elaboración propia

A continuación se aproxima a la población de los últimos quince años para mapear lo mejor posible a la demanda histórica. En la Tabla N°2.23 se muestra la población histórica de cada uno de los distritos dentro de las zonas establecidas, notar que la tasa intercensal se define como el factor de crecimiento en cada distrito por año, la cual se obtuvo comparando dos años en donde la cantidad de población era conocida.

Para obtener a la demanda efectiva histórica, se multiplica por el factor hallado para cada distrito, el cual representa un porcentaje de la población total; la población efectiva se obtiene multiplicando a la población por el factor de segmentación y por el factor resultante de la encuesta (13%). La población histórica efectiva se muestra en la Tabla N° 2.24.

Luego para determinar la población histórica efectiva por cada año, se debe multiplicar por el número de veces de consumo que tendría la persona al año, el cual se obtuvo por medio de la encuesta. En la Tabla N° 2.25 se muestra la demanda efectiva histórica para el proyecto.

Tabla 2.23 Población histórica

Distritos	1993*	Tasa Intercensal	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Jesús María	65,557	0.07%	65,776	65,819	65,863	65,907	65,951	65,995
La Molina	78,235	3.83%	94,432	98,053	101,813	105,718	109,772	113,982
Lince	62,938	-0.93%	60,074	59,516	58,965	58,418	57,876	57,339
Magdalena del Mar	48,963	0.26%	49,599	49,727	49,855	49,984	50,113	50,243
Miraflores	87,113	-0.17%	86,376	86,229	86,083	85,937	85,791	85,645
Pueblo Libre	74,054	0.01%	74,093	74,101	74,109	74,117	74,125	74,133
San Borja	99,947	0.36%	101,749	102,114	102,479	102,846	103,215	103,584
San Isidro	63,004	-0.58%	61,190	60,834	60,479	60,127	59,777	59,429
San Miguel	117,488	0.68%	121,512	122,334	123,161	123,993	124,831	125,675
Santiago de Surco	200,732	2.65%	228,805	234,874	241,105	247,500	254,065	260,804
Total	898,031		943,606	953,602	963,912	974,547	985,516	996,829

2004	2005	2006	2007	Tasa	2008	2009	2010	2011	2012
66,039	66,083	66,127	66,171	1.52%	67,178	68,201	69,240	70,294	71,364
118,353	122,892	127,604	132,498	3.54%	137,183	142,033	147,055	152,255	157,638
56,808	56,281	55,759	55,242	-0.84%	54,778	54,318	53,862	53,410	52,961
50,373	50,503	50,633	50,764	1.39%	51,469	52,183	52,907	53,641	54,386
85,500	85,355	85,210	85,065	-0.14%	84,946	84,828	84,709	84,591	84,473
74,140	74,148	74,156	74,164	0.76%	74,730	75,301	75,875	76,454	77,038
103,955	104,327	104,701	105,076	1.21%	106,343	107,626	108,924	110,238	111,568
59,082	58,738	58,396	58,056	-0.52%	57,756	57,457	57,160	56,864	56,570
126,524	127,379	128,240	129,107	0.91%	130,281	131,466	132,662	133,868	135,086
267,722	274,824	282,114	289,597	2.45%	296,706	303,989	311,450	319,095	326,928
1,008,497	1,020,530	1,032,941	1,045,740		1,061,370	1,077,402	1,093,845	1,110,711	1,128,012

Fuente: INEI (2012A)
Elaboración propia

Tabla 2.24 Población efectiva histórica

Distritos	Porcentaje	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Jesús María	2.47%	1,624	1,626	1,627	1,628	1,629	1,630
La Molina	2.67%	2,520	2,616	2,717	2,821	2,929	3,041
Lince	1.99%	1,194	1,183	1,172	1,162	1,151	1,140
Magdalena del Mar	2.60%	1,288	1,292	1,295	1,298	1,302	1,305
Miraflores	3.14%	2,709	2,704	2,699	2,695	2,690	2,686
Pueblo Libre	2.69%	1,996	1,997	1,997	1,997	1,997	1,997
San Borja	3.25%	3,308	3,320	3,332	3,344	3,356	3,368
San Isidro	2.89%	1,766	1,756	1,745	1,735	1,725	1,715
San Miguel	2.56%	3,115	3,136	3,158	3,179	3,200	3,222
Santiago de Surco	2.40%	5,492	5,638	5,787	5,941	6,098	6,260
Total		25,013	25,267	25,529	25,799	26,077	26,364

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1,631	1,632	1,633	1,634	1,659	1,684	1,710	1,736	1,763
3,158	3,279	3,405	3,536	3,661	3,790	3,924	4,063	4,206
1,130	1,119	1,109	1,098	1,089	1,080	1,071	1,062	1,053
1,308	1,312	1,315	1,319	1,337	1,356	1,374	1,393	1,413
2,681	2,677	2,672	2,668	2,664	2,660	2,656	2,653	2,649
1,998	1,998	1,998	1,998	2,013	2,029	2,044	2,060	2,076
3,380	3,392	3,404	3,416	3,457	3,499	3,541	3,584	3,627
1,705	1,695	1,685	1,675	1,667	1,658	1,650	1,641	1,633
3,244	3,266	3,288	3,310	3,340	3,370	3,401	3,432	3,463
6,426	6,597	6,772	6,951	7,122	7,297	7,476	7,659	7,847
26,660	26,966	27,280	27,605	28,009	28,423	28,847	29,283	29,729

Elaboración propia

Tabla 2.25 Demanda Efectiva Histórica

Distrito	Consumo anual	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Jesús María	44.80	72777	72826	72874	72923	72971	73020
La Molina	36.75	92602	96153	99841	103669	107645	111773
Lince	33.00	39417	39051	38689	38331	37975	37623
Magdalena del Mar	44.50	57333	57481	57629	57778	57928	58077
Miraflores	32.73	88646	88496	88346	88196	88046	87896
Pueblo Libre	35.74	71346	71354	71361	71369	71376	71384
San Borja	37.41	123756	124199	124644	125090	125538	125988
San Isidro	41.60	73459	73031	72606	72183	71762	71344
San Miguel	40.06	124811	125655	126504	127359	128220	129086
Santiago de Surco	36.00	197710	202955	208338	213865	219538	225361
Total		941858	951200	960832	970762	980999	991553

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
73068	73117	73166	73215	74329	75461	76610	77776	78960
116060	120510	125132	129931	134525	139281	144206	149304	154583
37274	36928	36586	36247	35942	35640	35341	35044	34750
58227	58378	58528	58680	59494	60320	61157	62006	62866
87747	87598	87449	87301	87179	87057	86936	86814	86693
71391	71399	71407	71414	71959	72509	73062	73620	74182
126439	126892	127346	127802	129344	130904	132483	134081	135698
70929	70516	70105	69696	69336	68977	68621	68266	67913
129959	130837	131721	132612	133818	135035	136263	137502	138753
231339	237475	243774	250241	256383	262676	269124	275730	282498
1002433	1013650	1025215	1037137	1052309	1067861	1083802	1100144	1116897

Elaboración propia

2.4.5 Demanda proyectada

Para obtener la demanda proyectada se debe multiplicar a la población proyectada por un factor que determine cuál será la demanda efectiva en cada uno de los cinco años de proyección.

La población proyectada se obtiene por datos de tasa de crecimiento encontrados en documentos estadísticos de los censos del INEI; la proyección de la población se muestra en la Tabla N°2.26.

Tabla 2.26 Población proyectada

Poblacion	Tasa de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	0.07%	72,451	73,554	74,673	75,810	76,965
La Molina	3.83%	163,212	168,982	174,957	181,143	187,548
Lince	-0.93%	52,516	52,075	51,638	51,204	50,774
Magdalena del Mar	0.26%	55,141	55,906	56,682	57,469	58,266
Miraflores	-0.17%	84,355	84,237	84,120	84,002	83,885
Pueblo Libre	0.01%	77,626	78,219	78,816	79,417	80,023
San Borja	0.36%	112,914	114,276	115,654	117,049	118,461
San Isidro	-0.58%	56,277	55,986	55,697	55,409	55,122
San Miguel	0.68%	136,315	137,554	138,805	140,068	141,342
Santiago de Surco	2.65%	334,953	343,175	351,598	360,229	369,071
Total		1,145,759	1,163,965	1,182,641	1,201,801	1,221,458

Fuente: INEI (2012A)

Elaboración propia

El mercado potencial proyectado se obtiene multiplicando a la población de cada distrito por el porcentaje de segmentación encontrado por NSE Y Edad, en la Tabla N°2.27 se muestra la población por distrito segmentada por NSE.

Tabla 2.27 Mercado Potencial Distrital Inicial

Mercado Potencial 1	Porcentaje	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	79.60%	57,669	58,547	59,438	60,343	61,262
La Molina	86.02%	140,391	145,355	150,494	155,815	161,324
Lince	67.34%	35,364	35,067	34,772	34,480	34,191
Magdalena del Mar	86.15%	47,502	48,162	48,830	49,508	50,195
Miraflores	94.80%	79,970	79,858	79,747	79,636	79,524
Pueblo Libre	89.42%	69,416	69,945	70,479	71,017	71,559
San Borja	97.91%	110,559	111,892	113,242	114,608	115,990
San Isidro	98.39%	55,372	55,086	54,801	54,518	54,236
San Miguel	81.14%	110,602	111,607	112,623	113,647	114,680
Santiago de Surco	79.45%	266,115	272,647	279,340	286,197	293,222
Total		972,959	988,167	1,003,766	1,019,768	1,036,184

Elaboración propia

En la Tabla N°2.28 se muestra la población segmentada por NSE y edad, la cual servirá como el mercado potencial final.

Tabla 2.28 Mercado Potencial Distrital Final

Mercado Potencial 2	Porcentaje	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	24.95%	14,386	14,605	14,827	15,053	15,282
La Molina	25.54%	35,854	37,121	38,434	39,793	41,200
Lince	25.24%	8,927	8,852	8,778	8,704	8,631
Magdalena del Mar	24.68%	11,722	11,885	12,050	12,217	12,387
Miraflores	25.14%	20,102	20,074	20,046	20,018	19,990
Pueblo Libre	23.94%	16,616	16,743	16,871	17,000	17,130
San Borja	25.23%	27,896	28,233	28,573	28,918	29,267
San Isidro	22.29%	12,342	12,278	12,215	12,151	12,088
San Miguel	25.61%	28,328	28,586	28,846	29,108	29,373
Santiago de Surco	24.87%	66,189	67,813	69,478	71,183	72,931
Total		242,363	246,191	250,118	254,146	258,278

Elaboración propia

En la Tabla N°2.29 se muestra la proyección de la demanda disponible, el cual resulta de la población con intención de consumo de tequeños.

Tabla 2.29 Mercado Disponible Proyectado

Mercado Disponible	Porcentaje	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	94.52%	13,598	13,805	14,015	14,228	14,445
La Molina	92.31%	33,096	34,266	35,477	36,732	38,031
Lince	88.89%	7,935	7,869	7,802	7,737	7,672
Magdalena del Mar	92.86%	10,885	11,036	11,189	11,344	11,502
Miraflores	100.00%	20,102	20,074	20,046	20,018	19,990
Pueblo Libre	95.65%	15,894	16,015	16,137	16,261	16,385
San Borja	100.00%	27,896	28,233	28,573	28,918	29,267
San Isidro	100.00%	12,342	12,278	12,215	12,151	12,088
San Miguel	93.75%	26,558	26,799	27,043	27,289	27,537
Santiago de Surco	92.31%	61,097	62,597	64,133	65,708	67,320
Total		229,403	232,972	236,632	240,386	244,237

Elaboración propia

Luego se debe mostrar la demanda efectiva por persona obtenida por medio de la intención efectiva de consumos, la cual se consiguió por medio de las encuestas. La demanda efectiva por persona se muestra en la Tabla N° 2.30.

Tabla 2.30 Mercado Efectivo por Persona

Mercado Efectivo	Porcentaje	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	13.16%	1,789	1,817	1,844	1,872	1,901
La Molina	13.16%	4,355	4,509	4,668	4,834	5,004
Lince	13.16%	1,044	1,035	1,027	1,018	1,010
Magdalena del Mar	13.16%	1,432	1,452	1,472	1,493	1,514
Miraflores	13.16%	2,645	2,642	2,638	2,634	2,631
Pueblo Libre	13.16%	2,091	2,107	2,124	2,140	2,156
San Borja	13.16%	3,671	3,715	3,760	3,805	3,851
San Isidro	13.16%	1,624	1,616	1,607	1,599	1,591
San Miguel	13.16%	3,495	3,527	3,559	3,591	3,624
Santiago de Surco	13.16%	8,040	8,237	8,439	8,646	8,859
Total		30,187	30,657	31,138	31,633	32,139

Elaboración propia

Para finalizar y obtener la demanda efectiva anual se debe multiplicar a la demanda efectiva diaria por el número de veces anual de consumo del tequeño, lo cual también se obtuvo por medio de la encuesta. En la Tabla N°2.31 se muestra la demanda efectiva proyectada para los 5 años del proyecto.

Tabla 2.31 Mercado Efectivo Anual

Distrito	Consumo anual	2013	2014	2015	2016	2017
Jesús María	44.80	80,162	81,383	82,622	83,880	85,157
La Molina	36.75	160,049	165,708	171,567	177,633	183,914
Lince	33.00	34,458	34,169	33,882	33,597	33,315
Magdalena del Mar	44.50	63,739	64,624	65,521	66,430	67,352
Miraflores	32.73	86,572	86,451	86,331	86,210	86,090
Pueblo Libre	35.74	74,748	75,318	75,893	76,473	77,056
San Borja	37.41	137,335	138,992	140,668	142,365	144,082
San Isidro	41.60	67,561	67,212	66,864	66,518	66,174
San Miguel	40.06	140,015	141,289	142,574	143,870	145,179
Santiago de Surco	36.00	289,433	296,537	303,816	311,274	318,914
Total		1,134,073	1,151,682	1,169,737	1,188,250	1,207,234

Elaboración propia

2.5 Análisis de la oferta

La oferta para el caso en análisis estaría conformada por todos los módulos de venta de comida en centros comerciales. Al no existir oferta especialmente de tequeños, se debe considerar para el análisis a los productos sustitutos que puedan competir con la oferta de tequeños.

Para poder cuantificar la oferta se visitó a todos los centros comerciales dentro de los distritos establecidos y se contabilizaron todos los módulos de comida al paso que podrían considerarse como una oferta similar a la nuestra para los consumidores.

Los módulos de comida encontrados dentro de los centros comerciales de la zona fueron muy pocos, solo encontrando algunos en los centros comerciales más representativos según la encuesta.

Dentro de los centros comerciales más representativos se encuentran Plaza San Miguel, Real Plaza Primavera y el Jockey plaza, en los cuales la oferta de comida al paso en módulos se vio presente solo en un negocio. Dicho negocio es Q´churros ubicado dentro de Plaza San Miguel y Real Plaza Primavera.

Se pensó en primer lugar considerar la oferta de productos como la empanada y papa rellana, pero al no encontrarse ningún establecimiento de comida al paso dentro de los distritos a enfocarse, se tomó en cuenta a los churros como un producto sustituto, ya que es un producto para darse un gusto como el tequeño.

2.5.1 Oferta actual

Como Q´churros es una empresa en crecimiento con poco tiempo dentro del mercado, no hay estudios que reflejen y puedan cuantificar su oferta; por lo cual se procedió a aproximar la oferta por medio de su flujo de atención y así poder obtener el número de clientes promedio que tiene al año.

Se calculó el flujo de personas por medio de una división en tres clasificaciones de tiempo, los cuales fueron hora baja, hora media y hora alta (pico) y de acuerdo a eso se obtuvieron las cantidades de visitantes promedio para cada clasificación.

Q´churros opera de Lunes a Domingo en el horario de 11am a 10pm de igual manera en Plaza San Miguel y Real Plaza Primavera. En el Anexo N°2 se muestran las mediciones del flujo de clientes para determinar el número de clientes que asisten en determinada clasificación de tiempo.

En la Tabla N° 2.32 se muestra la cantidad de horas para cada clasificación de tiempo y el número de clientes que asisten en un determinado espacio de tiempo.

Tabla 2.32 Cantidad de horas por clasificación de tiempo

	Tiempo (horas)			Clientes	
	Lunes a Viernes	Fines de semana	Total a la semana	Por hora	Por semana
Baja	2.5	2	16.5	21	347
Media	5	4	33	45	1,485
Alta	3.5	5	27.5	70	1,925

Elaboración propia

En la tabla N°2.33 se presentan los resultados de la medición en medida anual para el presente año con lo cual obtenemos la oferta actual siendo esta de 390676 clientes.

Tabla 2.33 Oferta Anual 2012

	Clientes semanales	Clientes anuales	Total clientes (2 modulos)
Baja	347	18,018	36,036
Media	1,485	77,220	154,440
Alta	1,925	100,100	200,200
Total	3,757	195,338	390,676

Elaboración propia

2.5.2 Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se debe tener un conocimiento del crecimiento de la actividad, por lo cual se tomó el indicador del índice del volumen físico²³ utilizado por el INEI referente a la actividad de restaurantes y hoteles.

En la tabla N°2.34 se observa el índice de volumen físico y su crecimiento a lo largo de los años, se observa que va desde 1991 al 2010, por lo cual es

²³ INEI (2012B).

necesario proyectar el índice para obtener el crecimiento en el futuro y realizar la proyección.

Tabla 2.34 Índice de volumen físico – Restaurantes y Hoteles

Año	Índice de volumen físico (base 1994)	Crecimiento
1991	90.3	
1992	84.1	-6.87%
1993	88	4.64%
1994	100	13.64%
1995	104.6	4.60%
1996	107.8	3.06%
1997	114.7	6.40%
1998	113.4	-1.13%
1999	114.7	1.15%
2000	116.7	1.74%
2001	116.5	-0.17%
2002	120	3.00%
2003	125.6	4.67%
2004	131.3	4.54%
2005	138.3	5.33%
2006	145.6	5.28%
2007	158.6	8.93%
2008	176.2	11.10%
2009	180.2	2.27%
2010	192.8	6.99%

Fuente: INEI (2012B)
Elaboración propia

Se realizó el método de la regresión lineal para proyectar el índice de volumen físico (véase Gráfico N°2.9), los resultados se muestran en la Tabla N° 2.35.

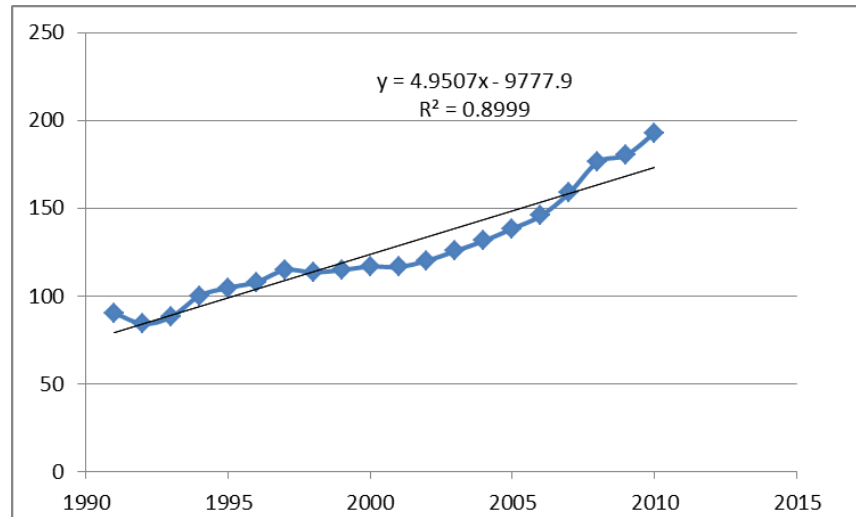


Gráfico 2.9 Regresión Lineal Índice de Volumen
Elaboración propia

Tabla 2.35 Resultados Regresión Lineal

Año	Índice de volumen físico	Crecimiento
2011	177.9577	-7.70%
2012	182.9084	2.78%
2013	187.8591	2.71%
2014	192.8098	2.64%
2015	197.7605	2.57%
2016	202.7112	2.50%
2017	207.6619	2.44%

Fuente: INEI (2012B)

Elaboración propia

Para proyectar la oferta se utilizan los porcentajes de crecimiento respectivos obteniendo los siguientes resultados mostrados en la Tabla N° 2.36.

Tabla 2.36 Oferta Projecta

Año	Oferta Projectada
2012	390,676
2013	401,250
2014	411,825
2015	422,399
2016	432,973
2017	443,547

Elaboración propia

2.6 Determinación de la demanda insatisfecha

Para hallar la demanda insatisfecha se presenta un cuadro comparativo de la demanda proyectada y oferta proyectada halladas en los puntos 2.4.5 y 2.5.2 respectivamente.

En la tabla N°2.37 se muestra la comparación por medio de un balance (Demanda - Oferta).

Tabla 2.37 Balance Demanda - Oferta

Año	Demanda Projectada	Oferta Projectada	Balance (D-O)	Demanda Potencial
2013	1,134,073	401,250	732,823	65%
2014	1,151,683	411,825	739,858	64%
2015	1,169,738	422,399	747,339	64%
2016	1,188,251	432,973	755,278	64%
2017	1,207,234	443,547	763,687	63%

Elaboración propia

Se puede observar que existe un margen importante entre la demanda y la oferta del producto que se brindara en los siguientes años. Por lo cual se puede concluir que existe una amplia demanda potencial insatisfecha la cual se puede aprovechar con la entrada del negocio.

Se observa que la demanda insatisfecha tiene un porcentaje muy alto para los primeros cinco años del negocio, por lo cual se puede sustentar que hay un mercado atractivo para proyectos venideros.

2.7 Demanda del proyecto

El negocio tendrá como objetivo atender el 9% de la demanda potencial insatisfecha para los dos primeros años del proyecto, luego se buscará participar con un mayor porcentaje (15%) en el mercado instalando un segundo módulo en otro centro comercial. En la tabla N° 2.38 se muestra la demanda del proyecto a lo largo de los cinco años establecidos.

Tabla 2.38 Demanda para el proyecto

Año	Demanda del proyecto
2013	65954
2014	66587
2015	112101
2016	113292
2017	114553

Elaboración propia

2.8 Comercialización

Con el plan de Comercialización se culmina el capítulo de Estudio de Mercado, aquí se analizarán los factores y estrategias relevantes de la plaza, promoción y publicidad y precios. Es decir, se tratarán los componentes de la Mezcla de Marketing restantes que se combinan para lograr una respuesta deseada en el público objetivo.

2.8.1 Plaza

Actualmente en el mercado peruano existen cuatro tipos de canales de distribución que cumplen la función fundamental de colocar el producto a disposición del cliente. Estos son:

- Del productor a los consumidores finales
- Del productor a los intermediarios y de éstos a los consumidores
- Del productor a los mayoristas, de éstos a los minoristas y finalmente al consumidor
- Del productor a los intermediarios, de éstos a los mayoristas, luego a los minoristas y de éstos a los consumidores.

De los mencionados anteriormente, el canal que se adapta al modelo propuesto de venta de tequeños es el primero, del productor al consumidor final. Para esto se usarán módulos de venta en algún Centro Comercial de Lima Metropolitana para acceder al mercado objetivo.

El canal de distribución escogido recibe el nombre de distribución directa dado que no participan intermediarios que provean de sus servicios, siendo este el canal más corto y sencillo. Las ventajas de hacer uso de este canal es que permite tener el control total de la cadena, lograr una promoción más agresiva, asegurar que los tequeños se encuentren en óptimas condiciones y determinar los precios de ventas.

Respecto a los proveedores de insumos, estos serán seleccionados dependiendo de factores críticos que se desarrollarán en el estudio técnico como:

- Precios, se procurará trabajar con proveedores que ofrezcan precios razonables acordes a la calidad del producto que ofrecen y a los precios promedio del mercado.
- Calidad, se seleccionará proveedores que brinden los más altos estándares de calidad y posean las certificaciones de salubridad correspondientes.
- Formas y condiciones de pago, se buscará las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible sin recargo alguno. Con el fin de asegurar mayor cantidad de liquidez.
- Entrega oportuna, es relevante que los proveedores posean la capacidad de cumplir siempre con los pedidos de manera oportuna.
- Localización, la cercanía del proveedor al centro de operaciones es de gran importancia.
- Experiencia y reputación, dado que a mayor experiencia y reputación favorable probablemente el proveedor será más eficiente.

En cuanto al manejo de inventarios se usarán métodos de pronósticos basados en el consumo promedio mensual que garanticen el óptimo abastecimiento de insumos y en consecuencia de productos terminados, en este caso, los tequeños de diversos rellenos.

2.8.2 Promoción y Publicidad

Según la Matriz Interna y Externa producto de la evaluación de los factores internos y externos desarrollada en el primer Capítulo, las estrategias a desarrollar son la penetración de mercado y el desarrollo del producto. Para lograr esto se proponen diversas alternativas y estrategias a seguir.

Es importante que se promocióne el producto de manera que se impulse la predisposición de los potenciales clientes a consumirlo. Tomando en cuenta el público objetivo al cual apunta el proyecto, se considera importante solamente considerar los medios a los cuales acceden para realizar campañas publicitarias más efectivas.

A continuación se presenta el Gráfico N°2.10 que muestra el porcentaje de uso habitual de medios de comunicación para el adulto joven de todos los niveles socioeconómicos. Destaca el crecimiento abrupto del uso del Internet en un lapso de 10 años. Así como el crecimiento del uso de la Televisión por cable.

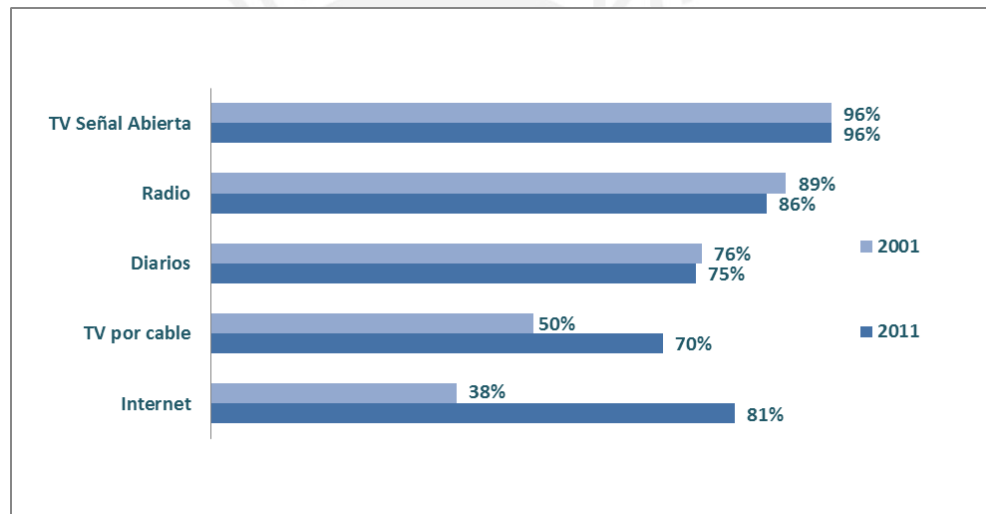


Gráfico 2.10 Uso habitual de medios de comunicación (%)

Fuente: Ipsos APOYO (2011B)

Elaboración propia

Debido al alto costo de la publicidad por radio, televisión y diario; para los primeros años de vida útil de la propuesta no se usarán estos medios de comunicación sino que se utilizará al Internet como medio principal para publicitar el producto. Esta elección se justifica en las características del perfil

del adulto joven que revela que el 84% y 55% de los jóvenes adultos del NSE A y B respectivamente usan la web todos los días de la semana²⁴

La estrategia de publicidad por internet se basará en el diseño de una página web que contará con determinadas características:

- Se incluirá una sección destinada a brindar información sobre la empresa ya sea concepto, inspiración y actividad principal de la misma.
- Información relacionada a los tequeños, tanto de los rellenos y salsas establecidas. Es decir, se visualizará la carta disponible de productos con los precios. Aquí se pondrá énfasis en la característica innovadora del producto.
- Información sobre la ubicación de los módulos de venta en el Centro Comercial, para dicho fin se mostrará un croquis detallado.
- Se incluirá una sección en la cual se encontrarán las diversas promociones y combos de productos.
- Incluir en detalle las actividades de la empresa respecto a lanzamientos al mercado de nuevos rellenos y expansión a través de módulos en otros Centros Comerciales.
- Se pondrá a disposición los números telefónicos y correos electrónicos requeridos en la sección de contactos. Con el fin de atender cualquier duda, reclamo o sugerencia.
- Se dispondrá de un botón que permita enlazar la página web a la red social elegida.

²⁴ Ipsos APOYO (2011B)

Además del uso de una página web, se implementará una estrategia en redes sociales por las siguientes razones:

- Mantener informado al público, ya que el uso de las redes sociales genera un contacto directo con los clientes al establecerse un diálogo basado en la participación de ellos.
- No sólo es publicidad, sino que se buscará obtener información valiosa sobre la percepción y opinión del cliente respecto al servicio y al producto ofrecido, convirtiéndose así en un canal más de atención al cliente.
- Costo cero y gran impacto, ya que las redes sociales como Facebook o Twitter son medios de comunicación que permiten el posicionamiento de productos en Internet y poseen un alto alcance, esto se sustenta en que el 54% del segmento objetivo pertenece a alguna red social²⁵.

Facebook será la red social principal en la cual se enfocarán todos los esfuerzos de promoción y publicidad. La elección se debe a que la cantidad de jóvenes adultos usuarios de esta red creció a 80%, en contraposición a los de Hi5 que ha disminuido a 49%²⁶ para el 2011.

En relación al nivel socioeconómico, el 98% y 84% de adultos jóvenes que pertenecen a los NSE A y B poseen una cuenta de Facebook (Ver Gráfico N°2.11). Así mismo es importante mencionar la frecuencia de uso de esta red social, la cantidad de adultos jóvenes que accede a diario oscila entre un 59% para el NSE A y 40%, para el B²⁸.

²⁵ Ipsos APOYO (2011A)

²⁶ Ipsos APOYO (2011A)

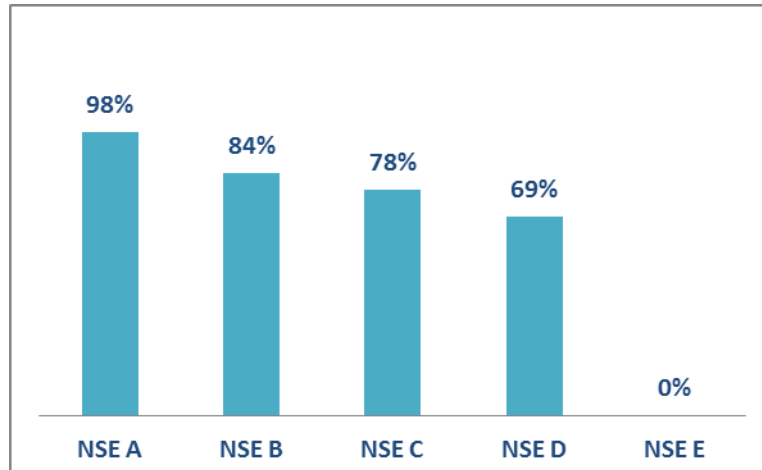


Gráfico 2.11 NSE a las que pertenece (%)
Fuente: Ipsos APOYO (2011B)
Elaboración propia

Se realizarán promociones periódicas para estimular la demanda, complementar las estrategias digitales y facilitar las ventas. Estas promociones dependerán de la cantidad comprada y el tipo de relleno. En consecuencia, se establecerán combos de tequeños con bebida. Finalmente, se realizarán campañas de degustación en el punto de venta con el fin de persuadir y convencer al cliente potencial de comprar el producto.

2.8.3 Precio

Los precios se establecerán tomando en cuenta una estrategia de penetración de mercado para los primeros meses de vida de la propuesta, estableciéndose un precio inicial relativamente bajo respecto a la escala de precios esperado sin poner en riesgo la sostenibilidad del negocio ni la percepción de valor ofrecida. A través de esto, se busca generar un volumen sustancial de ventas y gran participación de mercado.

Además, se complementará con dos estrategias adicionales las cuales son la alineación de precios y asignación de precios impares. La primera permitirá establecer un rango de precios para toda la carta de productos y la segunda como estrategia psicológica fijando los precios en cifras impares lo cual sugiere precios más bajos.

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, se propone ofrecer los tequeños para la presentación de cuatro unidades a S/ 6.90 como resultado de la aplicar la estrategia de penetración de mercado a los resultados más representativos que son 32% para un precio de S/ 7.00 y un 22% para uno de S/ 6.00.

Respecto a la presentación de ocho unidades se determina un precio de S/ 11.90 debido a que un 32% estaría dispuesto a pagar S/ 10.00 seguido de un precio de S/ 15.00 con 25%.

La determinación del precio está basada en el valor que se propone ofrecer, según Kotler “La determinación de los precios se basa en las percepciones de los compradores de valor y no en el costo del vendedor”. A pesar del aspecto innovador del producto, los consumidores ya poseen una determinada referencia del precio a pagar lo que permite definir de manera permanente una Estrategia de valor alto resultante de una combinación óptima de Calidad y Precio (Ver Tabla N°2.39).

Tabla 2.39 Estrategia Precio versus Calidad

		Precio		
Calidad del producto	Estrategia Superior	Estrategia de valor alto	Estrategia de valor superior	A
	Estrategia de cobro en exceso	Estrategia de valor medio	Estrategia de valor bueno	M
	Estrategia de ganancia violeta	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía	B
		A	M	B

Fuente: Kotler
Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis del precio dentro del mercado de venta de alimentos en módulos. Para dicho fin se consideró a Empanadas Paulitas y Sr Papa como referencias de precio, a pesar de no ser competidores directos al no encontrarse en Centros Comerciales de Lima Moderna, poseen el mismo concepto y modelo de negocio.

Tabla 2.40 Estrategia Precio versus Calidad

Benchmark	Precio Promedio Unidad	Precio Promedio 4 unidades	Precio Promedio 8 unidades
Empanadas Paulistas	S/. 4.90	S/. 19.60	S/. 39.20
Sr. Papa	S/. 5.90	S/. 23.60	S/. 47.20

Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 2.40, el precio unitario por producto es mayor debido a la cantidad e insumos requeridos por unidad. Esto se refleja en la comparación respecto a la propuesta de tequeños, representando la presentación de cuatro unidades el 32% del precio promedio de empanadas y papas y un 28% la presentación de ocho unidades.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se establecerá la localización del proyecto, el proceso productivo; y los requerimientos de mano de obra, insumos y maquinaria. Además se calculará el tamaño idóneo del local y la correcta distribución dentro de él.

3.1 Localización

3.1.1 Macro Localización

El módulo de tequeños estará ubicado en alguna de las zonas de Lima Metropolitana. A continuación se realizará el análisis respectivo de macro localización.

a) Matriz de Enfrentamiento

Se consideran las siguientes zonas de Lima Metropolitana dado que poseen la mayor cercanía y cantidad de habitantes que pueden consumir el producto en algún momento dado.

- Lima Norte
- Lima Centro
- Callao
- Distritos seleccionados

Los factores que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación son:

1. Cercanía al mercado objetivo.
2. Cercanía a proveedores.
3. Cantidad de Centros Comerciales.
4. Disponibilidad de módulos en Centros Comerciales.
5. Accesibilidad de mano de obra joven.

Con el fin de determinar el peso de cada factor a evaluar debe realizarse la matriz de enfrentamiento. En la Tabla N° 3.1 se muestra dicha matriz.

Tabla 3.1 Matriz de enfrentamiento de factores

FACTORES	1	2	3	4	5	Total	Peso (%)
1	-	2	2	1	2	7	35%
2	0	-	2	0	2	4	20%
3	0	0	-	0	1	1	5%
4	1	2	2	-	2	7	35%
5	0	0	1	0	-	1	5%
Total						20	100%

Elaboración propia

Dónde:

0 es menos importante

1 es igual de importante

2 es más importante

b) Método de Ranking de Factores

Se tomará en cuenta la asignación de valores que se muestra en la Tabla N° 3.2 así mismo en la Tabla N° 3.3 se observa la ponderación de factores versus las zonas potenciales de Lima Metropolitana usando los pesos relativos hallados en la matriz de enfrentamiento.

Tabla 3.2 Valores asignados a la calificación de factores

Calificación	Símbolo	Valor
Mala	M	1
Regular	R	2
Buena	B	3
Muy Buena	MB	4
Excelente	E	5

Elaboración propia

Tabla 3.3 Ponderación de Factores

FACTORES	Peso	Lima Norte		Lima Centro		Callao		Distritos Seleccionados	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	35%	2	0.70	3	1.05	3	1.05	5	1.75
2	20%	3	0.60	2	0.4	3	0.60	2	0.40
3	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.10	4	0.20
4	35%	2	0.70	3	1.05	3	1.05	3	1.05
5	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.10	3	0.15
		TOTAL	2.30	TOTAL	2.70	TOTAL	2.90	TOTAL	3.55

Elaboración propia

Como se observa en la ponderación de factores, la mejor ubicación para el módulo de tequeños es dentro de los distritos seleccionados en la segmentación del mercado. Esto se debe a que posee la mayor ponderación total con un 5.46 respecto a la segunda opción que es el Callao.

3.1.2 Micro Localización

a) Micro Localización de módulo

Con el objetivo de determinar la ubicación inicial del primer módulo de venta de tequeños se evaluó cuatro centros comerciales en los distritos seleccionados en el Capítulo anterior. A continuación en la Tabla N° 3.4 se presentan las características de cada uno de ellos.

Tabla 3.4 Principales centros comerciales seleccionados

Centro Comercial	Clasificación ISCS	Ubicación	Venta anual (MM \$)	Ticket promedio	Público objetivo	Afluencia mensual (millones)	Precios alquiler + mantenimiento (\$)
Jockey Plaza	Super regional	Surco	636,7	26	A, B y C+	2.5	53
Plaza San Miguel	Super regional	San Miguel	480	20	B, C y C+	2.7	53
Real Plaza Primavera	Comunitario	San Borja	150	23	A, B y C+	1.5	40
Larcomar	Estilo de vida	Miraflores	67	9.6	A, B y C+	0.6	43

Elaboración propia

Los centros comerciales, presentados anteriormente, fueron evaluados teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Venta anual
- Público objetivo
- Afluencia mensual
- Costo de alquiler y mantenimiento

Ponderación de factores locacionales

A continuación se describen las variables de localización del módulo de tequeños:

F1 Venta anual: Este factor es importante, dado que el nivel de ventas considera la cantidad de productos o servicios que son adquiridos por los asistentes además de definir el éxito, nivel de magnitud e impacto del centro comercial en una zona geográfica.

F2 Público objetivo: Como se definió en el Capítulo anterior, el centro comercial escogido debe enfocarse al mismo segmento que se busca explotar. Dado que los segmentos A y B poseen la mayor capacidad adquisitiva respecto a los otros segmentos sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades básicas.

F3 Afluencia mensual: El módulo debe estar ubicado en algún centro comercial que brinde la posibilidad de captar la mayor cantidad de clientes, es decir, es conveniente un alto flujo de personas provenientes del distrito donde se ubica el centro comercial como de los adyacentes.

F4 Costo de alquiler y mantenimiento: Se consideró este factor como relevante, dado que se busca contraer la menor cantidad de costos esperando la respuesta del consumidor a tener que afrontar altos costos desde un inicio. Se presenta en la Tabla N° 3.5 la matriz de enfrentamiento de los factores locacionales:

Tabla 3.5 Matriz de enfrentamiento de factores locacionales

FACTORES	1	2	3	4	Total	Peso (%)
1	-	2	0	0	2	17%
2	0	-	0	0	0	0%
3	2	2	-	1	5	42%
4	2	2	1	-	5	42%
				Total	12	100%

Elaboración propia

Según la Tabla N° 3.5, se determina que los factores más influyentes respecto a los demás son la afluencia mensual con 42%, y el costo de alquilar y mantenimiento con 42% respectivamente. A continuación se presenta la asignación de valores a utilizar en la Tabla N° 3.6.

Tabla 3.6 Valores asignados a la calificación de factores locacionales

Calificación	Símbolo	Valor
Mala	M	1
Regular	R	2
Buena	B	3
Muy Buena	MB	4
Excelente	E	5

Elaboración propia

Con la información de las tablas anteriores, se logra determinar la ubicación óptima del módulo en algún centro comercial. Dicha evaluación se realizó utilizando la información mostrada en la Tabla N° 3.7.

Tabla 3.7 Evaluación de Centros Comerciales

FACTORES	Peso	Jockey Plaza		Plaza San Miguel		Real Plaza Primavera		Larcomar	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	17%	5	0.85	5	0.85	2	0.34	1	0.17
2	0%	5	0.00	5	0	5	0.00	5	0.00
3	42%	4	1.68	5	2.1	3	1.26	1	0.42
4	42%	2	0.84	2	0.84	4	1.68	3	1.26
TOTAL			3.37	TOTAL	3.79	TOTAL	3.28	TOTAL	1.85

Elaboración propia

Según la evaluación de Centros Comerciales realizada en la Tabla N°3.7, el primer módulo de tequeños debe estar ubicado en el Centro Comercial Plaza San Miguel. Destaca como factor crucial en la selección de este centro es la mayor afluencia mensual de personas respecto a los otros.

b) Micro Localización de Centro de Operaciones

Luego de definir la ubicación del módulo de tequeños, es conveniente establecer la ubicación del centro de operaciones el cual proveerá de todos los recursos necesarios para que el módulo se mantenga operando. Se ha considerado que el centro de producción de tequeños y el área administrativa tengan la misma ubicación. Ésta será en el distrito de San Miguel, a solo 3 cuadras del Centro Comercial Plaza San Miguel, en la calle Amalia Puga de Lozada.

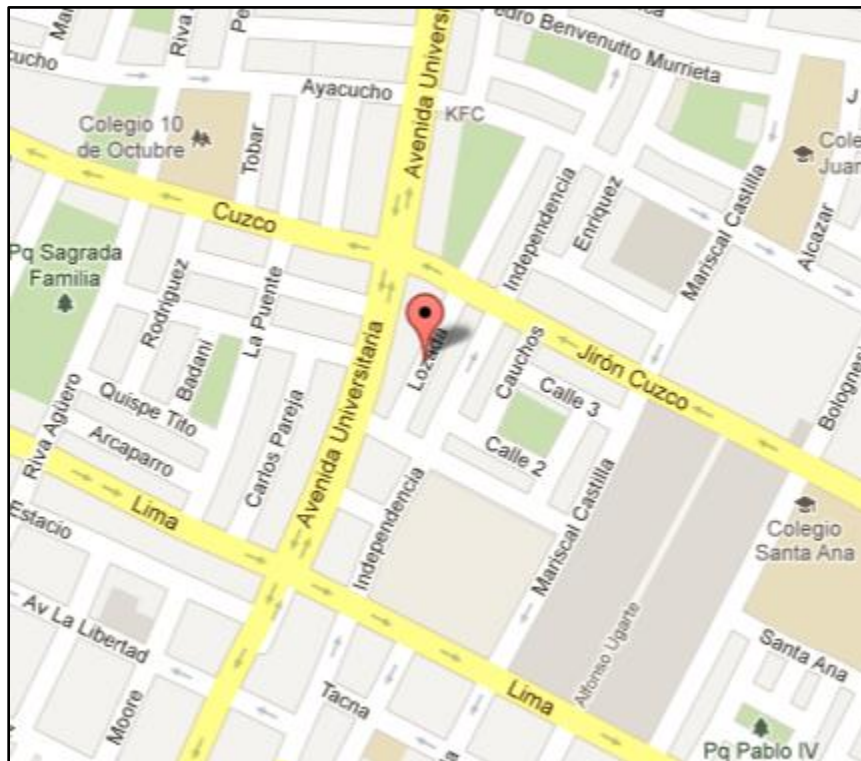


Gráfico 3.1 Mapa de Micro Localización
 Fuente: Guía de calles Lima y Callao (2012)

El local que se muestra en el Gráfico N° 3.1 fue seleccionado debido a los siguientes factores:

F1 Costo de alquiler y acondicionamiento: Debido a la disponibilidad inmediata y al costo de alquiler nulo del local solamente se logra incurrir costos en el acondicionamiento del local.

F2 Cercanía a proveedores: Debido a la cercanía con principales centros de abastos, con gran surtido y amplitud, como Minka, ubicado en el distrito del Callao, y el mercado ubicado en el distrito de Magdalena.

F3 Acceso al local: La cercanía a una arteria principal de la ciudad como la avenida Universitaria permite el acceso a diversos puntos como también la llegada inmediata al Centro Comercial Plaza San Miguel.

F4 Características físicas: Respecto al tamaño, el local posee 40 m² a ser distribuidos tanto para el área de elaboración de tequeños y almacenamiento como para el área administrativa. Además, cuenta con vías de ventilación necesarias para mantener fresco el ambiente y favorecer la conservación de insumos. Cabe resaltar que se cuenta con un baño a disposición de los asistentes de cocina.

3.2 Tamaño

Para la determinación del tamaño se deben analizar diversos factores, entre los cuales están el mercado, la tecnología, el financiamiento, los recursos humanos y los insumos; al considerar los factores antes mencionados se podrá lograr el dimensionamiento óptimo del local. El proyecto se divide en dos grupos, el primero referido a la planta de producción y el segundo referido a los puntos de venta.

3.2.1 Factores condicionantes del tamaño del local

a) Relación Tamaño - Mercado

El estudio de mercado nos dio una demanda insatisfecha del 65% para el primer año, disminuyendo al 63% para el último año de proyección. Al enfocar el negocio a una demanda inicial del 9% de la demanda potencial insatisfecha, se puede concluir que el mercado no es una variable que delimite la elección en el tamaño del local.

b) Relación Tamaño – Tecnología

Todos los elementos tecnológicos que intervienen en el proyecto son máquinas relacionadas a la elaboración y preservación de alimentos, las cuales pueden ser conseguidas fácilmente en el mercado nacional. La tecnología genera restricciones para la determinación del tamaño del local, ya que al tratarse de alimentos se debe tener un mejor manejo de las dimensiones del local.

c) Relación Tamaño - Financiamiento

Se planea utilizar el financiamiento para el acondicionamiento del local, así como de la compra de la maquinaria. Para el local y la maquinaria se evaluará adquirir un préstamo en efectivo. El financiamiento no es una variable que intervenga en la decisión del tamaño del local.

d) Relación tamaño - Recursos Humanos

Para poder elaborar productos de calidad, se debe contar con personal altamente calificado, así también con un lugar que cumpla con todas los criterios necesarios para cumplir con la calidad establecida. Todos estos requerimientos antes mencionados son muy importantes para el funcionamiento, mas no para la definición del tamaño de la planta.

e) Relación tamaño - Insumos

Los insumos más importantes del producto son el aceite, la harina, el huevo y los diversos rellenos. Todos estos productos están al fácil alcance en el mercado nacional, lo cual el conseguirlos no será un impedimento. En el caso de crear un ambiente de correcta salubridad y seguridad, se debe tener en cuenta todos los criterios al respecto para una buena determinación del tamaño.

3.2.2 Estrategia de tamaño

Se debe definir la estrategia de tamaño que tendrá el negocio a lo largo del proyecto, es decir establecer la capacidad de producción con la cual se contará en cada año. Se establecerá una estrategia de demanda expansiva, la cual nos dará una holgura en la capacidad de producción con respecto a la demanda. La definición de la capacidad de producción respecto a la demanda se muestra en la tabla N° 3.8. Así mismo en el Gráfico N°3.2 se muestra la capacidad y el crecimiento de la demanda a lo largo del horizonte del proyecto.

Tabla 3.8 Capacidad vs Demanda

	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad	70,000	70,000	120,000	120,000	120,000
Demanda	65,954	66,587	112,101	113,292	114,553

Elaboración propia

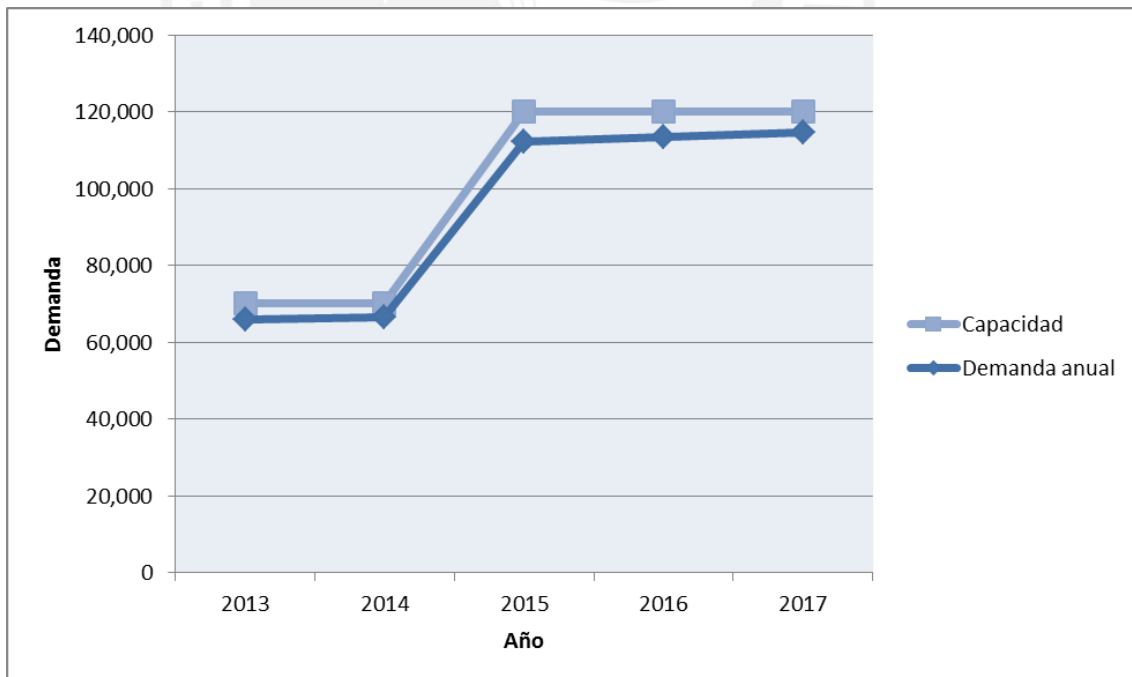


Gráfico 3.2. Capacidad del negocio
Elaboración propia

3.3 Características Físicas

3.3.1 Infraestructura

La definición de las características de la infraestructura es muy importante para poder tener un correcto conocimiento de los requerimientos de los locales del proyecto.

a) Centro de operaciones

Se utilizará una casa que se tiene a disposición, dentro de la cual se acondicionará un espacio para realizar la elaboración de los tequeños. Este establecimiento está ubicado en Amalia Puga de Lozada N°189 en el distrito de San Miguel. En este local se puede implementar la planta para la producción de tequeños, ya que cuenta con un buen perímetro que no generará inconvenientes. La infraestructura ya está establecida, solo falta considerar si se realizaran variaciones en alguno de los servicios que recibe el lugar.

Servicio de Gas Natural

Se implementará el servicio del gas natural, para lo cual se incurrirá en costos de instalación y acondicionamiento del lugar, pero a lo largo del tiempo esto reducirá los costos, ya que el gas natural es mucho más barato que el balón de gas que comúnmente se utiliza.

b) Módulo de venta

El módulo se mandará a fabricar a una empresa local según las especificaciones técnicas y de diseño que se definen a continuación:

Especificaciones técnicas

Estas especificaciones son muy importantes para poder determinar cómo se quiere que sea el módulo por dentro, y como se debe utilizar y distribuir el espacio con el cual se cuenta. Las especificaciones básicas son las siguientes:

- El módulo debe tener un área de aproximadamente 6 m².
- El módulo debe tener conexiones habilitadas de electricidad, agua y desagüe, así también como una buena iluminación.
- Se debe adherir los equipos como la freidora, la dispensadora de bebidas, conservadora y el lavatorio al módulo para optimizar espacios.

Especificaciones de diseño

El diseño del módulo será elaborado por un diseñador, el cual será contratado exclusivamente para elaborar un diseño innovador que pueda llamar la atención de toda persona que pase por el lugar. Las especificaciones básicas son las siguientes:

- El módulo debe tener colores vivos, que muestren alegría.
- Debe tener el logo de manera que este a la vista de todos.
- Se debe considerar en el diseño, unas banquitas en las los clientes se pueden sentar para comer.
- El módulo debe mostrar sus precios y promociones en la parte exterior.
- Se deben considerar todas las especificaciones técnicas para el diseño.

El diseño básico propuesto para el modulo se muestra en el Grafico N°3.3.



Gráfico 3.3 Diseño del modulo
Elaboración propia

3.3.2 Equipamiento

Se determinan los requerimientos de equipamiento tanto como para el centro de operaciones y el módulo de venta de acuerdo con las necesidades del proyecto; es decir, dependiendo de los datos obtenidos del cálculo de la demanda se estiman los requerimientos tanto en equipos, herramientas de trabajo y materiales de venta.

a) Maquinaria y Equipos

La maquinaria y equipos necesarios para la implementación del proyecto se muestran en la Tabla N°3.9, en la cual también se indica la cantidad de elementos por cada tipo, así como el precio de cada uno. Las marcas fueron escogidas utilizando el criterio de la elección de las marcas con mayor reconocimiento en el mercado.

Tabla 3.9 Maquinaria y equipos

Equipo	Cantidad	Especificaciones	Precio Unitario
Maquina laminadora para hacer pastas	1	*Marca: Marcato. Modelo: Ampia 180.	S/. 260.00
Congeladora	2	*Marca: Coldex *Dimensiones: Largo : 1.02m Ancho : 0.72m Altura : 0.95m *Capacidad: 80pies3 *Potencia: 0.75HP	S/. 1,600.00
Cocina 6 quemadoras	1	*Marca: Inresa *Dimensiones: Largo: 0.80m Ancho: 0.58m Altura: 0.90m *Funcionamiento: Conexión de Gas. *Material: Acero inoxidable	S/. 899.00
Electrodomésticos	1	Licuadaora, Extractor y Batidora	S/. 300.00
Campana	1	*Marca: Bosch	S/. 510.00
Amasadora	1	*Marca: Ferton *Capacidad: 20 Litros *Dimensiones: 5 x 42 x 77 cms.	S/. 2,186.00
Dispensador de bebidas	1	*Marca: Henkel. *Modelo: LSP18X2. *Medidas: 510 x 470 x 740 cms. *Potencia: 280 watts.	S/. 2,200.00
Freidora	1	*Marca: Henkel *Modelo: EF-061L *Medidas: 46*31*19 cms	S/. 470.00
Furgon frigorífico	1	*Marca: Hyundai Modelo: Porter Características: Usado	S/. 42,900.00
Carritos transportadores	2	*Marca: Harman's.	S/. 300.00
Caja registradora	1	*Marca: Samsung	S/. 1,200.00
Conservadora	1	*Marca: Metalfrio *Modelo: VF50	S/. 1,500.00

Elaboración propia

b) Mobiliario

El mobiliario a adquirir básicamente consiste en los muebles necesarios en la cocina y el módulo de venta. Los elementos con las respectivas consideraciones se muestran en la Tabla N°3.10.

Tabla 3.10. Mobiliario

Mobiliario	Cantidad	Especificaciones	Precio
Mesas de Cocina	3	*Marca: Harmans *Dimensiones: Largo : 1.2m Ancho : 0.6m Altura : 0,7m *Material: Acero inoxidable	S/. 600.00
Lavadero de mano	2	*Dimensiones: Largo : 0.98m Ancho : 0.48m Altura : 0,15m *Material: Acero inoxidable	S/. 150.00
Mueble Estante De Cocina	2	*Dimensiones: Largo: 0.60m Ancho:0.45m Altura: 1.90m *Material: Melamina NOVOKOR IMPORTADA de 18mm	S/. 320.00
Modulo de venta	1	Modulo de 6m ²	S/. 4,800.00

Elaboración propia

3.3.3 Distribución de planta

Con el fin de determinar la distribución óptima del espacio del centro de operaciones, se debe partir de antemano con el cálculo de las áreas individuales de los elementos a distribuir. Así mismo se debe considerar el área de insumos en espera y alguna otra necesidad de espacio que surja:

a) Requerimiento de espacio

Se utilizará el método de Guerchet, el cual a partir de tres superficies parciales, las cuales son superficie estática (Ss), superficie gravitacional (Sg) y la superficie evolutiva (Se) permite calcular los requerimientos de espacio para la cantidad de equipos productivos necesarios.

En el anexo N° 4 se muestra las medidas necesarias para calcular la superficie estática (S_e), definida como el espacio que ocupa físicamente el equipo, de cada una mediante la siguiente relación:

$$S_s = \text{Largo} \times \text{ancho}$$

A continuación se calcula la superficie gravitacional (S_g), área requerida por un operario para desempeñar su labor de manera satisfactoria, de la siguiente forma:

$$S_g = S_s \times N$$

En donde N es la cantidad de lados operables por cada máquina o equipo evaluado. Por último, se calcula la superficie evolutiva (S_e), área necesaria para circulación y transporte, que relaciona las dos superficies calculadas anteriormente y un coeficiente único K , el cual relaciona la altura media de hombres u objetos móviles entre el promedio de alturas de las máquinas o equipos fijos del área:

$$S_e = K \times (S_g + S_s)$$

$$K = \frac{\text{Altura media de hombres u objetos desplazados}}{2 \times (\text{altura media de máquinas o equipos fijos})}$$

Finalmente, se calcula la superficie total requerida mediante la suma de estas tres parciales. En el anexo N°4 se muestra los cálculos a detalle, finalmente se obtiene que la superficie requerida es de 33.19 m².

b) Tabla de Relación de Actividades

A continuación se realizará el diagrama de relación de actividades con el objetivo de determinar el tipo de relación que se establece entre cada área del centro de operaciones lo que determinará la proximidad o no entre éstas. Se utilizó la siguiente calificación del tipo de relación (ver Tabla N° 3.11):

Tabla 3.11 Tipo de relación

Valor	Proximidad
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente necesario
I	Importante
O	Ordinaria - Normal
U	Sin importancia
X	No deseable

Elaboración propia

Finalmente en el Gráfico N° 3.4 se muestra la tabla de relación obtenida:

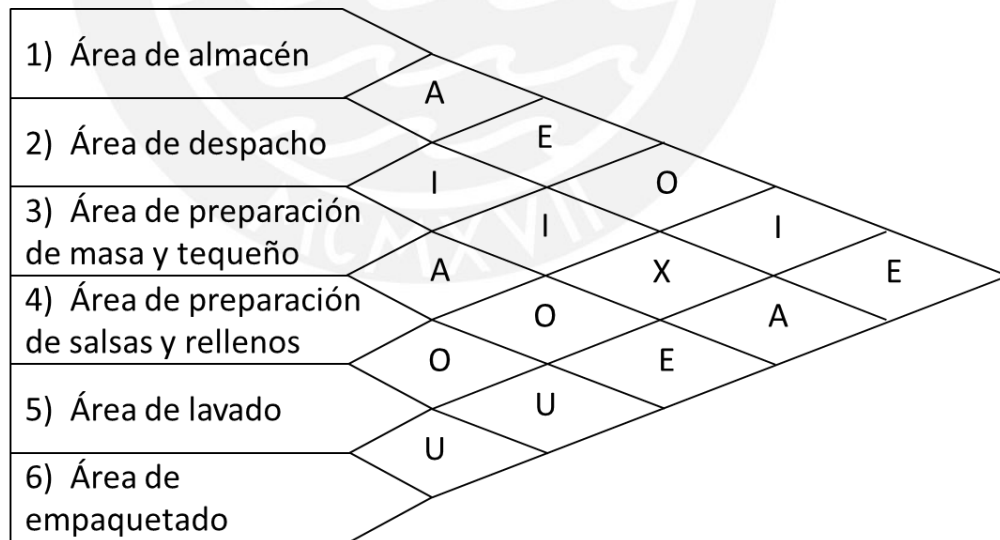


Gráfico 3.4 Tabla de relación
Elaboración propia

c) Diagrama de Bloques

Después de realizar la tabla de relaciones, se debe esquematizar las áreas a distribuir en un diagrama de relaciones lo cual servirá como base a la elaboración del diagrama de bloques además de permitir obtener una imagen más visual de las relaciones existentes. Este diagrama se construirá de manera progresiva, tomando en cuenta primero las relaciones más relevantes y añadiendo luego las de menor. Para dicho fin se utilizó la nomenclatura descrita en la Tabla N° 3.12.

Tabla 3.12 Nomenclatura de relaciones

Valor	Proximidad
A	=====
E	=====
I	=====
O	-----
U	
X	-----

Elaboración propia

En el Gráfico N°3.5 se muestra el diagrama de relaciones realizado:

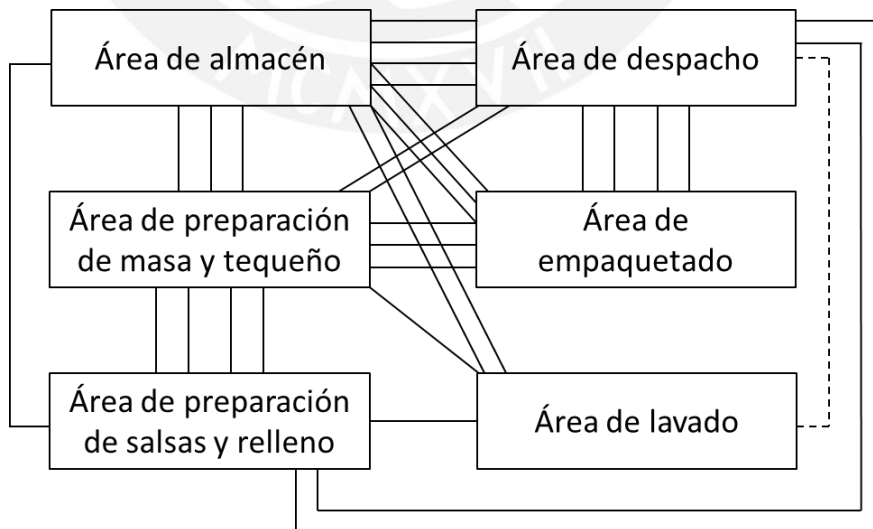


Gráfico 3.5 Diagrama de relaciones
Elaboración propia

A partir de la elaboración del diagrama de relaciones, se realiza el diagrama de bloques tomando en cuenta los cálculos de superficie realizados en el anexo N° 4 para las proporciones. Dicho diagrama se muestra en el Gráfico N° 3.6.

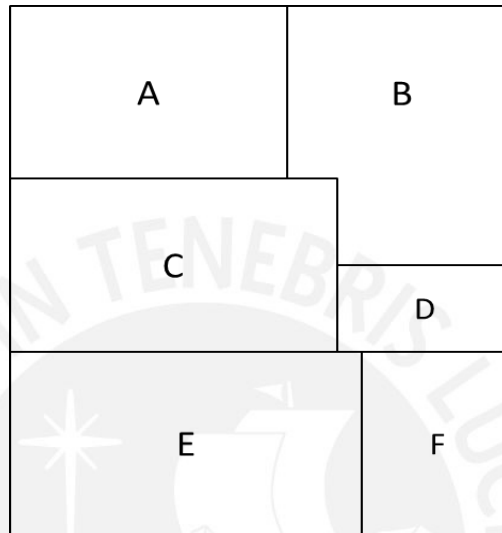


Gráfico 3.6 Diagrama de bloques
Elaboración propia

Donde se utilizó la siguiente nomenclatura para describir las áreas a distribuir (Ver Tabla N° 3.13)

Tabla 3.13 Leyenda de Áreas

<p>A : Área de Almacén B : Área de Despacho C : Área de Preparación de masa y tequeños D : Área de empaquetado E : Área de Preparación de salsas y rellenos F : Área de Lavado</p>

Elaboración propia

d) Layout del Centro de Operaciones

A continuación presenta el layout del centro de operaciones considerando un local de 40m² mencionado en la micro localización respectiva. Según los cálculos realizados usando el método de Guerchet nos resta 6.81m². En el Gráfico N°3.7 se muestra dicha distribución utilizando la leyenda de la Tabla N° 3.15.

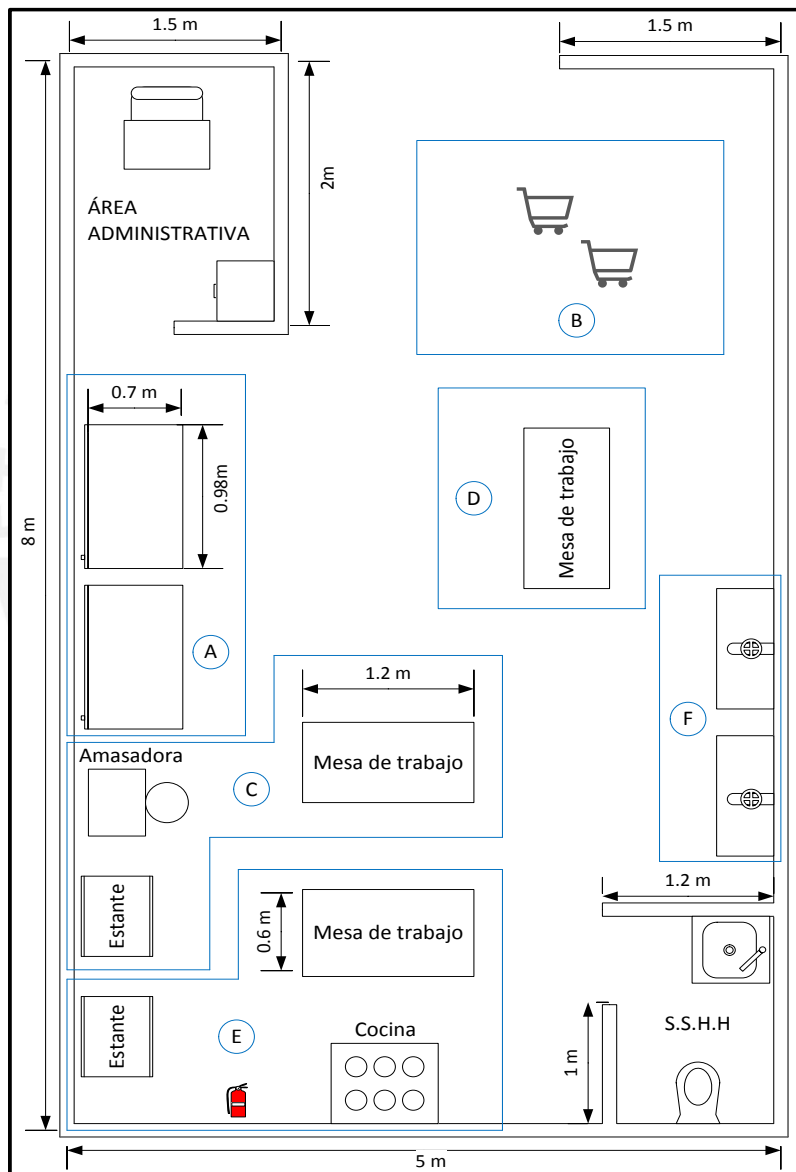


Gráfico 3.7 Layout del Centro de Operaciones
Elaboración propia

3.4 Operaciones

Las principales operaciones que se realizan están relacionadas al servicio de atención al cliente y abastecimiento de recursos, siendo las siguientes:

- Servicio de atención de pedido al cliente
- Servicio de preparación y despacho de pedido
- Proceso de abastecimiento y distribución de insumos al punto de venta

A continuación, en el Gráfico N° 3.8, se presenta un diagrama general para cada una de las operaciones mencionadas que representa la dinámica en general de cada una. Además en los anexos (Anexo N°4 y 5) se presentan los diagramas de flujos de las operaciones a detalle con los sistemas requeridos.

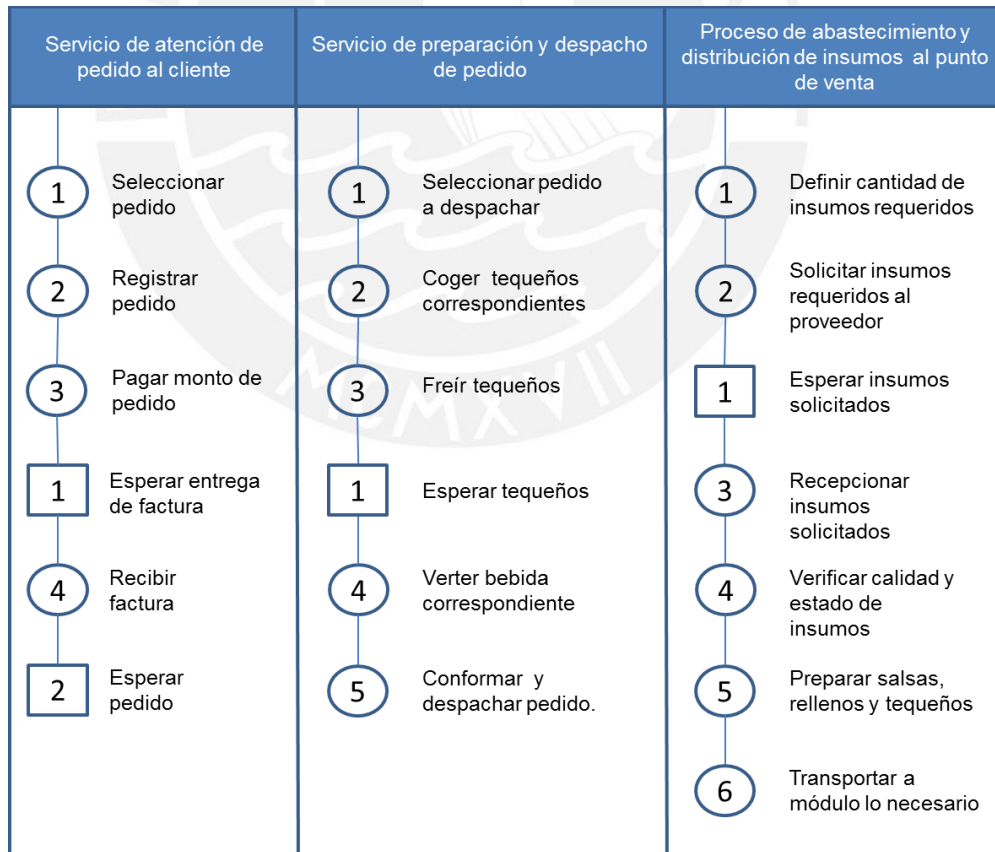


Gráfico 3.8 Diagrama de Operaciones
Elaboración propia

3.4.1 Descripción del Proceso Productivo

Se utilizó el diagrama de operaciones (D.O.P) para representar, visualizar y analizar de manera precisa los procesos más frecuentes y relevantes que se llevan a cabo en el centro de operaciones.

En los siguientes Gráficos se muestra el diagrama mencionado para:

- Preparación de tequeño (ver Gráfico N° 3.9)
- Preparación de la masa (ver Gráfico N° 3.10)
- Preparación de los rellenos (ver Gráficos N° 3.11, 3.12, 3.13 y 3.14)
- Preparación de las salsas (ver Gráficos N° 3.15, 3.16, 3.17, 3.18 y 3.19)

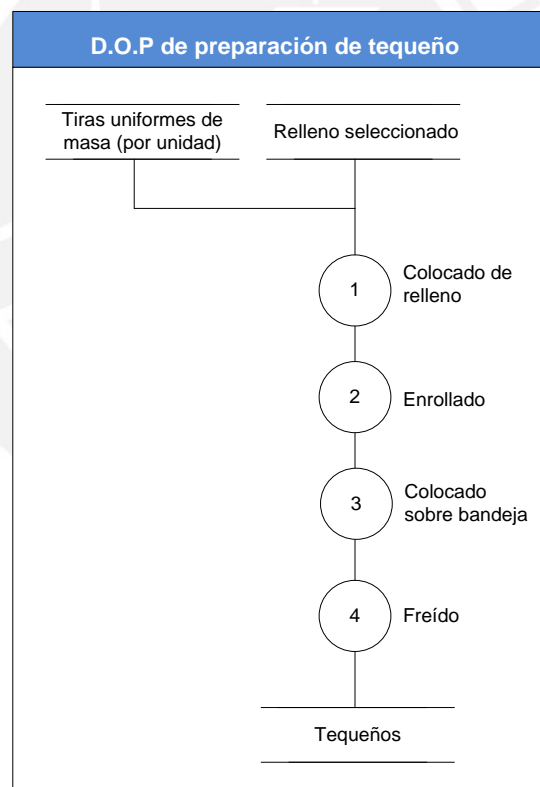


Gráfico 3.9 Preparación de tequeño
Elaboración propia

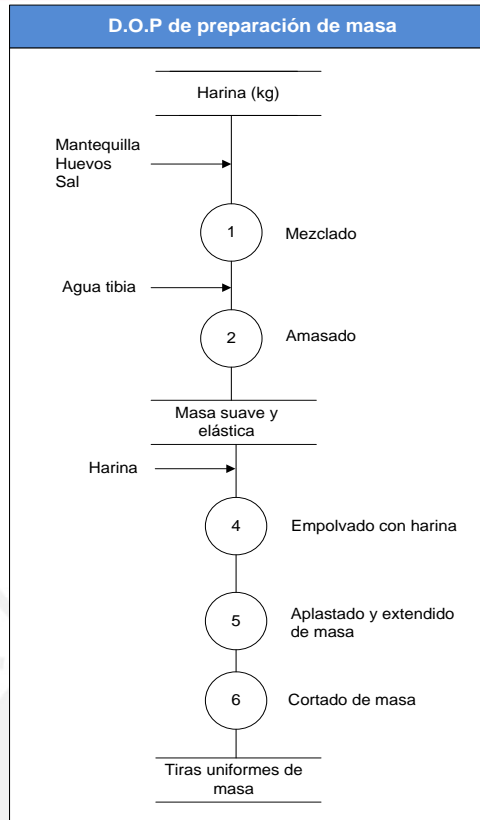


Gráfico 3.10 Preparación de masa
Elaboración propia

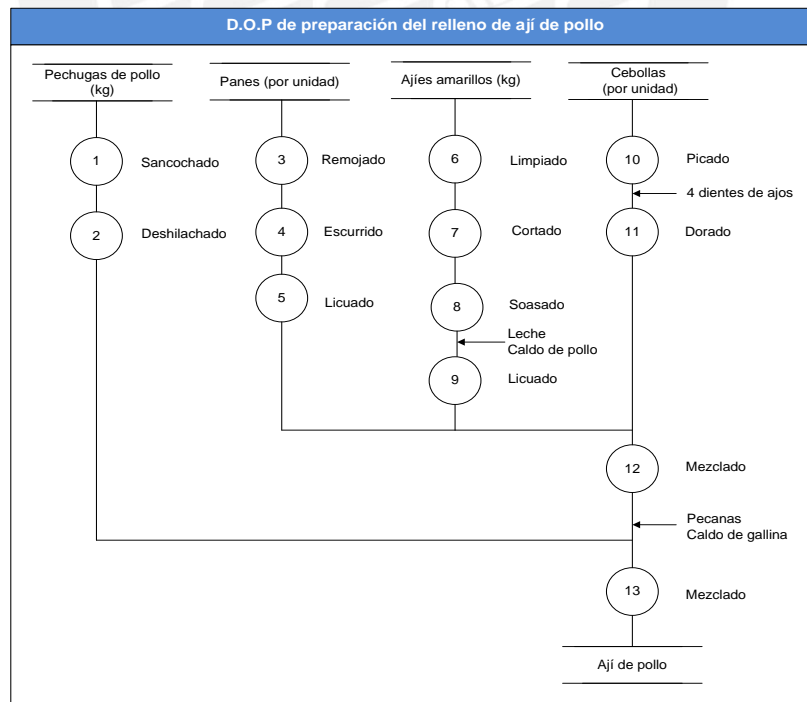


Gráfico 3.11 Preparación de Ají de Pollo
Elaboración propia

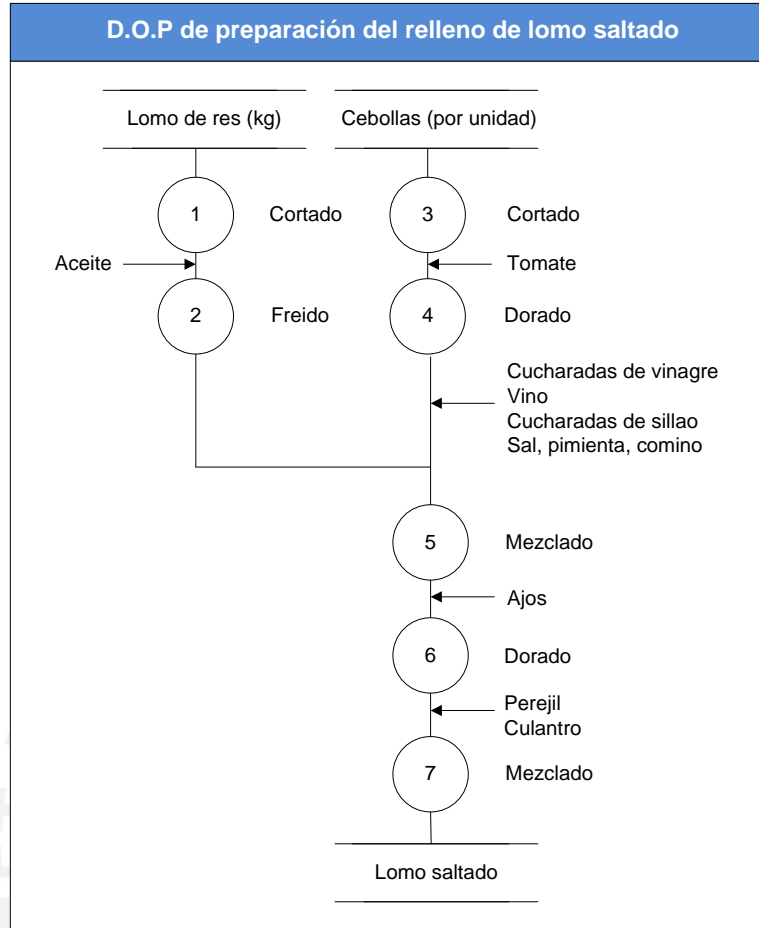


Gráfico 3.12 Preparación de Lomo Saltado
Elaboración propia

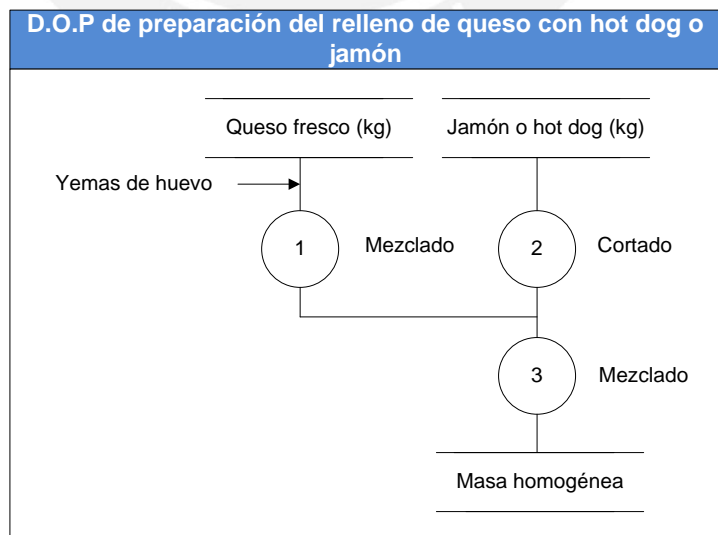


Gráfico 3.13 Preparación de relleno de Queso + Hot Dog o Jamón
Elaboración propia

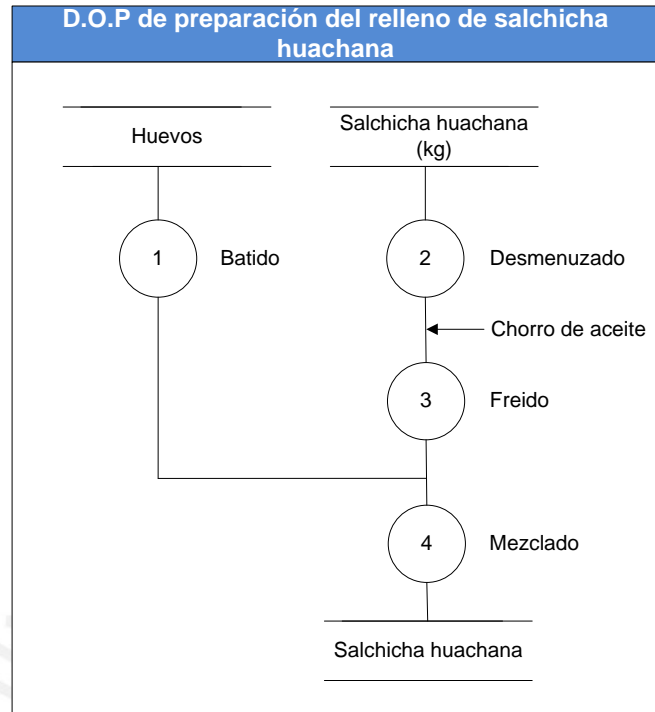


Gráfico 3.14 Preparación de relleno de Salchicha Huachana
Elaboración propia

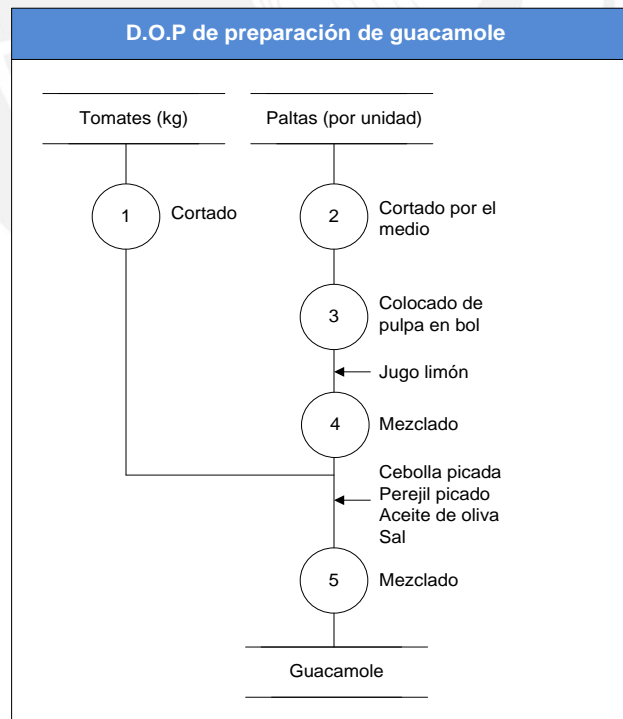


Gráfico 3.15 Preparación de salsa de Guacamole
Elaboración propia

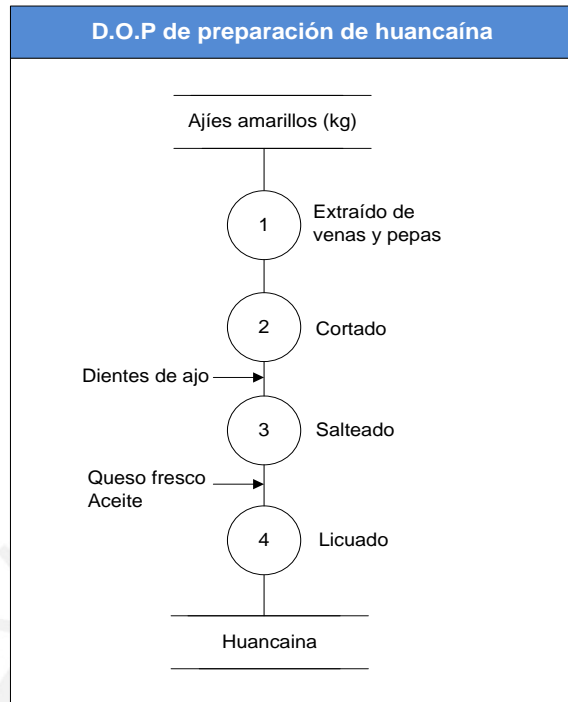


Gráfico 3.16 Preparación de salsa de Huancaína
Elaboración propia

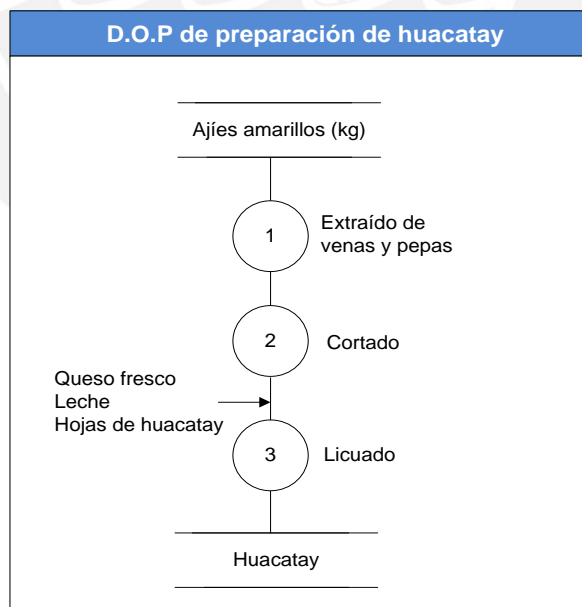


Gráfico 3.17 Preparación de salsa de Huancaína
Elaboración propia

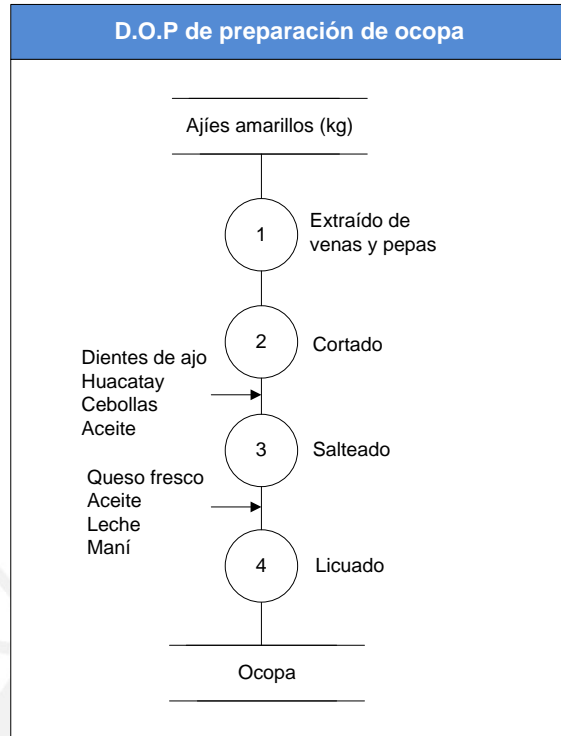


Gráfico 3.18 Preparación de salsa de Ocopa
Elaboración propia

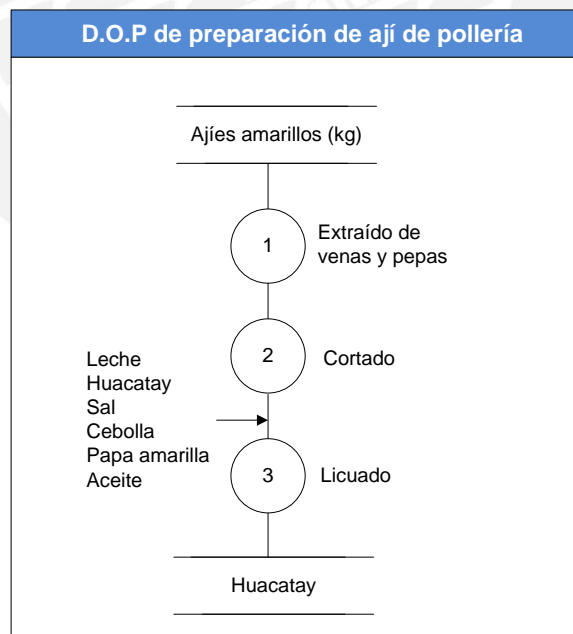


Gráfico 3.19 Preparación de salsa de Ají de Pollería
Elaboración propia

3.5 Requerimiento del Proceso

Para poder poner en marcha operativa el proyecto, se debe cumplir con el correcto abastecimiento de los recursos requeridos. Así también el conocer las necesidades y requerimientos del proceso para todo el horizonte del proyecto facilitará el planeamiento y manejo logístico de la empresa.

a) Mano de obra

Se requiere personal tanto para el centro de operaciones como para los módulos de venta. En la Tabla N°3.14 se muestran los requerimientos de mano de obra para la correcta articulación del proyecto.

Tabla 3.14 Mano de Obra

Puesto de trabajo	Lugar	Salario
Gerente General	Centro de operaciones	S/. 4,500.00
Supervisor de Marketing y Ventas	Centro de operaciones	S/. 3,500.00
Ingeniero Alimentario	Centro de operaciones	S/. 2,500.00
Cocinero	Centro de operaciones	S/. 1,200.00
Ayudante de cocina	Centro de operaciones	S/. 750.00
Módulo Asistente 1	Punto de venta	S/. 600.00
Módulo Asistente 2	Punto de venta	S/. 600.00
Conductor	Centro de operaciones	S/. 750.00

Elaboración propia

La empresa trabaja a dos turnos, tanto en el centro de operaciones como en el punto de venta. Los turnos se definen de la siguiente manera de la Tabla N°, 3.15.

Tabla 3.15 Turnos de trabajo

Lugar	Turno	Horario
Centro de operaciones	1er turno	7 AM a 1 PM
	2do turno	1 PM a 7 PM
Punto de Venta	1er turno	10 AM a 4:30 PM
	2do turno	4:30 PM a 11 PM

Elaboración propia

Requerimiento anual para todo el horizonte

El requerimiento anual de mano de obra para todo el proyecto se muestra en la Tabla N° 3.16.

Tabla 3.16 Requerimiento anual de mano de obra

Puesto de trabajo	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente General	1	1	1	1	1
Supervisor de Marketing y Ventas	1	1	2	2	2
Ingeniero Alimentario	1	1	1	1	1
Cocinero	2	2	3	3	3
Ayudante de cocina	3	3	6	6	6
Módulo Asistente 1	3	3	6	6	6
Módulo Asistente 2	3	3	6	6	6
Conductor	1	1	1	1	1

Elaboración propia

b) Materia Prima:

Estos requerimientos hacen referencia a los insumos necesarios para la elaboración de los productos, es decir a la materia prima necesaria para elaborar el tequeño, los rellenos, las salsas acompañantes y las bebidas.

Para el cálculo de los requerimientos de materia prima se necesitan las composiciones de cada elemento a preparar, lo cual se determina mediante la utilización de recetas de preparación y por medio de la experimentación en la preparación.

Masa del tequeño

La composición de la masa del tequeño se determinó por medio de la receta del tequeño tradicional, dicha composición se muestra en la Tabla N° 3.17.

Tabla 3.17 Composición del tequeño

Tequeño		
Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Harina de Maiz	Kg.	0.005
Mantequilla	Kg.	0.0025
Huevos	Unidad	0.01
Azúcar	Kg.	0.0001
Sal	Kg.	0.0001

Elaboración propia

Rellenos

Para determinar la composición de los rellenos de tequeños se experimentó para poder conseguir la cantidad exacta de cada insumo que se requiere en cada relleno. Para los rellenos que contienen comida ya preparada como el Lomo Saltado y el Ají de gallina, se utilizó las recetas de los mismos. En la Tabla N° 3.18 se muestra la composición de todos los rellenos.

Tabla 3.18 Composición de los rellenos

Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Ají de Gallina	Pollo	Kg.	0.0089
	Pan	Unidad	0.0714
	Ají Amarillo	Kg.	0.0007
	Dientes de ajo	Kg.	0.0001
	Cebolla	Kg.	0.0009
Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Lomo Saltado	Lomo	Kg.	0.0134
	Cebolla	Kg.	0.0036
	Tomate	Kg.	0.0036
	Dientes de ajo	Kg.	0.0001
Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Mixto	Jamón	Kg.	0.0089
	Queso	Kg.	0.0089
Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Queso	Queso	Kg.	0.02
Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Hot dog + Queso	Hot dog	Kg.	0.00893
	Queso	Kg.	0.00893
Relleno	Insumo	Unidad de medida	Para 1 Tequeño
Salchicha Huachana	Salchicha Huachana	Kg.	0.0054
	Huevo	Unidad	0.0179

Elaboración propia

Aceite

El aceite es uno de los insumos más importantes en la producción del producto, el cual es utilizado básicamente en el proceso de freír los tequeños. Este insumo también es utilizado en la cocina del centro de operaciones para labores de cocción de los insumos que requieren estar cocinados antes de elaborar el tequeño. Según el artículo “Los Aceites y las Frituras” publicado por “www.alimentación-sana.org”, el aceite se debe cambiar cada tres frituras, con lo cual se puede aproximar la utilización del aceite basándose en la demanda del producto.

Se determinó de manera experimental que para freír seis tequeños se utiliza 98.73 mililitros de aceite, por lo cual se puede obtener que para freír un tequeño se necesita 16.36 mililitros de aceite. El consumo de aceite en la cocina del centro de operaciones se basa en la preparación del ají de gallina, lomo saltado y salchicha huachana. En la tabla N°3.19 se detalla el requerimiento de aceite para un tequeño según las necesidades de cada relleno y del producto final.

Tabla 3.19 Consumo de aceite para un tequeño

Requerimiento de Aceite			
Insumo	Unidad de medida	Para 6 tequeños	Para un tequeño
Tequeño	mL.	98.75	16.46
Aji de Gallina	mL.	-	1.80
Lomo Saltado	mL.	-	2.00
Salchicha Huachana	mL.	-	1.00

Elaboración propia

Bebidas

Las bebidas son un producto importante dentro del negocio, ya que constituyen un gran volumen en las ventas. En el estudio de mercado se definió que las bebidas a venderse serían las gaseosas, la chicha morada y el refresco de maracuyá. Los requerimientos para cada tipo de bebida se muestran a continuación:

Gaseosas

Las gaseosas que se ofrecerán en el módulo serán la Inca Kola y Coca Cola, ya que son las que cuentan con mayor preferencia en el mercado al cual apunta el proyecto. Estas bebidas serán adquiridas en paquetes de 12 botellas a precio al por mayor.

Chicha morada

El requerimiento de insumos para la elaboración de la chicha morada se elaboró en base a la receta tradicional. La composición y el consumo anual de los insumos de esta bebida se muestran en la tabla N° 3.20.

Tabla 3.20 Composición de Chicha Morada

Refresco Chicha Morada			
Insumo	Unidad de medida	Para 1 litro	Para un vaso de Chicha (16 oz)
Maíz morado	Kg.	0.21	0.10
Piña	Unidad	0.29	0.14
Azúcar	Kg.	0.07	0.03
Canela	Unidad	1.14	0.54
Limón	Unidad	1.14	0.54
Agua	Lt.	1.29	0.61

Elaboración propia

Refresco de maracuyá

Los insumos requeridos para la elaboración del refresco de maracuyá y sus respectivos requerimientos para el consumo anual se muestran en la tabla N° 3.21.

Tabla 3.21 Composición de Refresco de Maracuyá

Refresco Maracuyá			
Insumo	Unidad de medida	Para 1 litro	Para un vaso de Maracuyá (16 oz)
Maracuyá	Unidad	4	1.9
Azúcar	Kg.	0.15	0.07
Agua	Lt.	1	0.48

Elaboración propia

Requerimiento anual para todo el horizonte

Los requerimientos anuales para todo el horizonte de los principales insumos correspondientes a la preparación del tequeño como producto final se muestran en la Tabla N° 3.22, así también los requerimientos anuales para la elaboración de los refrescos se indican en la Tabla N° 3.23.

Tabla 3.22 Requerimiento anual de insumos para todo el horizonte - Tequeños

Insumos Totales Tequeños						
Insumo	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	2017
Harina de Maiz	Kg.	1,747.70	1,764.48	3,119.06	3,152.19	3,187.29
Mantequilla	Kg.	873.85	882.24	1,559.53	1,576.10	1,593.65
Azúcar	Kg.	34.95	35.29	62.38	63.04	63.75
Sal	Kg.	34.95	35.29	62.38	63.04	63.75
Pollo	Kg.	818.66	826.52	1,461.03	1,476.55	1,492.99
Pan	Unidad	6,567.68	6,630.73	11,721.10	11,845.62	11,977.50
Ají Amarillo	Kg.	64.39	65.01	114.91	116.13	117.43
Dientes de ajo	Kg.	16.56	16.72	29.55	29.86	30.20
Cebolla	Kg.	347.70	351.04	620.53	627.12	632.44
Lomo	Kg.	986.07	995.54	1,759.81	1,778.50	1,798.30
Tomate	Kg.	264.91	267.46	472.78	477.81	483.13
Jamón	Kg.	532.13	537.24	949.67	959.76	970.45
Queso	Kg.	1,729.63	1,746.23	3,086.80	3,119.59	3,154.33
Hot dog	Kg.	369.64	373.19	659.68	666.69	674.11
Salchicha Huachana	Kg.	223.52	225.67	398.91	403.15	407.64
Huevos	Unidad	4,236.34	4,277.00	7,560.44	7,640.75	7,725.82
Aceite	Lt.	6,106.99	6,165.62	10,898.93	11,014.71	11,137.34

Elaboración propia

Tabla 3.23 Requerimiento anual de insumos para todo el horizonte - Refrescos

Insumos Totales Refrescos						
Insumo	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	2017
Maíz morado	Kg.	3,479.01	3,512.40	6,208.86	6,274.81	6,344.68
Piña	Unidad	4,870.61	4,917.36	8,692.40	8,784.74	8,882.55
Azúcar	Kg.	2,705.50	2,731.47	4,828.41	4,879.70	4,934.03
Canela	Unidad	18,786.63	18,966.98	33,527.83	33,884.00	34,261.25
Limón	Unidad	18,786.63	18,966.98	33,527.83	33,884.00	34,261.25
Agua	Lt.	32,617.11	32,930.23	58,210.61	58,828.98	59,483.96
Maracuyá	Unidad	45,105.92	45,538.93	80,498.94	81,354.09	82,259.85

Elaboración propia

c) Materiales

Los materiales se dividen en dos tipos, los correspondientes al área de producción y los correspondientes al área de oficina. Los materiales requeridos en el área de producción incluyen los materiales básicos de cocina, así como los utensilios de limpieza, los uniformes de los empleados y los elementos de seguridad; por otro lado dentro de los materiales de oficina se encuentran los elementos que serán utilizados por el personal administrativo para la realización de sus labores. En la Tabla N°3.24 se muestran los materiales del área de producción presupuestados para que el negocio se ponga en marcha y en la Tabla N°3.25 se muestran los correspondientes a los materiales de oficina.

Tabla 3.24 Requerimiento de materiales – Área de producción

Elementos	Cantidad	Precio
Juego de ollas	1	S/. 700.00
Utensilios básicos de cocina	1	S/. 200.00
Mascarillas (90 unidades)	17	S/. 40.00
Guantes de Jebe (50 pares)	73	S/. 2.50
Utensilios de limpieza	12	S/. 150.00
Uniformes completos	6	S/. 150.00
Mandiles	12	S/. 20.00
Botiquín	2	S/. 50.00
Extintor	2	S/. 100.00
Vasos (ciento)	1	S/. 10.00
Empaque chico (ciento)	1	S/. 12.00
Empaque grande (ciento)	1	S/. 23.00

Elaboración propia

Tabla 3.25 Requerimiento de materiales - Oficina

Elementos	Cantidad	Precio unitario con IGV S/.
Teléfono Inalámbrico (tres extensiones)	2	S/. 129.00
Estante de melamine x 2m de altura	1	S/. 300.00
Engrapador	1	S/. 7.50
Clips	2	S/. 1.27
Papel Bond	6	S/. 15.00
Bolígrafo	48	S/. 0.60
Corrector	6	S/. 1.88
Lápiz Técnico	10	S/. 0.42
Borrador blanco	3	S/. 0.57
Tajador	2	S/. 0.50
Grapas	1	S/. 1.41
Cuaderno Cuadrulado	4	S/. 2.20
Tijera Oficina	1	S/. 4.00
Sello Recibido	1	S/. 10.69
Plumón Indeleble	3	S/. 2.50
Perforador	1	S/. 7.00
Post it	2	S/. 6.41
Pegamento Barra	2	S/. 6.20
Resaltador	3	S/. 1.30
Regla Plástico	2	S/. 0.60
Cartucho Tinta Negra	6	S/. 35.00
Cartucho Tinta Color	4	S/. 60.00
Calculadora	1	S/. 12.00

Elaboración propia

Requerimiento anual para todo el horizonte

El requerimiento anual de materiales para todo el horizonte se muestra en la tabla N° 3.26

Tabla 3.26 Requerimiento anual de materiales para todo el horizonte

Materiales	2013	2014	2015	2016	2017
Juego de ollas	1	0	1	0	1
Utensilios básicos de cocina	1	0	1	0	1
Mascarillas (90 unidades)	17	17	25	25	25
Guantes de Jebe (50 pares)	73	73	100	100	100
Utensilios de limpieza	12	12	12	12	12
Uniformes completos	6	6	12	12	12
Mandiles	12	12	21	21	21
Botiquín	2	2	3	3	3
Extintor	2	2	3	3	3
Vasos (ciento)	293	295	522	528	534
Empaque chico (ciento)	299	302	533	539	545
Empaque grande (ciento)	288	290	513	519	524
Elementos de oficina	2013	2014	2015	2016	2017
Teléfono Inalámbrico (tres extensiones)	2	0	0	0	0
Estante de melamine x 2m de altura	1	0	0	0	0
Engrapador	1	1	1	1	1
Clips	2	2	2	2	2
Papel Bond	6	6	6	6	6
Bolígrafo	48	48	48	48	48
Corrector	6	6	6	6	6
Lápiz Técnico	10	10	10	10	10
Borrador blanco	3	3	3	3	3
Tajador	2	2	2	2	2
Grapas	1	1	1	1	1
Cuaderno Cuadrulado	4	4	4	4	4
Tijera Oficina	1	1	1	1	1
Sello Recibido	1	1	1	1	1
Plumón Indeleble	3	3	3	3	3
Perforador	1	1	1	1	1
Post it	2	2	2	2	2
Pegamento Barra	2	2	2	2	2
Resaltador	3	3	3	3	3
Regla Plástico	2	2	2	2	2
Cartucho Tinta Negra	6	6	6	6	6
Cartucho Tinta Color	4	4	4	4	4
Calculadora	1	0	0	0	0

Elaboración propia

d) Servicios:

Los requerimientos de acuerdo a los servicios son los básicos, es decir, se necesita agua, electricidad y como ya se mencionó anteriormente, gas natural. En la tabla N°3.27 se muestran las especificaciones y costos de los servicios mencionados.

Tabla 3.27 Servicios

Servicio	Proveedor	Unidad de medida	Costo Instalación	Tarifa mensual	
				Fija	Variable
Gas Natural	Calidda	Promedio	S/. 700.00	S/. 12.07	S/. -
Agua	Sedapal	m ³	S/. -	S/. 4.74	S/. 3.90
Electricidad	Edelnor	Kwh	S/. -	S/. 2.42	S/. 0.35

Elaboración propia

3.6 Evaluación Ambiental y Social

3.6.1 Evaluación Ambiental

El ciclo de vida, según la norma ISO 14040²⁷, nace de la posibilidad de implementar en el mercado módulos de tequeños de diversos rellenos, lo cual engloba procesos productivos, de transporte, de distribución, consumo y de disposición de los recursos utilizados. A continuación se muestra en el Gráfico N°3.20 el ciclo de vida del tequeño.

²⁷ Norma que establece la estructura general, los principios y los requisitos para conducir y reportar estudios de evaluación del ciclo de vida. Esta norma describe en detalle la técnica de evaluación de ciclo de vida.

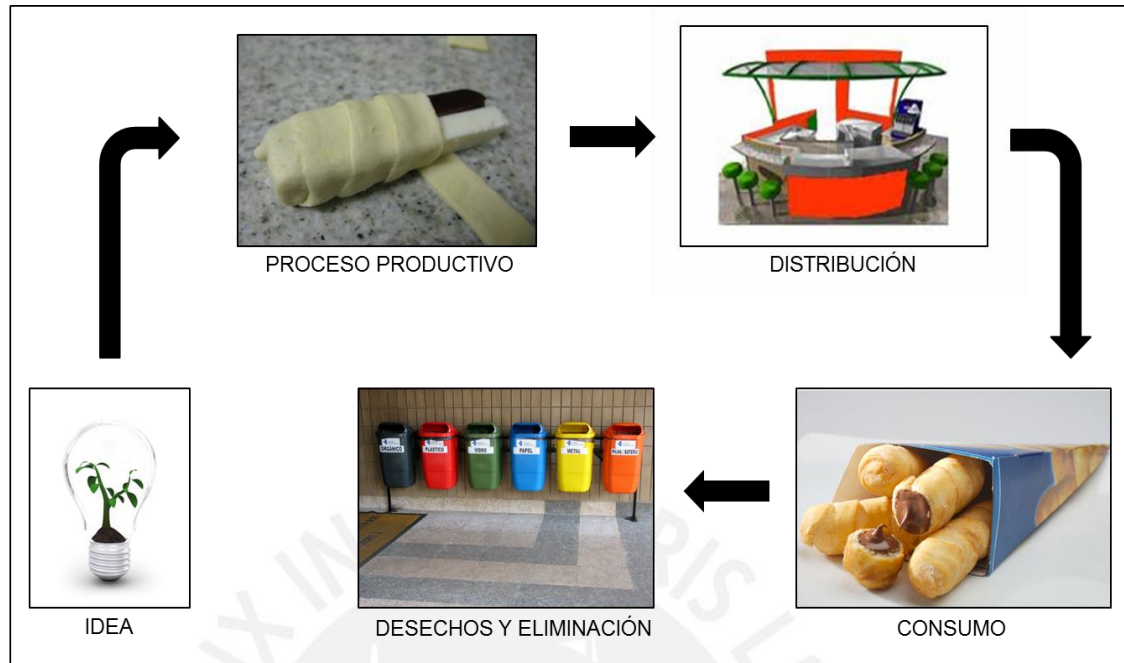


Gráfico 3.20 Ciclo de Vida
Elaboración propia

a) Política Ambiental

Bajo el compromiso de contribuir al bienestar de la sociedad y el reconocimiento de la importancia del medio ambiente para el progreso social y económico, se establece las siguientes líneas de acción que definen la Política Ambiental:

- Mejorar continuamente las actividades, productos y servicios el medio ambiente mediante la evaluación sistemática y periódica del comportamiento ambiental a través de objetivos ambientales.
- Implementar, mantener y mejorar los Sistemas de Gestión Ambiental.
- Satisfacer a los clientes en experiencia y calidad
- Prevenir la contaminación y segregación de residuos sólidos fomentando el reciclado.
- Utilizar adecuadamente la energía y materia prima necesaria, con la finalidad de reducir los impactos ambientales negativos.

- Garantizar un desarrollo y desenvolvimiento sustentable a corto y largo plazo en beneficio de la sociedad dentro del marco legal ambiental aplicable vigente y los compromisos voluntarios a adoptar.
- Hacer público el comportamiento ambiental de la Empresa.

b) Aspectos e Impactos Ambientales Significativos

Se realizará un análisis ambiental completo al conjunto de actividades que proporcionará la información necesaria para identificar los puntos sobre los que se deberán priorizar las acciones necesarias en relación al medio ambiente.

En la Tabla N°3.28 se presentan los aspectos e impactos ambientales que derivan de las actividades propias realizadas tanto en el módulo como en el centro de operaciones.

Tabla 3.28 Aspectos e impactos ambientales

1. EMISIONES	
1.1 Emisiones de partículas sólidas, CO2 y CH4 producto de la combustión del gas natural en el proceso de freído.	1.1 Lluvia ácida, acidificación de aguas. 1.2 Elevación de temperatura del ambiente. 1.3 Alteración y destrucción de ecosistemas.
2. EFLUENTES	
2.1 Efluentes provenientes de actividades de limpieza y mantenimiento de equipos.	2.1 Contaminación de agua.
2.2 Generación de aceite vegetal usado.	2.2 Contaminación de suelos.
3. RESIDUOS	
3.1 Generación de mermas provenientes del proceso productivo.	3.1 Contaminación por residuos sólidos.
3.2 Generación de envases	3.2 Contaminación visual.
3.3 Acumulación de cajas y bolsas como producto del transporte y almacenaje de materias primas.	
4. RUIDO	
4.1 Ruido proveniente de la amasadora.	4.1 Aumento de problemas de salud auditiva. 4.2 Pérdida de atención y baja productividad.
5. CONSUMO	
5.1 Consumo de energía eléctrica en el módulo y centro de operaciones.	4.1 Escasez de agua
5.2 Consumo de agua	4.2 Contaminación directa al medio ambiente.

Elaboración propia

c) Valoración de Aspectos Ambientales

Después de la identificación previa, a cada aspecto se le asigna un valor de cada uno de los siguientes criterios expuestos en las siguientes tablas (3.29, 3.30 y 3.31) y se calcula el Índice de Prioridad de Riesgo mediante la siguiente relación:

$$IPR = F * G * P$$

Tabla 3.29 Valores de Frecuencia

FRECUENCIA DE APARICIÓN (F)		
CALIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	VALOR
Continuamente	El aspecto aparece continuamente	5
≥ 1 vez / día	El aspecto aparece de forma puntual durante una jornada	4
≥ 1 vez / semana	El aspecto aparece de forma puntual durante una semana	3
≥ 1 vez / mes	El aspecto aparece de forma muy puntual	2
Menos 1 vez / mes	El aspecto aparece esporádicamente	1

Elaboración propia

Tabla 3.30 Valores de Impacto

GRAVEDAD IMPACTO (G)		
CALIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	VALOR
Nulo	Impacto limitado y localizado para el medio ambiente	1
Leve	Impacto con consecuencias leves y efectos más generalizados que el anterior	2
Moderado	Impacto inherente a los procesos de la actividad de la empresa con efectos considerables	3
Grave	Impacto de gravedad debido a la toxicidad o cantidad de contaminación emitida	4
Muy Grave	Impacto crítico para el desarrollo de los ecosistemas	5

Elaboración propia

Tabla 3.31 Valores de Pérdida de Control

PERDIDA DE CONTROL (P)		
CALIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	VALOR
Muy baja	Se puede solucionar fácilmente	1
Baja	Se necesita realizar una operación con cierto cuidado	2
Media	Se puede perder el control de una parte del aspecto	3
Alta	Aspecto fácilmente descontrolable	4
Muy alta	Gran dificultad para su control	5

Elaboración propia

En la Tabla N°3.32, se muestra el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR) calculado. Se considera aspectos ambientales significativos aquellos cuya puntuación (IPR) supere los 40 puntos.

Tabla 3.32 Valoración de Aspectos

Aspecto	Criterios			IPR
	F	G	P	F * G * P
Emisiones de partículas sólidas, CO ₂ y CH ₄ producto de la combustión del gas natural en el proceso de freído.	3	3	3	27
Efluentes provenientes de actividades de limpieza y mantenimiento de equipos.	3	3	2	18
Generación de aceite vegetal usado.	5	5	3	75
Generación de mermas provenientes del proceso productivo.	3	2	2	12
Generación de envases	5	4	3	60
Acumulación de cajas y bolsas como producto del transporte y almacenaje de materias primas.	4	2	1	4
Ruido proveniente de la amasadora.	4	2	2	16
Consumo de energía eléctrica en el módulo y centro de operaciones.	4	2	1	8
Consumo de agua	3	3	2	18

Elaboración propia

La generación de aceite vegetal usado y generación de envases son aspectos críticos que destacan en los procesos relevantes. Es por eso que se tomarán las siguientes acciones para controlarlos y mitigar su respectivo impacto ambiental mediante:

Para la generación de aceite vegetal usado: El aceite vegetal es considerado un potencial contaminante si no se realiza la disposición final adecuada. Es por esto que el AVU (aceite vegetal usado) será destinado para la producción de biodiesel y glicerina. El biodiesel es un biocombustible ecológico que brinda la oportunidad de reducir el uso de combustibles fósiles reduciendo las emisiones

del dióxido de carbono y la glicerina es un subproducto que puede emplearse en la producción de jabones²⁸. Semanalmente se generarán contenedores llenos de aceite vegetal usado.

Para la generación de envases: Se usarán productos biodegradables que servirán como empaques de los tequeños al ser vendidos con el objetivo de mitigar el impacto al medio ambiente si estos fueran de otro material. Estos productos se caracterizan por ser procedentes de materias primas regenerativas o recicladas pudiendo ser eliminados mediante el compostaje²⁹ y dejando poca huella de carbono³⁰.

Para el manejo de residuos sólidos: Se contará con depósitos especiales en el módulo y centro de operaciones con el objetivo de agrupar ciertos desechos sólidos. Es decir, se aplicará la segregación de residuos sólidos el cual consta de ciertas medidas técnicas para ser implementada como el uso de colores para los diferentes envases (Ver Gráfico N°3.33):

Tabla 3.33 Segregación de residuos sólidos

Color	Residuo sólido
Marrón	Residuos orgánicos
Blanco	Plástico
Azul	Papel y cartón

Elaboración propia

3.6.2. Evaluación Social

Actualmente el factor social juega un rol muy importante en el desarrollo de una empresa, las relaciones con el entorno geográfico y con los grupos de interés o *stakeholders* serán muy estrechas por lo que tendrán un impacto directo en la

²⁸ ECOINTELIGENCIA 2011 - ¿Sabes cómo reciclar tu aceite usado?

²⁹ Proceso de transformación de la materia orgánica para obtener compost que es un abono natural.

³⁰ Mide las emisiones de dióxido de carbono que se realizan en la cadena de producción de bienes.

identidad y prestigio de la Empresa. Es por esto que se plantean las siguientes acciones:

a) Respeto y Desarrollo de trabajadores: La satisfacción de los trabajadores y la participación de los mismos son puntos clave que tienen un alto grado de influencia en la productividad de la Empresa. Debido a esto, se plantean las siguientes medidas:

- Establecer un código de Ética que garantice una buena gestión administrativa de las relaciones laborales con los colaboradores además de regir la conducta empresarial.
- Brindar un adecuado ambiente de trabajo, proporcionando todos los implementos y equipos necesarios para que se pueda lograr de manera correcta las actividades correspondientes.
- Realizar capacitaciones que ayuden a desarrollar y consolidar las habilidades y conocimientos técnicos de los colaboradores.
- Manejar buenas prácticas de higiene y salud ocupacional.
- Conciliar la vida laboral y familiar de los colaboradores.
- Respetar la jornada laboral, pago de sueldos de manera puntual y beneficios sociales correspondientes (CTS, ESSALUD, Carnet de sanidad, etc.)
- Establecer una comunicación fluida y horizontal con los colaboradores además de motivar la participación de estos en la toma de decisiones.

b) Responsabilidad Social: Al ser consciente del impacto que se tiene en las comunidades del entorno inmediato. La Empresa, después de consolidarse en el mercado, desarrollará un programa de responsabilidad social de forma eficiente y acorde a lo necesario para colaborar con el desarrollo de la sociedad. Se buscará afianzar las relaciones con el objetivo que perduren a través del tiempo. Para esto se cumplirán las leyes, normas, costumbres establecidas así como los contratos y compromisos a los que la Empresa

acceda además del aspecto ambiental respectivo. Se hará énfasis en el patrocinio de actividades recreativas para establecer la marca en el segmento objetivo.

c) Alianzas Estratégicas con Proveedores: La gestión de proveedores es fundamental para obtener la materia prima necesaria en el tiempo indicado. Es por esto que se formarán alianzas estratégicas de mutuo beneficio con los proveedores con el objetivo de tener los recursos por un menor precio establecidos por convenio, además se buscará tener la menor cantidad de proveedores y que su ubicación geográfica sea cercana al centro de operaciones. Por último, se asegurará las prácticas éticas hacia los proveedores.

d) Gestión de Clientes: El objetivo prioritario de la Empresa será garantizar la satisfacción de las expectativas de la clientela, en términos de calidad y precio. Siendo la empresa responsable de los productos brindados así como el impacto de éstos sobre la clientela y sociedad.

En Gráfico N°3.21 se muestra la relación de los principales *Stakeholders* de la Empresa.



Gráfico 3.21 *Stakeholders*
Elaboración propia

3.7 Cronograma de Implementación

A continuación se muestra el Diagrama de Gantt (Ver Tabla N° 3.34 y Gráfico N° 3.22) realizado para poder determinar el tiempo demandado por cada actividad necesaria para llevar a cabo la construcción y funcionamiento de la empresa.

Tabla 3.34 Cronograma de Implementación

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Estudio de Pre-Factibilidad	89 días	mié 01/08/12	lun 03/12/12	
2	Evaluación de resultados	5 días	mar 04/12/12	lun 10/12/12	1
3	Constitución de la Empresa	15 días	mar 11/12/12	lun 31/12/12	2
4	Alquiler de espacio en Centro Comercial	23 días	mar 01/01/13	jue 31/01/13	3
5	Solicitud de diseño de módulo	11 días	vie 01/02/13	vie 15/02/13	4
6	Construcción del módulo	15 días	lun 18/02/13	vie 08/03/13	5
7	Compra de maquinaria, equipos y mobiliarios	17 días	lun 18/02/13	mar 12/03/13	5
8	Instalación de módulo	15 días	lun 11/03/13	vie 29/03/13	6
9	Instalación de equipos en Centro de Operaciones	16 días	mié 13/03/13	mié 03/04/13	7
10	Contratación de empleados	16 días	jue 04/04/13	jue 25/04/13	9
11	Adquisición de licencia de funcionamiento	14 días	vie 26/04/13	mié 15/05/13	10
12	Compra de insumos y materiales	15 días	jue 16/05/13	mié 05/06/13	11
13	Publicidad	19 días	jue 16/05/13	mar 11/06/13	11
14	Definición de últimos detalles	7 días	jue 06/06/13	vie 14/06/13	12

Elaboración propia

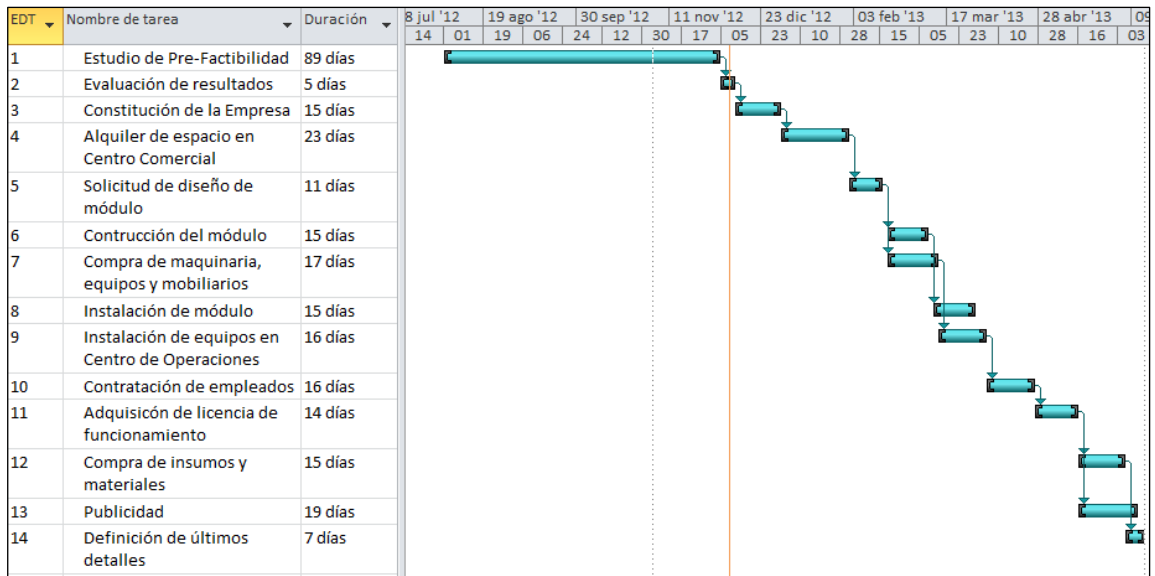
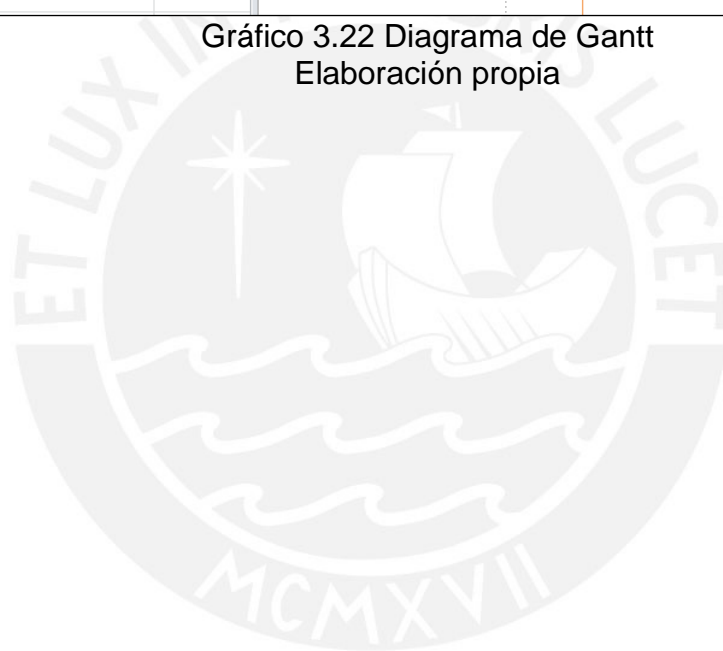


Gráfico 3.22 Diagrama de Gantt
Elaboración propia



CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

Dentro del estudio legal y organizacional se diseñará la estructura organizacional considerando los servicios propios y de terceros. También se detallarán los puntos a considerar para la constitución legal y los requerimientos de personal.

4.1 Forma Jurídica

Para la realización de la empresa, se decidió constituir una Sociedad Anónima Cerrada, la cual se encuentra regulada en el Título Primero de la Ley General de Sociedades. En esta forma colectiva, el número de accionistas no podrá ser menor que dos (2), ni mayor que veinte (20).

En este caso serán 2 los accionistas iniciales que constituirán la sociedad, pudiendo dicho número ir aumentando progresivamente, así como el capital social de la sociedad, el cual se encuentra representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes en bienes y/o efectivo que realicen los socios.

Una de las características principales de este tipo de sociedad es que al poseer una personería jurídica propia y ser de Responsabilidad Limitada, los socios no responden personalmente por las deudas sociales.

Respecto a la organización de esta Persona Jurídica, la LGS establece que debe contar con una Junta General de Accionistas, conformada por los dos socios que conforman la empresa, es el órgano supremo de la sociedad, encargado de dirigirla en los asuntos más trascendentales, un Gerente General, quien contará con facultades administrativas, judiciales y procesales. Debido a

que es una sociedad nueva y aún pequeña, se decidió no nombrar un Directorio, sin embargo es posible modificar el Estatuto Social y nombrarlo más adelante.

4.2 Constitución de la Sociedad

Para la constitución de la Sociedad, se requerirán de los servicios de una Notaria, quienes se encargarán de realizar los siguientes trámites:

a) Minuta de Constitución

Documento privado, elaborado y firmado por un abogado. Contiene la declaración de voluntad de constituir la empresa, el tipo de modalidad (Sociedad Anónima Cerrada en este caso), datos de los dos socios de la misma, estatutos (sanciones, responsabilidades, facultades, etc.).

Para la elaboración de dicha minuta, previamente es necesario contar con los documentos e información señalados en la Tabla N° 4.1.

Tabla 4.1 Requisitos para constituir una S.A.C.

Requisitos
Reserva de Nombre en Registros Públicos
Presentación de documentos personales de los accionistas
Descripción de la Actividad Económica a realizar – Objeto Social
Establecer el capital de la empresa y depositarlo en una Cuenta Corriente de algún Banco.

Elaboración propia

b) Escritura Pública

Documento que tiene la finalidad de darle formalidad a la minuta para posteriormente presentarla ante Registros Públicos. Es realizada por un

Notario, quien da fe sobre la capacidad jurídica de los socios, el contenido del documento y la fecha en la que se realizó dicha constitución.

c) Inscripción en Registros Públicos

Una vez realizada la Escritura Pública, el Notario o los titulares de la empresa deberán realizar la inscripción de la Sociedad en Registros Públicos. Al finalizar dicho trámite se habrá terminado de constituir formalmente la Sociedad, lo cual tendrá como sustento una Partida Registral, en la cual en lo sucesivo se tendrán que inscribir todos los movimientos (modificación de estatutos, cambio de gerente general, aumento de capital, etc.) de la empresa.

d) Registro ante SUNAT

Una vez inscrita la sociedad anónima en una Partida Registral, la empresa contará con personería jurídica, sin embargo es necesario que esta sea inscrita también en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Este registro contiene información del contribuyente, respecto a la identificación, actividades económicas, domicilio fiscal, tributos a los que la empresa se encuentra afecta, etc.

El trámite podrá realizarse por el representante legal establecido en Registros Públicos, para lo cual se requerirán los documentos señalados en la Tabla N°4.2.

Tabla 4.2 Documentos para solicitar el RUC

Documentos
Documento de Identidad del Representante Legal.
Para acreditar el domicilio fiscal: Recibo de luz, teléfono, televisión, o última declaración jurada de predio o autovaluo.
Partida Registral certificada por los Registros Públicos (antigüedad no mayor a 30 días calendario).

Elaboración propia

Asimismo, la empresa se acogerá al Régimen General, puesto que los otros Regímenes tales como RUS y RER imponen limitaciones como no poseer otro centro de operaciones o no superar los 10 trabajadores, respectivamente.

4.3 Registro en el MYPE

El Decreto Legislativo N° 1086 tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas.

La empresa, dentro de la Mype pertenecerá al grupo de la “Pequeña Empresa”, ya que cumple con el requisito de tener de 1 hasta 100 trabajadores y un monto de ventas anuales no mayor a 1700 UIT.³¹

Para ello, será necesaria la inscripción en la página web del Ministerio de Trabajo. Una vez registrada, la empresa podrá acceder a los beneficios laborales, tributarios, financieros y tecnológicos que brinda la Ley Mype.

³¹ Guía Tributaria SUNAT:

http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=520:02-ique-beneficios-laborales-previsionales-y-de-salud-tienen-las-mypes&catid=83:mypes&Itemid=134

4.4 Requisitos Administrativos

a) Autorización Municipal y Licencia de funcionamiento:

Según el artículo 9° de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento³², las Galerías Comerciales deben contar con una sola licencia de funcionamiento en forma corporativa, la cual podrá ser extendida a favor del ente colectivo, mientras que en el caso de los módulos o stands que se encuentran dentro de dichos centros, les será exigible una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Ex Post al otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento.

b) Certificación de sanidad

Para entrar en funcionamiento, el negocio debe obtener la certificación de sanidad brindada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), organismo interno del MINSA que regula las buenas prácticas en el manejo de alimentos y bebidas para el consumo humano por medio de la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios del mismo rubro. Dentro de los requisitos para obtener dicha certificación, se presentan parámetros correspondientes a la buena calidad, manipulación e infraestructura, así como los procedimientos de deben cumplirse obligatoriamente para que el local este adecuado de manera que se desarrollen sus actividades correctamente y sin perjudicar la salud humana.³³

Al cumplir con los requisitos antes mencionados, la DIGESA aprueba el funcionamiento del negocio por medio de la certificación de sanidad.

c) Carnet de Sanidad para los trabajadores

El carnet de sanidad, es un documento indispensable para toda persona encargada de la elaboración y expendio de alimentos. Para obtenerlo, se

³² Ley N° 28976: Ley Marco de Licencia de Funcionamiento

³³ Normas Sanitarias DIGESA: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx>

requiere que los empleados concurren a algún Centro de Salud del Ministerio de Salud o al Área de Sanidad de la Municipalidad del distrito elegido. En ambos casos, se emitirá el carnet de sanidad previo pago y exámenes correspondientes.

4.5 Régimen Tributario

Por acogerse al Régimen General, la empresa tendrá las siguientes obligaciones.

a) Obligaciones Tributarias

Impuesto a la Renta:

El negocio es sujeto del Régimen General del Impuesto a la Renta, por tan lo la tasa es el 30% de la utilidad generada al cierre de cada año. Dicho cálculo se realizará en la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta que se presenta dentro de los tres primeros meses del año siguiente, de acuerdo al cronograma de pagos dispuesto por SUNAT. Sin embargo, es de tener en cuenta que se contará con la obligación de efectuar declaraciones y pagos mensuales, los cuales serán considerados pagos a cuenta del impuesto que se determinará anualmente.³⁴

Impuesto General a las Ventas:

Es el tributo que se pagará por las ventas realizadas, actualmente la tasa de IGV es del 18%. La declaración y pago de este impuesto, será realizado mensualmente hasta la fecha indicada en el Cronograma de Obligaciones Tributarias que corresponde al último dígito del RUC.

³⁴ PORTAL DE MYPE : Guía de Constitución de Empresas :
http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf

b) Libros Contables:

Es una obligación tributaria, adquirir los libros contables, que deberán ser previamente legalizados en cualquier Notaría. Los libros contables se pueden adquirir en cualquier librería, luego legalizarlos por un notario en la primera hoja útil del libro. La constancia Notarial, asigna un número y contiene el nombre o la denominación de la razón social, el objeto del libro, el número de folios, el día y el lugar en que se otorga, el sello y firma del notario. Por acogerse al Régimen General y tener ingresos brutos anuales mayores a 150 UIT, debe llevar la contabilidad completa, la cual incluye: Libros Caja y Bancos, Inventarios y Balances, Libro Diario, Libro Mayor, Registro de Compras, Registro de Ventas, Libros de Registro de Activo Fijo, Registro de Costos, Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas, Registro de Inventario Permanente Valorizado, Libro de Actas, Libro de Matricula de Acciones.

c) Comprobantes de pago

Por estar dentro del Régimen General, la Superintendencia de Administración Tributaria exige el uso de comprobantes de pago, los cuales pueden ser facturas, boletas de venta, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, Documentos complementarios a los comprobantes de pago, tales como Notas de crédito y notas de débito y Guías de Remisión para sustentar el traslado de mercaderías.

Ya que la empresa utilizará entre otras, cintas emitidas por máquinas registradoras, se solicitará la autorización pertinente, registrando dicha máquina con el Formulario N° 809 ante la SUNAT.

4.6 Aspecto Laboral

a) Legalización del Libro de Planillas e Inscripción de Trabajadores en Es Salud

La empresa deberá obtener un Libro de Planilla de Pago de Remuneraciones, y legalizarlo ante el Ministerio de Trabajo o sus dependencias.

Asimismo necesario que la empresa registre a sus trabajadores ante el Seguro Social de Salud (Es Salud), con la finalidad que los trabajadores puedan acceder a las prestaciones que brinda dicha entidad. Para ello, la empresa se registrará mediante el Programa de Declaración Telemática – PDT o el Formulario N° 402, los cuales se adquieren en la SUNAT o entidades bancarias.

La afiliación de los trabajadores se realiza a través del Programa PDT con el Formulario Virtual N° 601, ya que se contará con más de 3 trabajadores. Esta declaración, así como el pago correspondiente, deberá realizarse mensualmente en las entidades bancarias autorizadas, conforme a la fecha establecida por la SUNAT.

b) Tipo de Contrato

Se decidió por optar por dos tipos de Contratos:

Contratos de Trabajo

Se utilizarán Contratos de Naturaleza Temporal, bajo la modalidad de Inicio o Incremento de Actividad, regulada por el Art. 57° del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, para los trabajadores profesionales requeridos a tiempo completo (cocineros).

Bajo dicha modalidad, se tendrán en cuenta los beneficios laborales que tendrán aquellos trabajadores, como la asignación familiar, descanso vacacional, gratificaciones y CTS, seguro de vida y utilidades.

Convenios por Modalidades Formativas

Para los ayudantes de cocina y trabajadores del módulo. Los cuales, acorde con la Ley N° 28518, contarán con una remuneración no menor a la mínima vital, un seguro médico y una subvención cada 6 meses).

4.7 Registro de Marca - INDECOPI

Es conveniente realizar el registro de marca y logo de la empresa ante INDECOPI antes de iniciar el negocio, para ello se deberán seguir los pasos establecidos en la Tabla N°4.3. La duración del registro de marca es de 10 años.³⁵

Tabla 4.3 Requisitos para registrar una marca

Requisitos
Identificar el signo a utilizar como marca.
Verificar si el signo elegido está registrado (Búsqueda Fonética)
Llenar la solicitud establecida por Indecopi
Pagar la tasa correspondiente
Adjuntar documentación de la empresa y representante legal.

Elaboración propia

El nombre de la marca será “Tequeñon” y el logo escogido para el negocio se muestra a continuación en el Gráfico N° 4.1.

³⁵INDECOPI : Signos Distintivos
http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=287



Grafico 4.1 Logo de la empresa
Elaboración propia

4.8 Costos de constitución

Los costos en los cuales se incurre para la constitución legal de la empresa se muestran en la Tabla N° 4.4.

Tabla 4.4 Costo de constitución

Gastos de Constitución	Cantidad	Costo Unitario S/.
Constitución de la Empresa en Notaria	1	S/. 900.00
Licencia Municipal de Funcionamiento (Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil)	1	S/. 120.00
Carnet de Sanidad para los trabajadores	12	S/. 20.00
DIGESA - Registro Sanitario	1	S/. 360.00
Legalización del Libro de Planillas (MT) MYPE - Descuento 70%	1	S/. 9.60
Trámite SUNAT- Elaboración de facturas	1	S/. 106.00
Libro de Contabilidad y Legalización ante Notario	1	S/. 300.00
Búsqueda fonética ante Indecopi	1	S/. 30.99
Registro de antecedentes figurativo	1	S/. 38.46
Registro de Marca y Logo en Indecopi	1	S/. 1,067.00

Elaboración propia

4.9 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tendrá a la cabeza a la junta general de socios, luego al gerente general, para después dividirse en dos áreas, la primera e área de Marketing y ventas, y la segunda el área de producción. En el Gráfico N° 4.2 se muestra a mayor detalle la estructura mediante el organigrama de la empresa.

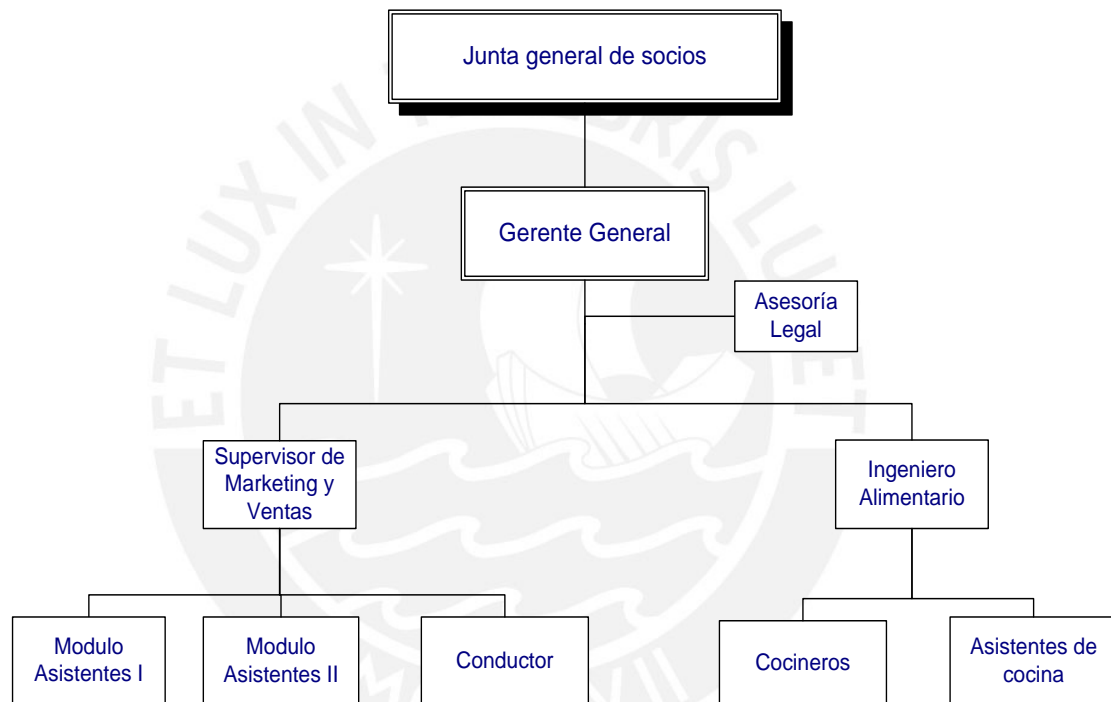


Gráfico 4.2 Organigrama de la empresa
Elaboración propia

4.10 Función del personal

Las funciones de cada integrante del personal debe ser específica para así obtener un buen manejo de la organización como sistema, ya que mediante una buena definición de los puestos y funciones se puede lograr un eficiente nivel de trabajo. Los puestos y sus funciones respectivas se muestran en la Tabla N° 4.5.

Tabla 4.5 Funciones del personal

Gerente General	Supervisor de Marketing y Ventas
Representación de la empresa	Manejo de promoción y publicidad
Gestión de la cadena de suministro	Control de ventas
Supervisión de la empresa	Optimización del servicio brindado
Proyectos de innovación y de mejora	Gestión de indicadores de la empresa
Ingeniero Alimentario	Cocinero
Supervisión de área de producción	Dirigir la cocina
Crear políticas de transporte de insumos	Preparar los rellenos y salsas
Optimizar el consumo de Materia prima	Elaborar la masa del tequeño
Enfoque en los temas de alimentos	Hacer el inventario de la cocina
Ayudante de cocina	Módulo Asistente I
Apoyo al Cocinero	Entregar los productos
Arma los tequeños	Servir y entregar de las bebidas y salsas
Limpieza de utensilios y cocina	Atender la caja registradora
Módulo Asistente II	Conductor
Freír los tequeños	Manejar el auto de la empresa
Limpieza de utensilios	
Servir tequeños	

Elaboración propia

4.11 Requerimiento en perfil del personal

Los requerimientos respecto a las capacidades necesarias para cada perfil de empleado se muestra en la Tabla N° 4.6

Tabla 4.6 Requerimientos del personal

Gerente General	Supervisor de Marketing y Ventas
Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial
Experiencia de 2 años mínima en el sector	Experiencia en el área de marketing o áreas similares
Disponibilidad a tiempo completo	Disponibilidad a tiempo completo
Manejo de Ingles avanzado	Manejo de Ingles avanzado
Ms Office avanzado	Ms Office avanzado
Ingeniero Alimentario	Cocinero
Ingeniero Alimentario	Egresado de la carrera de gastronomía
Experiencia no indispensable	Experiencia mínima de un año
Disponibilidad tiempo completo	Disponibilidad a tiempo completo
Ms Office intermedio	Capacidad de trabajo en equipo
Ayudante de cocina	Módulo Asistente I
Estudiante o egresado de la carrera de gastronomía	Estudiante de la carrera de gastronomía
Experiencia no indispensable	Disponibilidad a medio tiempo
Disponibilidad mínima de medio tiempo	Carismáticos y sociables
Capacidad de trabajo en equipo	Capacidad de trabajo en equipo
Módulo Asistente II	Conductor
Estudiante de la carrera de gastronomía	Persona con secundaria completa
Disponibilidad a medio tiempo	Experiencia en trabajos similares
Carismáticos y sociables	Disponibilidad tiempo completo
Capacidad de trabajo en equipo	Contar con breveté clase A - categoría III

Elaboración propia

CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

En el siguiente capítulo se realizará el análisis de las cifras generadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, también se analizará el medio y monto de financiamiento, así como la inversión propia; todo esto con el fin de determinar la viabilidad económica – financiera del proyecto.

5.1 Inversión del proyecto

Se definen la inversión total del proyecto, la cual se divide en bienes tangibles, bienes intangibles y capital de trabajo. Las cotizaciones se basan en las consideraciones definidas en el estudio técnico.

5.1.1 Inversión en Activos Fijos Tangibles

a) Inversión en Maquinarias y Equipos

La inversión en maquinarias y equipos se detalla a continuación en la Tabla N° 5.1.

Tabla 5.1 Inversión en Maquinaria y Equipos

Equipo	Cantidad	Precio unitario con IGV S/.	Precio unitario sin IGV S/.	IGV (S/.)	Valor Total con IGV S/.	Valor Total sin IGV S/.
Máquina laminadora para hacer pastas	1	S/. 260.00	S/. 213.20	S/. 46.80	S/. 260.00	S/. 213.20
Congeladora	2	S/. 1,600.00	S/. 1,312.00	S/. 288.00	S/. 3,200.00	S/. 2,624.00
Cocina 6 quemadoras	1	S/. 899.00	S/. 737.18	S/. 161.82	S/. 899.00	S/. 737.18
Electrodomésticos	1	S/. 300.00	S/. 246.00	S/. 54.00	S/. 300.00	S/. 246.00
Campana	1	S/. 510.00	S/. 418.20	S/. 91.80	S/. 510.00	S/. 418.20
Amasadora	1	S/. 2,186.00	S/. 1,792.52	S/. 393.48	S/. 2,186.00	S/. 1,792.52
Dispensador de bebidas	1	S/. 2,200.00	S/. 1,804.00	S/. 396.00	S/. 2,200.00	S/. 1,804.00
Freidora	1	S/. 470.00	S/. 385.40	S/. 84.60	S/. 470.00	S/. 385.40
Carritos transportadores	2	S/. 300.00	S/. 246.00	S/. 54.00	S/. 600.00	S/. 492.00
Caja registradora	1	S/. 1,200.00	S/. 984.00	S/. 216.00	S/. 1,200.00	S/. 984.00
Conservadora	1	S/. 1,500.00	S/. 1,230.00	S/. 270.00	S/. 1,500.00	S/. 1,230.00
Total					S/. 13,325.00	S/. 10,926.50

Elaboración propia

b) Inversión en Mobiliario

La inversión en mobiliario incluye tanto los muebles que se encuentran en el área de producción, ventas y administrativa. El detalle de dicha inversión se detalla en la Tabla N° 5.2.

Tabla 5.2 Inversión en Mobiliario

Mobiliario	Cantidad	Precio unitario con IGV S/.	Precio unitario sin IGV S/.	IGV (S/.)	Valor Total con IGV S/.	Valor Total sin IGV S/.
Mesas de Cocina	3	S/. 600.00	S/. 492.00	S/. 108.00	S/. 1,800.00	S/. 1,476.00
Lavadero de mano	2	S/. 150.00	S/. 123.00	S/. 27.00	S/. 300.00	S/. 246.00
Mueble Estante De Cocina	2	S/. 320.00	S/. 262.40	S/. 57.60	S/. 640.00	S/. 524.80
Módulo de venta	1	S/. 4,800.00	S/. 3,936.00	S/. 864.00	S/. 4,800.00	S/. 3,936.00
Escritorios	1	S/. 500.00	S/. 410.00	S/. 90.00	S/. 500.00	S/. 410.00
Sillas	2	S/. 50.00	S/. 41.00	S/. 9.00	S/. 100.00	S/. 82.00
Remodelación Local	1	S/. 7,000.00	S/. 5,740.00	S/. 1,033.20	S/. 7,000.00	S/. 5,740.00
TOTAL					S/. 15,140.00	S/. 12,414.80

Elaboración propia

c) Inversión en Equipos de Oficina

Comprende los equipos de oficina necesarios para el trabajo del personal administrativo. El detalle de la inversión se muestra en la Tabla N° 5.3.

Tabla 5.3 Inversión en Equipos de Oficina

Equipos de oficina	Cantidad	Precio unitario con IGV S/.	Precio unitario sin IGV S/.	IGV (S/.)	Valor Total con IGV S/.	Valor Total sin IGV S/.
Equipo de Cómputo	1	S/. 1,360.00	S/. 1,115.20	S/. 244.80	S/. 1,360.00	S/. 1,115.20
Impresora/Scanner/Fotocopiadora EPSON	1	S/. 600.00	S/. 492.00	S/. 108.00	S/. 600.00	S/. 492.00
Archivos Móviles y Fijos	1	S/. 460.00	S/. 377.20	S/. 82.80	S/. 460.00	S/. 377.20
TOTAL					S/. 2,420.00	S/. 1,984.40

Elaboración propia

d) Inversión en Vehículos

La inversión se dará en la compra del furgón frigorífico que se encargará de transportar los productos del centro de operaciones al punto de venta. La inversión se muestra en la Tabla N° 5.4.

Tabla 5.4 Inversión en Vehículos

Vehículo	Cantidad	Precio unitario con IGV S/.	Precio unitario sin IGV S/.	IGV (S/.)	Valor Total con IGV S/.	Valor Total sin IGV S/.
Furgón frigorífico	1	S/. 42,900.00	S/. 35,178.00	S/. 7,722.00	S/. 42,900.00	S/. 35,178.00
Total					S/. 42,900.00	S/. 35,178.00

Elaboración propia

e) Resumen de la Inversión en Activos Fijos Tangibles

El monto a invertir en activos fijos tangibles asciende a S/. 73,785.00, tal como se muestra en la Tabla N° 5.5.

Tabla 5.5 Resumen Inversión Activos Fijos Tangibles

	Total con IGV S/.	Total sin IGV S/.
TOTAL ACTIVOS FIJOS	S/. 73,785.00	S/. 60,503.70

Elaboración propia

5.1.2 Inversión en Activos Fijos Intangibles

La inversión en activos fijos intangibles está compuesta por los gastos en constitución y los gastos pre operativos, los cuales se detallan a continuación en la Tabla N° 5.6.

Tabla 5.6 Inversión en Activos Fijos Intangibles

Activos Fijos Intangibles	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total con IGV S/.	IGV (S/.)	Costo Total sin IGV (S/.)
Constitución de la Empresa en Notaria	1	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 162.00	S/. 738.00
Licencia Municipal de Funcionamiento (Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil)	1	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. -	S/. 120.00
Carnet de Sanidad para los trabajadores	12	S/. 20.00	S/. 240.00	S/. 43.20	S/. 196.80
DIGESA - Registro Sanitario	1	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 64.80	S/. 295.20
Legalización del Libro de Planillas (MT) MYPE - Descuento 70%	1	S/. 9.60	S/. 9.60	S/. 1.73	S/. 7.87
Trámite SUNAT- Elaboración de facturas	1	S/. 106.00	S/. 106.00	S/. 19.08	S/. 86.92
Libro de Contabilidad y Legalización ante Notario	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 54.00	S/. 246.00
Búsqueda fonética ante Indecopi	1	S/. 30.99	S/. 30.99	S/. 5.58	S/. 25.41
Registro de antecedentes figurativo	1	S/. 38.46	S/. 38.46	S/. 6.92	S/. 31.54
Registro de Marca y Logo en Indecopi	1	S/. 1,067.00	S/. 1,067.00	S/. -	S/. 1,067.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES			S/. 3,172.05	S/. 357.31	S/. 2,814.74

Elaboración propia

5.1.3 Inversión en Capital de trabajo

La inversión en el capital de trabajo se determina según el método del porcentaje de cambio en ventas (Beltrán 2007), dicho método indica que el capital de trabajo es igual a un valor entre el 10% y 15% del cambio en ventas. Para el proyecto, se define un porcentaje del 15%. En la tabla N° 5.7 se puede visualizar el capital de trabajo requerido para los cinco años del proyecto.

Tabla 5.7 Inversión en Capital de trabajo

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Diferencia Ingresos (S/.) sin IGV	S/. 593,087.54	S/. 5,693.56	S/. 409,278.26	S/. 10,708.64	S/. 11,342.61	S/. 0.00
Porcentaje	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Capital de Trabajo (sin IGV)	S/. 88,963.13	S/. 854.03	S/. 61,391.74	S/. 1,606.30	S/. 1,701.39	S/. 0.00

Elaboración propia

5.1.4 Inversión Total

La inversión total del proyecto asciende al monto de S/. 165,920.18, el detalle de dicha inversión se muestra en la tabla N° 5.8.

Tabla 5.8 Inversión en Capital de trabajo

	Inversión
Activo Fijo Tangible	S/. 73,785.00
Activo Fijo Intangible	S/. 3,172.05
Capital de trabajo(KW)	S/. 88,963.13
TOTAL	S/. 165,920.18

Elaboración propia

5.2 Financiamiento del proyecto

Se define el tipo de financiamiento al cual se recurrirá en el proyecto, así mismo como las opciones de financiamiento encontradas en el mercado.

5.2.1 Estructura de Financiamiento

La estructura de financiamiento se divide tal y como se muestra en la Tabla N° 5.9.

Tabla 5.9 Estructura de financiamiento

Total Inversión		
Capital Propio	S/. 49,776.05	30.00%
Financiamiento	S/. 116,144.13	70.00%
TOTAL	S/. 165,920.18	100.00%

Elaboración propia

Se debe definir en qué entidad bancaria se realizará el financiamiento, por lo cual se realiza un análisis completo para determinar la mejor opción de financiamiento.

En la Tabla N°5.10 se presentan las tasas Activas Anuales de los principales bancos del Perú para Pequeñas Empresas:

Tabla 5.10 Tasa de Interés de Bancos S/.

Tasa Anual (%)	BBVA Banco Continental	Banco de Crédito	Interbank	Scotiabank
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	20.57	12.17	-	20.37
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	20.83	13.12	19.67	21.33
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	21.19	22.98	17.12	24.21
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	21.21	13.74	19.25	27.38
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	19.81	13.56	18.98	27.82

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2012)

Elaboración propia

Según la Tabla N° 5.10, el Banco de Crédito ofrece la tasa más baja respecto a las demás (13.56%) para préstamos a más de 360 días, sin embargo, entre los requisitos³⁶ solicitan lo siguiente:

³⁶ Créditos para PYMES - www.comparabien.com.pe

- Pueden solicitarlo Personas Naturales de Negocio y Personas Jurídicas con RUC.
- El negocio debe tener una antigüedad mínima de 1 año.
- El solicitante debe acreditar tener respaldo patrimonial, de lo contrario es necesario presentar un fiador solidario que si lo tenga.
- El negocio debe generar ventas reales mayores o iguales a US\$ 8 mil o S/.24 mil anuales.
- El solicitante o titular del negocio debe tener entre 25 y 70 años de edad.

De acuerdo al segundo requisito, al ser un negocio nuevo no se podrá acceder a dicho préstamo bancario.

A continuación se presentan Entidades Financieras como opciones de financiamiento (Ver Tabla N°5.11). Éstas se caracterizan por financiarse a través de otras instituciones o fuentes del mercado por lo que suelen tener tipos de interés más altos al asumir más riesgo.

Tabla 5.11 Tasa de Interés de Empresas Financieras S/.

Tasa Anual (%)	Crediscotia Financiera	Financiera Edyficar	Financiera Crear	Financiera Confianza	Financiera Universal
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	40.00	38.63	-	34.08	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	37.73	29.86	35.87	36.18	-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	33.72	30.98	50.02	34.35	40.96
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	32.65	28.81	36.23	35.24	42.23
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	32.16	25.49	32.32	29.63	36.16

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2012)
Elaboración propia

De las opciones mostradas anteriormente, la Financiera Edyficar posee una tasa de 25.49% la cual es la menor. A continuación se mencionarán algunos de los requisitos³⁷ para acceder a dicho financiamiento:

³⁷ Créditos para PYMES - www.comparabien.com.pe

- Negocio con 6 meses de funcionamiento.
- No tener deudas morosas en el Sistema Financiero.

Al igual que en la evaluación de alternativas de préstamo bancario, no se logra calificar a préstamos de Empresas Financieras debido a la cantidad de meses de funcionamiento solicitados.

Respecto a las Edpymes³⁸, en la Tabla N°5.12, se presentan las tasas de interés de estas alternativas:

Tabla 5.12 Tasa de Interés de Edpymes S/.

Tasa Anual (%)	Edpyme Credijet	Edpyme Nueva Visión	Edpyme Raíz	Edpyme Solidaridad
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	-	42.52	31.78	46.56
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	-	39.37	32.57	46.27
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	40.00	34.10	31.87	42.11
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	32.88	34.44	30.48	40.22

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2012)
Elaboración propia

Tanto la Edpyme Raíz como la Credijet poseen las tasas de interés más bajas, sin embargo, al apreciarse tasas de 30.48% y 32.88% respectivamente se procederá a seguir evaluando más alternativas como Cajas rurales y Cajas Municipales.

En la Tabla N°5.13 se presentan las tasas respectivas de diversas Cajas rurales:

³⁸ Empresas de Desarrollo de Pequeña y Micro Empresa que surgen para promover la conversión de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en entidades reguladas.

Tabla 5.13 Tasa de Interés de Cajas rurales S/.

Tasa Anual (%)	Caja Cajamarca	Señor de Luren	CRAC Prymera	Libertadores
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	34.49	42.00	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	28.54	31.35	24.41	43.74
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	-	27.93	20.16	30.32
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	28.32	31.37	31.52	47.55
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	26.94	27.12	24.14	35.11

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2012)
Elaboración propia

Prymera ofrece las tasas más bajas del medio para obtener un potencial préstamo de una Caja rural, de igual manera que el caso de Edpymes, al apreciarse una tasa de 24.14% se procederá a evaluar Cajas municipales. A continuación se presentan las tasas Activas Anuales ofrecidas por las Cajas Municipales (ver Tabla N°5.14)

Tabla 5.14 Tasa de Interés de Cajas municipales S/.

Tasa Anual (%)	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Arequipa
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	33.36	148.05	42.58	24.96
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	32.14	25.89	32.26	29.12
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	32.00	32.95	33.67	29.08
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	32.31	30.13	30.42	26.96
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	22.97	23.71	22.99	24.86

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2012)
Elaboración propia

En relación a la información mostrada en la tabla anterior, se elegirá para financiar los Activos Fijos de la empresa a la Caja Municipal de Huancayo, la cual ofrece una tasa anual para préstamos a cuota fija a más de un año de 22.97%. Ésta es mejor a las tasas ofrecidas por Cajas rurales y Edpymes antes evaluadas.

Los requisitos³⁹ para obtener el préstamo por parte de la Caja Municipal de Huancayo son los siguientes:

- Copia del DNI de los representantes legales
- Escritura Pública de Constitución
- Certificado de Vigencia de Poderes
- Copia de la Ficha de RUC

En la Tabla N°5.15 se puede apreciar el detalle del préstamo recibido por parte de la Caja Municipal de Huancayo, así mismo en el Anexo N°7 se muestra el cronograma y cálculo de las amortizaciones e intereses a pagar considerando una cuota constante de S/. 3,132.70 para un periodo de 60 meses (5 años).

Tabla 5.15 Detalle de financiamiento

Caja Municipal de Huancayo	
Préstamo	S/. 116,144.13
TEA	22.97%
TEM	1.74%
Periodo en años	5
N° de cuotas mensuales	60

Elaboración propia

5.2.2 Costo de oportunidad de capital

Se calcula el Costo de Oportunidad de Capital (COK) mediante el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC), para el cual se utiliza el Riesgo País (RPaís), la Tasa Libre de Riesgo (R_f), la Prima por Riesgo de Mercado ($R_m - R_f$) y un valor de Beta referencial al mercado americano ajustado al peruano. El primero se calcula como el diferencial de tasa de rendimiento que existe entre los bonos emitidos por el Perú en dólares y los bonos del tesoro americano el

³⁹ Créditos para PYMES - www.comparabien.com.pe

cual es 1.31%⁴⁰ (17 Mayo 2013). El valor de R_f se define como el rendimiento de un bono del tesoro americano a cinco años, el cual rinde hoy 0.8352%⁴¹. Por otro lado la Prima por Riesgo de Mercado asciende a 8.446%⁴².

Por último, se utiliza como el β desapalancado (β_μ) el relacionado al de las firmas del sector alimenticio (Food processing) que operan en el mercado estadounidense. Luego se procede a apalancar el β_μ con la relación D/C y la tasa de impuesto a la renta obteniendo un beta de 1.94. Finalmente el COK es igual a 18.53%. (Ver Tabla N°5.16).

Tabla 5.16 Cálculo COK – Metodología (MPAC)

Cok = Rpaís + Beta x (Rm - Rf) + Rf				
Riesgo País (RPaís)	Tasa Libre de Riesgo (Rf)	Prima por Riesgo Mercado (Rm - Rf)	Beta Ajustado	COK
1.31%	0.8352%	8.446%	1.94	18.53%

Elaboración propia

Sin embargo, esta metodología no se toma en cuenta para el proyecto dado que sólo es aplicable a países desarrollados que cuentan con mercados de capital eficiente, líquido y con amplio volúmenes de negociación de activos.

Para definir el valor del Costo de Oportunidad de Capital (COK) para el presente proyecto, se toma como referencia la rentabilidad de las 500 empresas nacionales con mayores ingresos en el 2011(RPP), la cual asciende a un 24%, siendo esta también considerada la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

⁴⁰ Banco Central de Reserva del Perú: Series Estadísticas del BCRP

<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=D>

⁴¹ Terra Economía: Mercado de Bonos USA

<http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>

⁴² Berk y De Marzo (2008)

Al tener los valores del COK y de la tasa de interés del préstamo a adquirir (22.97%), se puede obtener el Costo Ponderado de Capital (WACC), el cual equivale a un 23.28%, tal y como se muestra en la Tabla N°5.17.

Tabla 5.17 Costo Ponderado de Capital

	Monto	Pond (%)	Costo anual (a.i)
Capital Propio	S/. 49,776.05	30%	24.00%
Deuda	S/. 116,144.13	70%	22.97%
TOTAL	S/. 165,920.18	100%	23.28%

Elaboración propia

5.3 Presupuestos de Ingresos y Egresos

Los ingresos y egresos correspondientes al proyecto se presentan a continuación. Se considera la moneda nacional (nuevos soles) para la definición del presupuesto.

5.3.1 Presupuesto de Ingresos

Se determinan los ingresos (incluyendo IGTV) correspondientes a la venta de los productos (tequeños y bebidas) para todo el horizonte del proyecto (ver Tabla N°5.18).

Tabla 5.18 Presupuesto de Ingresos

Ingresos por Ventas con IGTV	2013	2014	2015	2016	2017
Precio Presentación - 4 unidades	S/. 6.90	S/. 6.90	S/. 6.90	S/. 6.90	S/. 6.90
Precio Presentación - 8 unidades	S/. 11.90	S/. 11.90	S/. 11.90	S/. 11.90	S/. 11.90
Precio Chicha Morada - Maracuyá	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00
Precio Gaseosas	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Presentaciones 4 unidades Vendidas	33,600	33,922	57,109	57,716	58,358
Presentaciones 8 unidades Vendidas	32,354	32,665	54,992	55,576	56,195
Vasos Chicha Morada - Maracuyá Vendidos	32,923	33,239	55,959	56,553	57,183
Gaseosas Vendidas	16,231	16,387	27,587	27,881	28,191
TOTAL	S/. 723,277.49	S/. 730,220.86	S/. 1,229,340.69	S/. 1,242,400.00	S/. 1,256,232.45
TOTAL SIN IGTV	S/. 593,087.54	S/. 598,781.10	S/. 1,008,059.36	S/. 1,018,768.00	S/. 1,030,110.61

Elaboración propia

5.3.2 Presupuesto de Costos

Los costos están divididos en costos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y costos por ventas, los cuales están presupuestados en nuevos soles.

a) Presupuesto de Materia Prima

Se definen los costos correspondientes a la compra de la materia prima necesaria para la preparación de los productos a vender. En la Tabla N°5.19 se muestran los precios de los diferentes insumos que se requieren, así mismo en la Tabla N°5.20 se puede observar el presupuesto en materia prima para todos los años del proyecto.

En el Anexo 8 se especifican los costos en materia prima de manera que se pueda apreciar el detalle de los insumos según el tipo de producto final (salsas, tequeños, refrescos y gaseosas).

Tabla 5.19 Precios Materia Prima

Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	IGV	Precio sin IGV
Harina de maiz	1	Kg.	S/. 3.90	S/. 0.70	S/. 3.20
Mantequilla	1	Kg.	S/. 17.59	S/. 3.17	S/. 14.42
Huevos	1	Unidad	S/. 0.30	S/. 0.05	S/. 0.25
Azucar	1	Kg.	S/. 3.00	S/. 0.54	S/. 2.46
Sal	1	Kg.	S/. 1.00	S/. 0.18	S/. 0.82
Pollo	1	Kg.	S/. 6.86	S/. 1.23	S/. 5.63
Pan	1	Unidad	S/. 0.10	S/. 0.02	S/. 0.08
Ají amarillo	1	Kg.	S/. 3.50	S/. 0.63	S/. 2.87
Dientes de ajo	1	Kg.	S/. 5.73	S/. 1.03	S/. 4.70
Cebolla	1	Kg.	S/. 3.00	S/. 0.54	S/. 2.46
Lomo	1	Kg.	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 16.40
Tomate	1	Kg.	S/. 2.00	S/. 0.36	S/. 1.64

Elaboración propia

Tabla 5.19 Precios Materia Prima (Continuación)

Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	IGV	Precio sin IGV
Jamón	1	Kg.	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 16.40
Queso	1	Kg.	S/. 15.00	S/. 2.70	S/. 12.30
Salchicha huachana	1	Kg.	S/. 7.00	S/. 1.26	S/. 5.74
Hot Dog	1	Kg.	S/. 15.00	S/. 2.70	S/. 12.30
Aceite	1	Lt.	S/. 6.30	S/. 1.13	S/. 5.17
Maíz morado	1	Kg	S/. 1.50	S/. 0.27	S/. 1.23
Piña	1	Unidad	S/. 2.50	S/. 0.45	S/. 2.05
Canela	1	Unidad	S/. 0.05	S/. 0.01	S/. 0.04
Limón	1	Unidad	S/. 0.15	S/. 0.03	S/. 0.12
Maracuyá	1	Unidad	S/. 0.30	S/. 0.05	S/. 0.25
Inca Kola	1	Unidad	S/. 1.20	S/. 0.22	S/. 0.98
Coca Cola	1	Unidad	S/. 1.25	S/. 0.23	S/. 1.03

Elaboración propia

Tabla 5.20 Presupuesto Materia Prima

	2013	2014	2015	2016	2017
Salsas	S/. 59,246.88	S/. 59,815.64	S/. 100,700.76	S/. 101,770.51	S/. 102,903.59
Tequeños y Rellenos	S/. 150,362.35	S/. 151,805.81	S/. 255,567.96	S/. 258,282.86	S/. 261,153.15
Refrescos	S/. 24,075.35	S/. 24,306.47	S/. 40,920.41	S/. 41,355.11	S/. 41,815.54
Gaseosas	S/. 19,882.94	S/. 20,073.82	S/. 33,794.65	S/. 34,153.65	S/. 34,533.91
TOTAL	S/. 253,567.52	S/. 256,001.73	S/. 430,983.78	S/. 435,562.13	S/. 440,406.18
TOTAL SIN IGV	S/. 207,925.37	S/. 209,921.42	S/. 353,406.70	S/. 357,160.95	S/. 361,133.07

Elaboración propia

b) Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)

Incluye a todos los trabajadores que influyan directamente en la preparación de los productos. El presupuesto de Mano de Obra Directa para todo el horizonte del proyecto se muestra en la Tabla N°5.21.

Tabla 5.21 Presupuesto Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa					
Cocinero	S/. 33,791.04	S/. 33,791.04	S/. 50,686.56	S/. 50,686.56	S/. 50,686.56
Ayudante de cocina	S/. 31,679.10	S/. 31,679.10	S/. 63,358.20	S/. 63,358.20	S/. 63,358.20
Módulo Asistente 2	S/. 23,544.00	S/. 23,544.00	S/. 47,088.00	S/. 47,088.00	S/. 47,088.00
TOTAL	S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76

Elaboración propia

c) Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Se consideran todos los costos correspondientes a mano de obra indirecta, servicios, materiales, depreciación y la amortización de la deuda. El detalle de los Costos Indirectos de Fabricación para todo el proyecto se puede apreciar en la Tabla N°5.22.

Tabla 5.22 Presupuesto CIF

Costos Indirectos de Fabricación					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Mano de Obra Indirecta (1)	S/. 35,199.00	S/. 35,199.00	S/. 35,199.00	S/. 35,199.00	S/. 35,199.00
Vasos (ciento)	S/. 3,292.31	S/. 3,323.92	S/. 5,595.88	S/. 5,655.33	S/. 5,718.29
Empaque chico (ciento)	S/. 4,031.99	S/. 4,070.70	S/. 6,853.10	S/. 6,925.90	S/. 7,003.01
Empaque grande (ciento)	S/. 7,441.45	S/. 7,512.89	S/. 12,648.09	S/. 12,782.45	S/. 12,924.77
Luz	S/. 7,681.93	S/. 7,681.93	S/. 12,679.60	S/. 12,679.60	S/. 12,679.60
Agua	S/. 2,297.71	S/. 2,297.71	S/. 3,446.57	S/. 3,446.57	S/. 3,446.57
Elementos de Producción	S/. 5,002.50	S/. 4,102.50	S/. 6,620.00	S/. 5,720.00	S/. 6,620.00
Depreciación (1)	S/. 7,337.63	S/. 7,337.63	S/. 8,368.37	S/. 8,368.37	S/. 8,368.37
Amortización (1)	S/. 281.47	S/. 281.47	S/. 308.81	S/. 308.81	S/. 308.81
TOTAL	S/. 72,566.00	S/. 71,807.75	S/. 91,719.42	S/. 91,086.03	S/. 92,268.42
TOTAL SIN IGV	S/. 67,494.20	S/. 66,872.44	S/. 83,559.23	S/. 83,039.84	S/. 84,009.40

(1) Partidas no grabadas con el IGV.

Elaboración propia

El detalle de los costos de servicios ser pueden apreciar en el Anexo 9.

d) Presupuesto de Costo de Ventas

El presupuesto de Costo de ventas se obtiene al sumar el presupuesto de Materia Prima, Mano de Obra directa y los Costos Indirectos de Fabricación, el presupuesto y el detalle del mismo para todos los años del proyecto se proporcionan en la Tabla N°5.23.

Tabla 5.23 Presupuesto Costo de Ventas

	2013	2014	2015	2016	2017
Materia Prima e Insumos	S/. 207,925.37	S/. 209,921.42	S/. 353,406.70	S/. 357,160.95	S/. 361,133.07
Mano de Obra Directa	S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76
Costos Indirectos de Fabricación	S/. 67,494.20	S/. 66,872.44	S/. 83,559.23	S/. 83,039.84	S/. 84,009.40
Costo de Ventas	S/. 364,433.71	S/. 365,808.00	S/. 598,098.69	S/. 601,333.55	S/. 606,275.24

Elaboración propia

5.3.3 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos se divide en 3 tipos, los cuales son los siguientes:
Gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros

a) Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son representados en su mayoría por los salarios del personal administrativo. El detalle de los gastos administrativos para todo el horizonte del proyecto se puede apreciar en la Tabla N°5.24. (Los gastos correspondientes a los artículos de oficina y servicios se presentan sin la consideración del IGV.)

Tabla 5.24 Presupuesto de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos sin IGV					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Remuneración Administrativa	S/. 112,636.80	S/. 112,636.80	S/. 161,915.40	S/. 161,915.40	S/. 161,915.40
Artículos de Oficina	S/. 1,014.14	S/. 546.74	S/. 546.74	S/. 546.74	S/. 546.74
Luz	S/. 333.88	S/. 333.88	S/. 333.88	S/. 333.88	S/. 333.88
Depreciación	S/. 488.72	S/. 488.72	S/. 488.72	S/. 488.72	S/. 86.92
Amortización	S/. 281.47	S/. 281.47	S/. 308.81	S/. 308.81	S/. 308.81
TOTAL SIN IGV	S/. 114,755.01	S/. 114,287.61	S/. 163,593.54	S/. 163,593.54	S/. 163,191.74

Elaboración propia

b) Gastos de Venta

Los gastos de venta se detallan en la tabla N°5.25, entre los más representativos se encuentran los gastos referentes a los salarios del personal de ventas y al alquiler del espacio en el centro comercial.

Tabla 5.25 Presupuesto de Gastos de Venta

Gasto de Ventas sin IGV					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Diseñador módulo - logo	S/. 2,000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Página Web	S/. 330.00	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. 130.00
Personal de Ventas	S/. 34,103.70	S/. 34,103.70	S/. 57,647.70	S/. 57,647.70	S/. 57,647.70
Alquiler Centro Comercial	S/. 8,104.42	S/. 8,104.42	S/. 16,208.84	S/. 16,208.84	S/. 16,208.84
2 Impulsadoras (Fines de semana por 3 meses)	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Consumo Gasolina	S/. 6,118.55	S/. 6,118.55	S/. 14,199.65	S/. 14,199.65	S/. 14,199.65
TOTAL SIN IGV	S/. 52,756.67	S/. 50,556.67	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19

Elaboración propia

c) Gastos Financieros

En la Tabla N°5.26 se aprecian los gastos financieros en los cinco años del proyecto, dichos gastos comprenden el pago de los intereses del préstamo a adquirir.

Tabla 5.26 Presupuesto de Gastos Financieros

	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos Financieros	S/. 22,868.26	S/. 19,486.12	S/. 15,327.11	S/. 10,212.77	S/. 3,923.66

Elaboración propia

5.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calcula para tener conocimiento de las unidades del producto que se tienen que vender para no perder ni ganar dinero, para lo cual es necesario determinar los costos fijos y variables. En la Tabla N°5.27 se pueden observar los costos fijos para todo el horizonte del proyecto y en la Tabla N°5.28 se muestran de la misma manera los costos variables.

Tabla 5.27 Costos Fijos

Año	2013	2014	2015	2016	2017
MOD	S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76
CIF Fijo	S/. 55,386.28	S/. 54,648.28	S/. 62,979.63	S/. 62,241.63	S/. 62,979.63
Gastos de Administración	S/. 114,755.01	S/. 114,287.61	S/. 163,593.54	S/. 163,593.54	S/. 163,191.74
Gastos de Ventas Fijos	S/. 52,756.67	S/. 50,556.67	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19
TOTAL SIN IGV	S/. 311,912.10	S/. 308,506.70	S/. 480,092.12	S/. 479,354.12	S/. 479,690.32

Elaboración propia

Tabla 5.28 Costos Variables

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Costo de Materia Prima	S/. 207,925.37	S/. 209,921.42	S/. 353,406.70	S/. 357,160.95	S/. 361,133.07
CIF Variables	S/. 12,107.92	S/. 12,224.16	S/. 20,579.60	S/. 20,798.22	S/. 21,029.78
TOTAL SIN IGV	S/. 220,033.29	S/. 222,145.58	S/. 373,986.30	S/. 377,959.16	S/. 382,162.85

Elaboración propia

El punto de equilibrio se presenta por cada tipo de presentación del producto, es decir, se obtendrá un punto de equilibrio para la presentación de 4 unidades y otro para la presentación de 8 unidades de tequeños.

El punto de equilibrio para la presentación de 4 unidades se muestra en la Tabla N°5.29, mientras el punto de equilibrio para la presentación de 8 unidades se muestra en la Tabla N°5.30.

Tabla 5.29 Punto de Equilibrio – 4 unidades

	2013	2014	2015	2016	2017
Total de Ventas 4 Unidades	33,600	33,922	57,109	57,716	58,358
Total de Costos Variables	S/. 79,606.24	S/. 80,370.45	S/. 135,305.18	S/. 136,742.53	S/. 138,263.55
Contribución Unitario Bebidas	S/. 0.89	S/. 0.89	S/. 0.89	S/. 0.89	S/. 0.89
Total de Costos Fijos	S/. 158,901.85	S/. 157,166.99	S/. 244,580.21	S/. 244,204.24	S/. 244,375.52
Precio sin IGV	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66
Costo Variable Unitario	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37
Margen de Contribución Unitario	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18
Punto de Equilibrio en Unidades	38,047	37,632	58,562	58,472	58,512
Punto de Equilibrio en S/.	S/. 215,270.36	S/. 212,920.08	S/. 331,342.08	S/. 330,832.74	S/. 331,062.84
Punto de Equilibrio en Ventas	S/. 274,953.11	S/. 271,951.22	S/. 423,205.20	S/. 422,554.65	S/. 422,854.19

Elaboración propia

Tabla 5.30 Punto de Equilibrio – 8 unidades

	2013	2014	2015	2016	2017
Total de Ventas 8 Unidades	32,354	32,665	54,992	55,576	56,195
Total de Costos Variables	S/. 140,427.04	S/. 141,775.12	S/. 238,681.12	S/. 241,216.63	S/. 243,899.29
Cantidad Chicha - Maracuyá	21,671	21,879	36,833	37,224	37,639
Total de Costos Fijos	S/. 153,010.24	S/. 151,339.71	S/. 235,511.90	S/. 235,149.87	S/. 235,314.80
Precio sin IGV	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76
Costo Variable Unitario	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34
Margen de Contribución Unitario	S/. 7.19	S/. 7.19	S/. 7.06	S/. 7.19	S/. 7.19
Punto de Equilibrio en Unidades	21,272	21,040	33,379	32,691	32,714
Punto de Equilibrio en S/.	S/. 207,571.08	S/. 205,304.85	S/. 325,713.89	S/. 319,000.29	S/. 319,221.69
Punto de Equilibrio en Ventas	S/. 198,817.43	S/. 196,646.77	S/. 306,017.88	S/. 305,547.47	S/. 305,762.88

Elaboración propia

En la Tabla N°5.31 se observa el punto de equilibrio total, el cual es menor a las ventas para los 5 años del proyecto, presentándose una situación favorable, ya que se generaran utilidades operativas para todos los años del proyecto.

Tabla 5.31 Punto de Equilibrio Total

	2013	2014	2015	2016	2017
Total de Ventas Unidades	65,954	66,587	112,101	113,292	114,553
Total de Costos Variables	S/. 220,033.29	S/. 222,145.58	S/. 373,986.30	S/. 377,959.16	S/. 382,162.85
Contribución Unitario Bebidas	S/. 2.66	S/. 2.66	S/. 2.53	S/. 2.66	S/. 2.66
Total de Costos Fijos	S/. 311,912.10	S/. 308,506.70	S/. 480,092.12	S/. 479,354.12	S/. 479,690.32
Precio sin IGV 4 Unidades	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66	S/. 5.66
Precio sin IGV 8 Unidades	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76	S/. 9.76
Costo Variable Unitario 4 Unidades	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37	S/. 2.37
Costo Variable Unitario 8 Unidades	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34	S/. 4.34
Margen de Contribución Unitario 4 U	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18	S/. 4.18
Margen de Contribución Unitario 8 U	S/. 7.19	S/. 7.19	S/. 7.06	S/. 7.19	S/. 7.19
Punto de Equilibrio en Unidades	59,319	58,671	91,941	91,163	91,226
Punto de Equilibrio en S/.	S/. 422,841.44	S/. 418,224.93	S/. 657,055.97	S/. 649,833.03	S/. 650,284.53
Punto de Equilibrio en Ventas	S/. 473,770.54	S/. 468,598.00	S/. 729,223.08	S/. 728,102.12	S/. 728,617.07

Elaboración propia

5.5 Estados Financieros

Los estados financieros a presentarse son el Estado de Ganancias y Pérdidas y los Flujos de Caja Económico y Financiero proyectados para los cinco años del proyecto.

5.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para todo el horizonte del proyecto se muestra en la Tabla N°5.32.

Tabla 5.32 Estado de Ganancias y Pérdidas

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	S/. 593,087.54	S/. 598,781.10	S/. 1,008,059.36	S/. 1,018,768.00	S/. 1,030,110.61
Costo de Ventas	S/. 364,433.71	S/. 365,808.00	S/. 598,098.69	S/. 601,333.55	S/. 606,275.24
Materia Prima e Insumos	S/. 207,925.37	S/. 209,921.42	S/. 353,406.70	S/. 357,160.95	S/. 361,133.07
Mano de Obra Directa	S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76
Costos Indirectos de Fabricación	S/. 67,494.20	S/. 66,872.44	S/. 83,559.23	S/. 83,039.84	S/. 84,009.40
UTILIDAD BRUTA	S/. 228,653.83	S/. 232,973.10	S/. 409,960.68	S/. 417,434.45	S/. 423,835.37
Gastos Administrativos	S/. 114,755.01	S/. 114,287.61	S/. 163,593.54	S/. 163,593.54	S/. 163,191.74
Gastos de Venta	S/. 52,756.67	S/. 50,556.67	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19	S/. 92,386.19
Otros ingresos ¹	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. -1,009.53
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 61,142.16	S/. 68,128.83	S/. 153,980.95	S/. 161,454.72	S/. 167,247.91
Gastos Financieros	S/. 22,868.26	S/. 19,486.12	S/. 15,327.11	S/. 10,212.77	S/. 3,923.66
UAI	S/. 38,273.90	S/. 48,642.71	S/. 138,653.84	S/. 151,241.96	S/. 163,324.25
Impuesto a la Renta (30%)	S/. 11,482.17	S/. 14,592.81	S/. 41,596.15	S/. 45,372.59	S/. 48,997.27
UTILIDAD NETA	S/. 26,791.73	S/. 34,049.90	S/. 97,057.69	S/. 105,869.37	S/. 114,326.97

¹ Por liquidación de Activos Fijos

Elaboración propia

5.5.2 Flujo de Caja Económico y Financiero

a) Módulo del IGV

Se calcula el monto total a pagar por cuestión de IGV para todos los años del proyecto. El detalle del cálculo del IGV a pagar se detalla en la Tabla N°5.33.

Tabla 5.33 Modulo de IGV

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
IGV Ventas		S/. 130,189.95	S/. 131,439.75	S/. 221,281.32	S/. 223,632.00	S/. 226,121.84
IGV por liquidación activos						S/. 5,042
Total IGV Ingresos		S/. 130,189.95	S/. 131,439.75	S/. 221,281.32	S/. 223,632.00	S/. 231,163.53
Materiales directos		S/. 45,642.15	S/. 46,080.31	S/. 77,577.08	S/. 78,401.18	S/. 79,273.11
Costos Indirectos		S/. 5,071.80	S/. 4,935.31	S/. 8,160.19	S/. 8,046.18	S/. 8,259.01
Gastos de Ventas		S/. 3,181.51	S/. 3,145.51	S/. 6,698.43	S/. 6,698.43	S/. 6,698.43
Gastos Administrativos		S/. 272.32	S/. 169.72	S/. 169.72	S/. 169.72	S/. 169.72
Leasing	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Crédito fiscal de inversión	S/. 13,852.27		S/. 2,028.60			
Total IGV Egresos	S/. 13,852.27	S/. 54,167.79	S/. 56,359.46	S/. 92,605.43	S/. 93,315.52	S/. 94,400.28
Diferencia	S/. 13,852.27	S/. 76,022.16	S/. 75,080.29	S/. 128,675.89	S/. 130,316.48	S/. 136,763.25
Saldo Crédito Fiscal	S/. 13,852.27		S/. 2,029			
Total de IGV a pagar		S/. 62,169.89	S/. 75,080.29	S/. 128,675.89	S/. 130,316.48	S/. 136,763.25

Elaboración propia

b) Flujo de Caja Económico

En la Tabla N°5.34 se presenta el Flujo de Caja Económico para todo el horizonte del proyecto.

Tabla 5.34 Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ANUAL 2012-2017						
(en nuevos soles)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos						
Ventas al contado		S/. 723,277.49	S/. 730,220.86	S/. 1,229,340.69	S/. 1,242,400.00	S/. 1,256,232.45
Otros ingresos ¹						S/. 122,014.22
Aporte de capital	S/. 165,920.18		S/. 11,270.00			
Entradas de Caja	S/. 165,920.18	S/. 723,277.49	S/. 741,490.86	S/. 1,229,340.69	S/. 1,242,400.00	S/. 1,378,246.67
Egresos						
Inversión						
Activos Fijos	S/. 73,785.00		S/. 11,070.00			
Activos Intangibles	S/. 3,172.05		S/. 200.00			
Capital de Trabajo	S/. 88,963.13					
Total Inversión	S/. 165,920.18	S/. 0.00	S/. 11,270.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costos, Gastos e Impuestos						
Materiales Directos		S/. 253,567.52	S/. 256,001.73	S/. 430,983.78	S/. 435,562.13	S/. 440,406.18
Mano de Obra Directa		S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76
Costos Indirectos		S/. 72,566.00	S/. 71,807.75	S/. 91,719.42	S/. 91,086.03	S/. 92,268.42
Gastos de Ventas		S/. 55,938.18	S/. 53,702.18	S/. 99,084.62	S/. 99,084.62	S/. 99,084.62
Gastos de Administración		S/. 115,027.33	S/. 114,457.33	S/. 163,763.26	S/. 163,763.26	S/. 163,361.46
IGV por Pagar		S/. 62,169.89	S/. 75,080.29	S/. 128,675.89	S/. 130,316.48	S/. 136,763.25
Impuesto a la Renta		S/. 18,342.65	S/. 20,438.65	S/. 46,194.28	S/. 48,436.42	S/. 50,174.37
Total de Costos, Gastos e Impuestos		S/. 666,625.71	S/. 680,502.08	S/. 1,121,554.02	S/. 1,129,381.70	S/. 1,143,191.07
Total Salidas de Caja	S/. 165,920.18	S/. 666,625.71	S/. 691,772.08	S/. 1,121,554.02	S/. 1,129,381.70	S/. 1,143,191.07
Saldo Flujo de Caja Económico	-S/. 165,920.18	S/. 56,651.78	S/. 49,718.78	S/. 107,786.66	S/. 113,018.31	S/. 235,055.60

¹ Por liquidación de Activos Fijos y recuperación de Capital de Trabajo

Elaboración propia

c) Flujo de Caja Financiero

En la Tabla N°5.35 se presenta el Flujo de Caja Financiero para todo el horizonte del proyecto.

Tabla 5.35 Flujo de Caja Financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO ANUAL 2012-2017						
(en nuevos soles)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos						
Ventas al contado		S/. 723,277.49	S/. 730,220.86	S/. 1,229,340.69	S/. 1,242,400.00	S/. 1,256,232.45
Otros ingresos ¹						S/. 122,014.22
Aporte de capital	S/. 49,776.05		S/. 11,270.00			
Financiamiento con Deuda	S/. 116,144.13					
Entradas de Caja	S/. 49,776.05	S/. 723,277.49	S/. 741,490.86	S/. 1,229,340.69	S/. 1,242,400.00	S/. 1,378,246.67
Egresos						
Inversión						
Activos Fijos	S/. 73,785.00		S/. 11,070.00			
Activos Intangibles	S/. 3,172.05		S/. 200.00			
Capital de Trabajo	S/. 88,963.13					
Total Inversión	S/. 165,920.18	S/. 0.00	S/. 11,270.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costos, Gastos e Impuestos						
Materiales Directos		S/. 253,567.52	S/. 256,001.73	S/. 430,983.78	S/. 435,562.13	S/. 440,406.18
Mano de Obra Directa		S/. 89,014.14	S/. 89,014.14	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76	S/. 161,132.76
Costos Indirectos		S/. 72,566.00	S/. 71,807.75	S/. 91,719.42	S/. 91,086.03	S/. 92,268.42
Gastos de Ventas		S/. 55,938.18	S/. 53,702.18	S/. 99,084.62	S/. 99,084.62	S/. 99,084.62
Gastos de Administración		S/. 115,027.33	S/. 114,457.33	S/. 163,763.26	S/. 163,763.26	S/. 163,361.46
IGV por Pagar		S/. 62,169.89	S/. 75,080.29	S/. 128,675.89	S/. 130,316.48	S/. 136,763.25
Impuesto a la Renta		S/. 18,342.65	S/. 20,438.65	S/. 46,194.28	S/. 48,436.42	S/. 50,174.37
Total de Costos, Gastos e Impuestos		S/. 666,625.71	S/. 680,502.08	S/. 1,121,554.02	S/. 1,129,381.70	S/. 1,143,191.07
Saldo Flujo de Caja Económico	-S/. 165,920.18	S/. 56,651.78	S/. 49,718.78	S/. 107,786.66	S/. 113,018.31	S/. 235,055.60
Financiamiento						
Amortización del Préstamo		S/. 14,724.15	S/. 18,106.29	S/. 22,265.30	S/. 27,379.64	S/. 33,668.75
Intereses		S/. 22,868.26	S/. 19,486.12	S/. 15,327.11	S/. 10,212.77	S/. 3,923.66
Escudo Fiscal		S/. 6,860.48	S/. 5,845.84	S/. 4,598.13	S/. 3,063.83	S/. 1,177.10
Flujo de Caja Financiero Neto	S/. 0.00	S/. 30,731.93	S/. 31,746.57	S/. 32,994.28	S/. 34,528.58	S/. 36,415.31
Saldo Flujo de Caja Financiero	-S/. 49,776.05	S/. 25,919.85	S/. 17,972.21	S/. 74,792.39	S/. 78,489.73	S/. 198,640.29

¹ Por liquidación de Activos Fijos y recuperación de Capital de Trabajo

Elaboración propia

5.6 Evaluación Económica y Financiera del Proyecto

La evaluación económica y financiera se realiza mediante el cálculo de indicadores que puedan dar un mayor alcance sobre la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Los indicadores a analizar son: El Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Ratio de Beneficio Costo (B/C) y el Periodo de Recuperación (PR).

5.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) debe tener su representación tanto económica como financiera, para lo cual se debe considerar tanto el flujo de caja económico como el financiero. En la Tabla N°5.36 se muestra el detalle para el cálculo del Valor Actual Neto Económico (VANE), para el cual se utiliza la tasa del Costo Ponderado de Capital (WACC) para el descuento.

Tabla 5.36 Valor Actual Neto Económico (VANE)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo	-S/. 165,920.18	S/. 56,651.78	S/. 49,718.78	S/. 107,786.66	S/. 113,018.31	S/. 235,055.60
Tasa de descuento	1	1.23279	1.519771184	1.873558718	2.309704452	2.847380551
Flujo descontado	-S/. 165,920.18	S/. 45,954.12	S/. 32,714.65	S/. 57,530.44	S/. 48,931.93	S/. 82,551.52
VANE	S/. 101,762.49					

Elaboración propia

En la Tabla N°5.37 se detalla el cálculo del Valor Actual Neto Financiero (VANF), para el cual se utiliza la tasa del Costo de Oportunidad de Capital (COK) para el descuento.

Tabla 5.37 Valor Actual Neto Financiero (VANF)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo	-S/. 49,776.05	S/. 25,919.85	S/. 17,972.21	S/. 74,792.39	S/. 78,489.73	S/. 198,640.29
Tasa de descuento	1	1.24	1.5376	1.906624	2.36421376	2.931625062
Flujo descontado	-S/. 49,776.05	S/. 20,903.11	S/. 11,688.48	S/. 39,227.65	S/. 33,199.08	S/. 67,757.74
VANF	S/. 123,000.01					

Elaboración propia

Dado que el Valor Actual Neto Económico (VANE = S/. 101,762.49) y el Valor Actual Neto Financiero (VANF = S/. 123,000.01) son mayores que 0, se acepta el proyecto.

5.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En la Tabla N°5.38 se pueden apreciar los valores de la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) y de la Tasa Interna de Retorno Financiera.

Tabla 5.38 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIRE	43%
TIRF	81%

Elaboración propia

Al ser la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) mayor al Costo Ponderado de Capital (WACC) y al ser la Tasa Interna de Retorno Financiera mayor al Costo de Oportunidad de Capital (COK) se determina que el proyecto es rentable, por lo cual se acepta.

5.6.3 Ratio de Beneficio Costo (B/C)

Utilizando el Flujo de Caja Financiero, se halla el Ratio de Beneficio Costo (B/C), el cual equivale a 3.47 tal y como se muestra en la Tabla N°5.39. El proyecto se aprueba ya que el Ratio de Beneficio Costo (B/C) es mayor a 1.

Tabla 5.39 Ratio de Beneficio Costo (B/C)

Beneficio	S/. 172,776.06
Costo	S/. 49,776.05
B/C	3.47

Elaboración propia

5.6.4 Periodo de Recuperación (PR)

Considerando los valores actuales del flujo de caja económico, se puede obtener que en el cuarto año del proyecto (2016) se recuperaría la inversión inicial (Vea la Tabla N°5.40).

Tabla 5.40 Periodo de Recuperación (PR)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VA	-S/. 165,920.18	S/. 45,954.12	S/. 32,714.65	S/. 57,530.44	S/. 48,931.93	S/. 82,551.52
Acumulado		S/. 45,954.12	S/. 78,668.77	S/. 136,199.21	S/. 185,131.15	

Elaboración propia

5.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite dar conocer como cambiarían los resultados del proyecto mediante la modificación de algunas variables importantes.

Para el presente proyecto se considera la variación de los ingresos y de los egresos, dentro de los ingresos se analiza la variable precios y la variable demanda; mientras que para los egresos se analiza la variable costos de materia prima. En todos los casos se consideran tres escenarios, los cuales son el escenario optimista, probable y pesimista; así mismo se analizarán tres diferentes costos de oportunidad para cada variable (riesgo alto, riesgo normal y riesgo bajo).

En la Tabla N°5.41 se muestran los distintos Costos de Oportunidad (COK) para cada escenario.

Tabla 5.41 Costo de Oportunidad - Sensibilidad

Escenario	Costo de Oportunidad
Riesgo alto	29%
Riesgo normal	24%
Riesgo bajo	19%

Elaboración propia

Para todas las variables se calculará el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el ratio de beneficio costo (B/C).

5.7.1 Ingresos

a) Precios

El precio de los productos es una variable muy importante dentro del proyecto, ya que su variación influirá de gran manera en los ingresos monetarios a obtener. Los escenarios planteados para la variación de los precios se indican en la Tabla N°5.42.

Tabla 5.42 Escenarios de Precios

Escenario	Precio
Optimista	Sube 5% debido a la gran aceptación del producto
Probable	Los precios actuales se mantienen
Pesimista	Disminuye 5% debido al ingreso de nuevos competidores

Elaboración propia

Los indicadores resultantes del análisis de sensibilidad correspondiente a la variación de los precios, se muestran en la Tabla N°5.43.

Tabla 5.43 Indicadores – Variación de precios

COK = 19%						
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 5%	S/. 178,873.78	S/. 222,712.55	54%	110%	5.37
Probable	Se mantiene	S/. 112,691.89	S/. 151,149.20	43%	81%	4.04
Pesimista	Disminuye 5%	S/. 46,510.01	S/. 79,585.85	31%	52%	2.64
COK = 24%						
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 5%	S/. 165,203.57	S/. 185,903.34	54%	110%	4.65
Probable	Se mantiene	S/. 101,762.49	S/. 123,000.01	43%	81%	3.47
Pesimista	Disminuye 5%	S/. 37,831.32	S/. 59,625.82	31%	52%	2.23
COK = 29%						
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 5%	S/. 152,324.58	S/. 155,872.55	54%	110%	4.06
Probable	Se mantiene	S/. 90,998.05	S/. 99,728.32	43%	81%	3.00
Pesimista	Disminuye 5%	S/. 29,671.52	S/. 43,584.08	31%	52%	1.90

Elaboración propia

Se puede verificar que en todos los escenarios planteados se cumplen con los valores de los indicadores necesarios para asegurar la viabilidad del proyecto; entrando en un mayor detalle, se puede apreciar el valor del VAN es mayor que

0 en todos los escenarios, así mismo la TIR es mayor que el costo de oportunidad y el B/C es mayor a 1 en todos los casos.

b) Demanda

El porcentaje de demanda insatisfecha a atender es muy importante ya que definirá el nivel de los ingresos. Los escenarios presentados para la variable demanda se muestran a continuación en la Tabla N°5.44.

Tabla 5.44 Escenarios de Demanda

Escenario	Demanda
Optimista	El porcentaje de participación en el mercado sube en 0.5% debido a la gran aceptación del producto
Probable	La demanda a atender se mantiene
Pesimista	El porcentaje de participación en el mercado disminuye en 0.5% debido al ingreso de nuevos competidores

Elaboración propia

En la Tabla N°5.45 se muestran los resultados del análisis de sensibilidad de la variable demanda.

Tabla 5.45 Indicadores – Variación de demanda

COK = 19%						
Escenario	Demanda	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 0.5%	S/. 152,020.01	S/. 193,855.64	50%	100%	4.78
Probable	Se mantiene	S/. 112,691.89	S/. 151,149.20	43%	81%	4.04
Pesimista	Disminuye 0.5%	S/. 73,363.78	S/. 108,442.77	36%	63%	3.25
COK = 24%						
Escenario	Demanda	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 0.5%	S/. 139,396.69	S/. 160,760.85	50%	100%	4.14
Probable	Se mantiene	S/. 101,762.49	S/. 123,000.01	43%	81%	3.47
Pesimista	Disminuye 0.5%	S/. 63,638.20	S/. 84,768.32	36%	63%	2.76
COK = 29%						
Escenario	Demanda	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Aumenta 0.5%	S/. 127,505.00	S/. 133,789.95	50%	100%	3.61
Probable	Se mantiene	S/. 90,998.05	S/. 99,728.32	43%	81%	3.00
Pesimista	Disminuye 0.5%	S/. 54,491.11	S/. 65,666.69	36%	63%	2.36

Elaboración propia

El análisis de los escenarios planteados para esta variable brindó resultados favorables, ya que los valores de los indicadores cumplen con los requisitos necesarios para asegurar la viabilidad del proyecto; entrando en un mayor detalle, se puede apreciar el valor del VAN es mayor que 0 en todos los escenarios, así mismo la TIR es mayor que el costo de oportunidad y el B/C es mayor a 1 en todos los casos.

5.7.2 Egresos

a) Costos de Materia Prima

Los costos de materia prima implican un gran porcentaje dentro de los egresos que incurriría el negocio, por lo cual su variación traería como consecuencia modificaciones en la utilidad del proyecto.

Los distintos escenarios planteados para la variable materia prima se aprecian en la Tabla N°5.46.

Tabla 5.46 Escenarios de Materia Prima

Escenario	Costo Materia Prima
Optimista	Disminuye 5% con la entrada de nuevos proveedores
Probable	Los costos en materia prima se mantienen
Pesimista	Aumenta 5% por motivos de escases

Elaboración propia

Los resultados del análisis de sensibilidad para la variable materia prima se especifican en la Tabla N°5.47.

Tabla 5.47 Indicadores – Variación de Costo de Materia Prima

COK = 19%						
Escenario	Costo MP	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Disminuye 5%	S/. 161,789.89	S/. 203,717.56	52%	104%	5.09
Probable	Se mantiene	S/. 112,691.89	S/. 151,149.20	43%	81%	4.04
Pesimista	Aumenta 5%	S/. 63,593.90	S/. 98,580.85	34%	59%	2.98
COK = 24%						
Escenario	Demanda	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Disminuye 5%	S/. 148,888.35	S/. 169,338.93	52%	104%	4.40
Probable	Se mantiene	S/. 101,762.49	S/. 123,000.01	43%	81%	3.47
Pesimista	Aumenta 5%	S/. 54,146.54	S/. 76,190.23	34%	59%	2.53
COK = 29%						
Escenario	Demanda	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	Disminuye 5%	S/. 136,735.15	S/. 141,315.25	52%	104%	3.84
Probable	Se mantiene	S/. 90,998.05	S/. 99,728.32	43%	81%	3.00
Pesimista	Aumenta 5%	S/. 45,260.96	S/. 58,141.39	34%	59%	2.17

Elaboración propia

Se puede observar que los indicadores resultantes en los tres escenarios y para los tres costos de oportunidad nos brindan resultados favorables, ya que confirman la viabilidad del proyecto. El valor del VAN es mayor que 0 hasta en el escenario pesimista y con un costo de oportunidad de riesgo alto (COK = 29%), igualmente los valores de la TIR (mayor al costo de oportunidad) y el B/C (mayor a 1) dan un buen escenario.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se evidencia la existencia de una oportunidad de negocio favorable, a partir del análisis de factores macro y micro ambientales. Destaca la estabilidad económica nacional (proyección de crecimiento de 5.5% y 5.6% para los años 2012 y 2013 respectivamente, además una tasa promedio de inflación para los años 2011-2015 de 2.1%), aumento del ingreso mensual promedio en un 13.8% para el periodo Febrero a Abril del 2012 de trabajadores de Lima Metropolitana, tendencia de crecimiento del rubro gastronómico (13% del Producto Bruto Interno) y aumento en la frecuencia de asistencia a centros comerciales a 2.1 veces al mes (40% mayor respecto al 2009). Todo esto combinado con la identificación del consumidor con la comida nacional y la preferencia por elegir la comida al paso cuando sale a comer representada por un 10.3%, establece un escenario óptimo.
- La segmentación del mercado se realizó a partir de variables socioeconómicas, geográficas y por edad. A partir de estas, se identificó como mercado objetivo al adulto joven (21 a 35 años) de los niveles socioeconómicos A y B dado que estos poseen la mayor capacidad adquisitiva. Además de considerar los distritos pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana debido a que éstas poseen la mayor concentración de los adultos jóvenes pertenecientes a los niveles socioeconómicos seleccionados. Este mercado objetivo, según las variables socioeconómicas y por edad, tiene un perfil definido por representar el 20% de la población total del adulto joven de Lima Metropolitana y tener un ingreso mensual promedio de S/. 2,674 y S/. 1,434 para los niveles socioeconómicos A y B respectivamente.

- La demanda del proyecto para las diversas presentaciones se encuentra expresada en pedidos, obtenida a partir del mercado efectivo por persona y el nivel de frecuencia de consumo anual. La preferencia entre estas dos presentaciones, obtenida mediante encuestas, es aproximadamente igual (49% para la presentación de 8 unidades y 51% para la de 4 unidades) por lo que la presentación de 8 unidades con un nivel de precio más alto genera la mayor cantidad de ingresos anuales hasta un 65% más que la de 4 unidades.
- El costo ponderado de capital (23.28%) se estableció a partir de la rentabilidad de las 500 empresas nacionales con mayores ingresos del 2011, en conjunto con una tasa de interés efectiva anual de 22.97% en el financiamiento del 70% de la inversión necesaria.
- La viabilidad económica y financiera queda demostrada al obtener una VAN mayor a cero (VANE de S/. 101,762.49 y VANF de S/. 123,000.01) al emplear para dicho análisis el COK, tasa interna de retorno mayor al COK (TIRE de 43% y TIRF de 81%), un periodo de recuperación de 4 años y un ratio de beneficio costo de 3.47. En el análisis de sensibilidad de los escenarios adversos con un COK de 29% para los diversos parámetros, los indicadores necesarios para garantizar la viabilidad económica y financiera cumplen ampliamente.

6.2 Recomendaciones

- Se deberá poner énfasis en la implementación de las estrategias resultantes del análisis FODA para poder conseguir una buena aceptación del producto a lo largo del tiempo, así también la maximización de las fortalezas y oportunidades, y reducción de las debilidades y amenazas.
- Elaborar una investigación de mercado más exhaustiva para poder ajustar más aun la demanda del proyecto. Así también seguir correctamente el plan de comercialización aplicando las estrategias relevantes de plaza, promoción, publicidad y precios con la finalidad de obtener una gran llegada al mercado objetivo.
- Tener en cuenta que el local del centro de operaciones ha sido definido en un espacio ya adquirido y con posibilidades de ser adecuado a las necesidades del proyecto. Se recomienda utilizar un espacio como el definido para poder iniciar el negocio de manera eficiente sin gastos grandes en adquisición de local.
- Evaluar cada año el precio del producto, con la finalidad de ofrecerlo a un mejor precio, esto hará que se aproveche la aceptación del producto.
- Incluir más variables en el análisis de sensibilidad tanto como para los ingresos y egresos, con esto se podrá cubrir una mayor cantidad de escenarios dentro del estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIMENTACION SANA

2011 *Los aceites y las frituras*. En línea [fecha de consulta: setiembre 2012] <<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/frituras.htm>>

ANDINA – AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS

2011 Precio de la harina de trigo en Perú es 10% menor a demás países de Sudamérica, afirma SIN. En línea [fecha de consulta: junio 2012] <<http://www.andina.com.pe/Ingles/Noticia.aspx?id=L7lgRBdvxgM=>>

APEGA

2009 *El Boom de la Gastronomía Peruana*. Elaborado por Arellano Marketing. Lima- Perú.

ACCEP - ASOCIACION DE COMERCIANTES Y CENTROS COMERCIALES DEL PERU

2011 *Desarrollo y perspectivas de los centros comerciales en el Perú*. [Fecha de consulta: abril 2012]. <<http://www.accep.org.pe/presentacion-congreso-retail-2011.pdf>>

ARELLANO MARKETING

2011A “¿Qué le gusta al consumidor?” *Revista Progresar*. Número 2011. [Fecha de consulta: abril 2012]. <<http://www.arellanomarketing.com/blog/2011/02/la-pagina-del-empresario-que-crece-progresar-Nº-4-10-02-2011/>>

ARELLANO MARKETING.

2011B “Tipos de lugares que acostumbra ir a comer regularmente 2011”. En: Edición *Impresa: Diario El Comercio - Suplemento “Día”* de fecha 16/01/12. [Fecha de consulta: mayo 2012]. <<http://es.scribd.com/doc/78414671/Negocios-de-Fast-Food-y-su-exponencial-crecimiento-en-Lima>>

ASOCIACION PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS (APEIM).

2012 “*Distribución de niveles por zona – Lima Metropolitana 2012*” En línea [Fecha de consulta: abril 2012]. <<http://es.scribd.com/doc/84763896/APEIM-NSE-2012>>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP).

2013 “Consulta a Series Estadísticas del BCRP. En línea [Fecha de consulta: abril 2013]. <<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=D>>

BELTRÁN, Arlette

2003 *Evaluación privada de proyectos*. Segunda Edición. Perú: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.

- BELTRÁN, Arlette**
2003 *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*. Segunda Edición. Perú: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
- BERK Y DE MARZO**
2008 *Finanzas Corporativas*. Pearson Educación de México - México
- CARBAJAL LÓPEZ, Eduardo**
2007 *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz*. Tesis (Ingeniería Industrial) Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- CENTRUM – PUCP**
2011 “Mercado de los Commodities Alimenticios 2011”. En línea [fecha de consulta: abril-mayo
<http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado/mercado_10102011.html>
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU**
2007 Ley 28976. *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE SCOTIABANK**
2012 “Reporte Macroeconómico” En línea [fecha de consulta: abril 2012].
<http://www.scotiabank.com.pe/sbp_reporteeco1.html>
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE SCOTIABANK**
2010 “Industria Farinácea 2010”. En línea [fecha de consulta: abril 2012].
<http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20100715_sec_es_Farinceos.pdf>
- DIRECCION GENERAL DE SALUD AMBIENTAL – DIGESA**
2012 Certificación y Registro Sanitario. En línea [fecha de consulta: octubre 2012] <<http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>>
- ECOINTELIGENCIA**
2011 ¿Sabes cómo se recicla tu aceite usado?. En línea [fecha de consulta: octubre 2012] < <http://www.ecointeligencia.com/2011/08/reciclar-aceite-usado/>>
- EL BLOG SALMÓN**
2009 Las nuevas proyecciones del Fondo Monetario Internacional. En línea [fecha de consulta: octubre 2012] <
<http://www.elblogsalmon.com/indicadores-y-estadisticas/las-nuevas-proyecciones-del-fmi>>
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL**
2009 Perspectivas de la economía mundial al día. [Fecha de consulta: octubre 2012]<<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709s.pdf>>

GESTIÓN

2010 Perú tendrá la inflación más baja de la región hasta el 2015. En línea [fecha de consulta: octubre 2012] < <http://gestion.pe/noticia/651208/peru-tendra-inflacion-mas-baja-region-hasta-2015>>

GUIA DE CALLES DE LIMA Y CALLAO

2012 Guía de calles. En línea [fecha de consulta: setiembre 2012] <<http://www.guiadecallesperu.com/>>

INDECOPI

Signos Distintivos – Tasas. En línea [fecha de consulta: octubre 2012] <http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=287>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA.

2012A “*Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana Febrero- Marzo- Abril.*” En línea [fecha de consulta: abril – mayo 2012] <http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_16.2.12_I E.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.

2012B “*Información Económica.*” En línea [fecha de consulta: abril – mayo 2012]. <<http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>>

IPSOS – APOYO.

2011A *Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2011.* En línea [fecha de consulta: abril – mayo 2012]. <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-nteres/Brochure NSE %202011.pdf>>

IPSOS – APOYO

2011B “*IGM - Perfil del Adulto Joven.*” En línea [fecha de consulta: abril – mayo 2012]. <http://www.ipsosapoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Perfil%20del%20adulto%20joven%202011.pdf>

KELLER, K.L, JACKSON. M y Davis S.

2002 *Nuevas Tendencias en Marketing* – Quebecor World Bogotá S.A – Bogotá – Colombia.

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary

2003 *Fundamentos de Mercadotecnia.* Sexta edición. México, Prentice Hall Hispanoamérica.

MIRANDA MIRANDA, Juan José

1997 *Gestión de Proyectos: Identificación, formulación, evaluación.* MM Editores. Bogotá – Colombia.

MINISTERIO DE LA PRODUCCION

2009 *Guía de Constitución y formalización de empresas.* En línea [fecha de consulta: abril–mayo 2012].
<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf >

PORRAS GUERRA, Kirk Alexis

2008 *Estudio de pre-factibilidad para la creación de una lavandería comercial con un sistema ecológico, en Lima Metropolitana.* Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú

PORTER, Michael

2002 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México, D.F: Grupo Patria Cultural.

PROINVERSIÓN

2006 *Mypequeña empresa crece: Guía para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.* En línea [fecha de consulta: octubre 2012].
<<http://www.uss.edu.pe/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>>

Q´CHURROS.

2012 “Información de la empresa”. En línea [fecha de consulta: abril – mayo 2012]. <<http://www.qchurros.com/nosotros.php>>

SAPAG, C, NASIR y REYNALDO

1989 *Preparación y evaluación de proyectos -* Mc GRAW Hill Latinoamérica S.A., Bogotá – Colombia.

SEDAPAL

2012 Servicio de agua potable y alcantarillado de Lima. En línea [fecha de consulta: octubre 2012].
<http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=59a437d3-04f3-4ceb-abfe-c5296aa5edc5&groupId=29544>

SUNAT

2012 *Guía Tributaria – Centro de conocimiento y orientación.* En línea [fecha de consulta: setiembre 2012].
<http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=520:02-ique-beneficios-laborales-previsionales-y-de-salud-tienen-las-mypes&catid=83:mypes&Itemid=134>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – SBS

2012a Tasa de interés activa por tipo de crédito y Empresa del Sistema Bancario <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiar_7A.asp>

2012b Tasa de interés activa por tipo de crédito y Empresa de Empresas Financieras. En línea [fecha de consulta: noviembre 2012].
<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiar_15A.asp?FECHA_CONSULTA=19/11/2012>

- 2012c Tasa de interés activa por tipo de crédito y Empresa de EDPYMES. [Fecha de consulta: noviembre 2012] <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_25A.asp>
- 2012d Tasa de interés activa por tipo de crédito y Empresa de Cajas Rurales. [Fecha de consulta: noviembre 2012] <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_23A.asp>
- 2012e Tasa de interés activa por tipo de crédito y Empresa de Cajas Municipales. [Fecha de consulta: noviembre 2012]. <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_19A.asp>
- TERRA ECONOMÍA
- 2013 Mercado de bonos USA. [Fecha de consulta: abril 2013]. <<http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>>
- TORRES GARCÍA, Fernando Iván
- 2009 *Estudio de pre factibilidad para la elaboración de cápsulas vitamínicas en base a cereales andinos.* Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Lima
- VIDAL MARTEL, Isaac Roberto
- 2008 *Estudio de pre factibilidad para la creación de un taller automotriz de atención continua para vehículos ligeros en la ciudad de Lima Metropolitana.* Tesis para optar el título de ingeniero industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.