

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA CADENA DE CAFETERÍAS-DELICATESSEN EN TRES ZONAS
GEOGRÁFICAS DE LIMA MODERNA ENFOCADA EN LOS NIVELES
SOCIOECONÓMICOS A Y B**

Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTORES:

Infante Arellano Edwards Arturo Alexander

Medina Ramos Luis Fernando

ASESOR:

Benavente Sotelo Renzo Alejandro

Lima, Marzo, 2025

Informe de Similitud

Yo, Renzo Alejandro Benavente Sotelo, docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada


ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE CAFETERÍAS DELICATESSEN EN TRES ZONAS GEOGRÁFICAS DE LIMA MODERNA ENFOCADA EN LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS A Y B,

de los autores Edwards Arturo Alexander Infante Arellano y Luis Fernando Medina Ramos,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 6%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 25/02/2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Benavente Sotelo, Renzo Alejandro</u>	
DNI: 70007275	 Firma
ORCID: 0000-0002-3192-2249	

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar la viabilidad y rentabilidad de la implementación de una cadena de cafeterías-delicatessen en tres zonas geográficas de Lima Moderna enfocadas en los NSE A y B.

Se inicia el desarrollo del estudio con el análisis estratégico a fin de investigar el macroentorno y microentorno. Además, la descripción de la misión, visión y objetivos específicos del proyecto. Por otro lado, se realiza el análisis FODA que permita identificar las oportunidades y amenazas, así como las ventajas de los productos y servicios de la cadena.

En el estudio de mercado, la segmentación demográfica, psicográfica y conductual del mercado de Lima Moderna determina la demanda y oferta proyectada comprendida en el estudio. En relación con ello, se calcula la demanda del proyecto para el horizonte de 7 años como resultado del porcentaje de participación del mercado. Por otra parte, se desarrolla la estrategia de comercialización mediante la aplicación de las 4p's del *marketing mix*.

En el estudio técnico, se obtiene la localización óptima de las tres zonas geográficas de Lima Moderna a través de la microlocalización y macrolocalización. Del mismo modo, se describe el proceso productivo (DOP), las maquinarias, equipos y operarios requeridos para la puesta en marcha del proyecto. En base a ello, se especifica la infraestructura de trabajo para las áreas productivas, administrativas y almacén. Luego, se determina la distribución y las dimensiones de las tres zonas para un mínimo recorrido y mayor requerimiento de espacios respectivamente. Por último, la evaluación de su impacto social y ambiental como efecto del proceso productivo y la aplicación de indicadores de control operacional.

En el estudio legal y organizacional se describe las normativas y funcionalidad respaldadas por la empresa. En primer lugar, se identifica las leyes, decretos y arbitrios municipales que afectan de manera directa e indirecta a la empresa. En segundo lugar, se analiza la estructura organizacional de la empresa comprendida en su organigrama y el requerimiento del personal administrativo para la cadena de cafeterías.

En el estudio económico y financiero, se construyen las inversiones y presupuestos a fin de la elaborar los estados de resultados, flujos de caja económico y financiero. Como resultado de ello, se analiza la rentabilidad mediante los indicadores VAN y TIR. Por último, su sensibilidad ante los cambios de 3 variables: el precio, la materia prima y la demanda.

A mi esposa amada, Marilia y a mi hija, Luciana, por su empatía y comprensión durante esta etapa ardua, siempre fueron fuente de luz para emprender este hermoso camino juntos los tres.



A mi familia y a mi hija, por la gran alegría y apoyo en estos momentos de gran esfuerzo de mi vida, y por su bien valorado cariño y amor.

Índice General

Índice Figuras	viii
Índice Tablas	ix
Índice Anexos	xii
Introducción	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
1.1 Análisis Macroentorno	3
1.1.1 Factor Económico	3
1.1.2 Factor Político.....	5
1.1.3 Factor Sociocultural	6
1.1.4 Factor Tecnológico	8
1.1.5 Factor Legal	9
1.1.6 Factor Ecológico	10
1.2 Análisis del Microentorno	10
1.2.1 Rivalidad de Competidores	11
1.2.2 Poder de Negociación de Proveedores	12
1.2.3 Poder de Negociación de Compradores	12
1.2.4 Amenaza en la entrada de Mercados Sustitutos.....	13
1.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores	14
1.3 Planeamiento Estratégico	16
1.3.1 Visión	16
1.3.2 Misión	16
1.3.3 Análisis FODA	16
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	20
2.1 El Mercado Objetivo.....	20
2.1.1 Segmentación Geodemográfica	20
2.1.2 Segmentación Psicográfica.....	20
2.1.3 Preferencia de Distritos	22
2.2 Segmentación del Mercado Meta	25
2.3 El Servicio	26
2.4 Análisis de Demanda	27
2.4.1 Demanda Histórica.....	27
2.4.2 Proyección de Demanda	27
2.5 Análisis de la Oferta	31
2.5.1 Análisis de Competencia	31
2.5.3 Oferta Proyectada.....	33

2.6 Demanda de Proyecto	36
2.6.1 Demanda Insatisfecha	36
2.6.2 Demanda Del Proyecto.....	37
2.7 Comercialización	38
2.7.1 Producto	38
2.7.2 Plaza.....	39
2.7.3 Promoción y Publicidad	40
2.7.4 Precio.....	41
CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO.....	43
3.1 Localización del Proyecto	43
3.1.1 Macrolocalización.....	43
3.1.2 Microlocalización.....	44
3.2 Proceso Productivo	47
3.2.1 Descripción del Proceso Productivo	47
3.2.2 Diagrama de Operaciones de los Procesos	47
3.2.3 Diagrama de Actividades del Proceso (DAP).....	48
3.3 Diagrama de Servicios	49
3.4 Diagrama en Blueprint	50
3.4 Características Físicas	52
3.4.1 Infraestructura.....	52
3.4.2 Maquinarias y Equipos	53
3.4.3 Distribución de la Planta	55
3.4.4 Requerimiento de Espacios	61
3.4.5 Layout de la Planta de Abastecimiento	62
3.4.6 Layout del Restaurante de San Isidro y San Borja.....	63
3.5 Requerimientos del Proceso	64
3.5.1 Materia Prima e Insumos.....	64
3.5.2 Distribución de los Puntos de Acopio (En minutos).....	66
3.5.3 Servicios Básicos	67
3.5.4 Servicios Tercerizados	68
3.6 Evaluación del Impacto Ambiental.....	68
3.7 Seguridad e Higiene Ambiental.....	70
3.8 Cronograma de Implementación.....	71
CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	72
4.1 Estudio Legal.....	72
4.1.1 Tipo De Sociedad.....	72
4.1.2 Constitución de la Empresa	73

4.1.3 Normas Legales	73
4.1.4 Tributos	74
4.2 Estructura de la Organización	76
4.2.1 Descripción de la Empresa	76
4.2.2 Organigrama de Trabajo.....	77
4.2.3 Funciones del Personal.....	77
4.2.4 Requerimientos del Personal	77
CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	78
5.1 Inversión del Proyecto	78
5.1.1 Inversión de Activos Fijos Tangibles	78
5.1.2 Inversión en Intangibles	78
5.1.3 Inversión en Capital de Trabajo.....	79
5.1.4 Inversión Total.....	79
5.2 Financiamiento	79
5.2.1 Estructura de Financiamiento	80
5.2.3 Alternativas de Financiamiento	80
5.3 Presupuestos	82
5.3.1 Presupuesto de Ingresos	82
5.3.2 Presupuesto de Egresos	82
5.3.3 Presupuesto de Gastos	83
5.4 Punto De Equilibrio	84
5.5 Estados Financieros	86
5.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	86
5.5.2 Análisis Horizontal de los Estados de Resultados	87
5.5.3 Análisis Vertical de los Estados de Resultados	88
5.5.4 Flujo de Caja Económico y Financiero	88
5.5.5 Estado de Situación Financiera.....	91
5.6 COK Y WACC.....	93
5.6.1 Costo de Oportunidad de Capital (COK)	93
5.6.2 Costo Promedio Ponderado Capital (WACC)	94
5.7 Evaluación Económico / Financiero	95
5.7.1 Valor Presente Neto (VAN).....	95
5.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	95
5.7.3 Análisis Beneficio – Costo (B/C).....	96
5.7.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	96
5.7 Análisis de Sensibilidad	97
5.7.1 Sensibilidad de Precio	97

5.7.2 Sensibilidad de la Demanda.....	98
5.7.3 Sensibilidad de Insumos	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS.....	107



Índice Figuras

Figura 1.1: Expectativa de la inflación 2022 - 2023.....	4
Figura 1.2: Los estilos de vida del Perú.....	7
Figura 1.3: Modelo del Análisis de las Fuerzas de Michael Porter	10
Figura 1.4 Resumen Macroentorno y Microentorno	15
Figura 1.5: Estrategias genéricas de Porter	18
Figura 2.1: Densidad Empresarial	24
Figura 2.2: Flujograma de la Demanda Histórica	27
Figura 2.3: Regresión Polinómica para el local de San Isidro	28
Figura 2.4: Regresión Polinómica para el local de Miraflores	29
Figura 2.5: Regresión Polinómica para el local de San Borja.....	30
Figura 2.6: Regresión Polinómica de la Oferta de Miraflores	33
Figura 2.7: Regresión Polinómica de la Oferta de San Isidro	34
Figura 2.8: Oferta Proyectada del Distrito de San Borja	35
Figura 2.9: Cadena de distribución de las cafeterías delicatessen.....	40
Figura 3.1: Diagrama del Servicio del Restaurante Delicatessen.....	50
Figura 3.2: Blueprint del Servicio de Cafetería Delicatessen	51
Figura 3.4: DRA del Restaurante Delicatessen.....	58
Figura 3.5: Elaboración del Algoritmo de Francis	60
Figura 3.6: Layout de Bloques Unitarios.....	60
Figura 3.7: Distribución de la planta localizada en el local de San Isidro	62
Figura 3.8: Distribución del Restaurante en los locales de San Isidro y San Borja	63
Figura 3.9: Tiempo de llegada (En minutos) de los locales y proveedores	66
Figura 3.10: Diagrama de las funciones operativas y de soporte	68
Figura 3.11: Diagrama de Gantt de Restaurant Delicatessen.....	71
Figura 4.1: Organigrama del Negocio	77
Figura 5.1: Índices de niveles de riesgo de los sectores económicos	93

Índice Tablas

Tabla 1.1: PBI de los sectores económicos del Perú	3
Tabla 1.2: Estructura Poblacional de Lima Metropolitana	6
Tabla 1.3: Habitantes por segmento de edades en el departamento Lima	6
Tabla 1.4: Matriz FODA del Proyecto	17
Tabla 2.1: Características de los ingresos de los niveles socioeconómicos	21
Tabla 2.2: Factores de Preferencia de Zonas Distritales en Lima Moderna	22
Tabla 2.3: Criterio de Calificación de las Zonas Distritales	22
Tabla 2.4: Matriz de Selección de Zonas Distritales de Lima Moderna	23
Tabla 2.5: Calificación Total por Zonal Distrital	24
Tabla 2.6: Regresiones de Demanda de San Isidro	28
Tabla 2.7: Demanda Proyectada de San Isidro	28
Tabla 2.8: Regresión de Demanda en Miraflores	29
Tabla 2.9: Demanda Proyectada del Distrito de Miraflores.....	29
Tabla 2.10: Regresión de Demanda en San Borja	30
Tabla 2.11: Demanda Proyectada del Distrito San Borja	30
Tabla 2.12: Oferta Histórica en número de visitas al año a cafeterías del segmento	32
Tabla 2.13: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de Miraflores	33
Tabla 2.14: Oferta Proyectada del Distrito de Miraflores.....	33
Tabla 2.15: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de San Isidro	34
Tabla 2.16: Oferta Proyectada del Distrito de San Isidro	34
Tabla 2.17: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de San Borja	35
Tabla 2.18: Oferta Proyectada del Distrito de San Borja.....	35
Tabla 2.19: Demanda Insatisfecha del local de San Isidro	36
Tabla 2.20: Demanda Insatisfecha del local de Miraflores.....	36
Tabla 2.21: Demanda Insatisfecha del local de San Borja.....	37
Tabla 2.22: Demanda Insatisfecha de la cadena de restaurantes.....	37
Tabla 2.23: Demanda del Proyecto (Comensales)	37
Tabla 2.24: Precio de la Competencia	42
Tabla 3.1: Factores de la Macrolocalización.....	43
Tabla 3.2: Factores de Microlocalización.....	44
Tabla 3.3: Matriz Enfrentamiento del Proyecto	45
Tabla 3.4: Matriz de Ranking de Elementos Ponderados	46
Tabla 3.5: Simbología del DOP	47
Tabla 3.6: Diagrama de Actividades del Proceso (DAP) de atención al cliente	48
Tabla 3.7: Diagrama de Actividades (DAP) de preparación del pedido.....	49

Tabla 3.8: Zonas de la cadena de restaurante delicatessen	52
Tabla 3.9: Maquinarias para el Área de Cocina	53
Tabla 3.10: Maquinarias para el Área de Comedor	54
Tabla 3.11: Equipos del Área de Cocina	54
Tabla 3.12: Equipos para el Área de Comedor	55
Tabla 3.13: Equipos de Corte de Luz	55
Tabla 3.14: Tipos de Letras de la relación de actividades	57
Tabla 3.15: Valores Cuantitativos de los niveles de relación del proyecto.....	58
Tabla 3.16: Tabla de Gráfica de Trayectorias del Proyecto.....	59
Tabla 3.17: Variables para el cálculo del Método de Guerchet	61
Tabla 3.18: Método de Guerchet del Área de Cocina	61
Tabla 3.19: Categoría de los productos del restaurant – cafetería.....	64
Tabla 3.20: Requerimiento de Insumos e Ingredientes en los platillos	65
Tabla 3.21: Ubicación de los locales y punto de abastecimiento	66
Tabla 3.22: Matriz de la Segunda Iteración (1,2).....	67
Tabla 3.23: Costos de Servicios Básicos	67
Tabla 3.24: Presupuesto mensual de elementos tercerizados.....	68
Tabla 3.25: Matriz IRA del restaurant delicatessen	69
Tabla 3.26: Matriz IPE de la cadena de restaurant delicatessen.....	70
Tabla 4.1: Regímenes Tributarios	74
Tabla 4.2: Puestos de Trabajo en la empresa	76
Tabla 5.1: Inversión Total de Activos Tangibles	78
Tabla 5.2: Inversión Total de Intangibles	78
Tabla 5.3: Resumen de Inversión Total del Restaurant Delicatessen.....	79
Tabla 5.4: Estructura D/C de los Activos	80
Tabla 5.5: Estructura D/C del Capital de Trabajo	80
Tabla 5.6: Alternativas de Financiamiento de los Elementos Fijos	81
Tabla 5.7: Alternativas de Financiación del Capital de Trabajo	81
Tabla 5.8: Presupuesto de Ingresos de Restaurant Delicatessen	82
Tabla 5.9: Presupuesto en Costo de Ventas	82
Tabla 5.10: Presupuesto en Gastos Administrativos	83
Tabla 5.11: Presupuesto en Gastos de Ventas.....	83
Tabla 5.13: Ingreso de Ventas de los Platillos	84
Tabla 5.14: Presupuesto de los Costos Totales	84
Tabla 5.15: Costos Fijos Totales	85
Tabla 5.16: Punto de Equilibrio	85
Tabla 5.17: Estado de Resultados.....	86

Tabla 5.18: Análisis Horizontal del Estado de Resultados	87
Tabla 5.19: Análisis Vertical del Estado de Resultados	88
Tabla 5.20: Módulo de IGV.....	89
Tabla 5.21: Flujo de Caja Económico y Financiero	90
Tabla 5.22: Estado de Situación Financiera de la Empresa	92
Tabla 5.23: Variables del WACC.....	94
Tabla 5.24: VPN – E y VPN – F	95
Tabla 5.25: TIR – E y TIR – F del negocio	95
Tabla 5.26: B/C – E y B/C – F del proyecto	96
Tabla 5.27: Periodo de Recupero Económico (PRI – E)	96
Tabla 5.28: Periodo de Recupero Financiero (PRI – F).....	96
Tabla 5.30: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad del Precio	97
Tabla 5.32: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad de la Demanda	98
Tabla 5.34: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad de Insumos	99



Índice Anexos

Anexo 1: Análisis de los Factores Internos (EFI) y Externos (EFE).....	107
Anexo 2: Tipos de Segmentación Geodemográfica	112
Anexo 3: Cantidad de Manzanas en Lima Metropolitana.....	115
Anexo 4: Justificación de los factores de selección por zona geográfica	118
Anexo 5: Calculo de la demanda modelada de las cafeterías	122
Anexo 6: Visitas Per Cápita.....	124
Anexo 7: Cantidad de locales y preferencia de consumo en restaurantes.....	125
Anexo 8: Porcentaje de Participación del Mercado.....	127
Anexo 9: Lista de Productos y preferencias de la Cafetería Delicatessen	128
Anexo 10: Factores Relevantes de la Macrolocalización	138
Anexo 11: Puntajes asignados según los criterios de calificación.....	140
Anexo 12: Diagrama de Bloques de los Platos del Restaurante	141
Anexo 13: Diagrama de Procesos (DOP) de los platos a la carta	146
Anexo 14: Descripción de las zonas requeridas en el restaurante delicatessen	157
Anexo 15: Algoritmo de Francis del Restaurante Delicatessen	161
Anexo 16: Método de Guerchet del Restaurant Delicatessen	163
Anexo 17: Distribución de los puntos de acopio.....	166
Anexo 18: Costos de los Servicios Básicos	173
Anexo 19: Costos de los Servicios Tercerizados	175
Anexo 20: Índice de Control (IC), Índice Severidad (IS), Alcance (AL) y Frecuencia (IF)	177
Anexo 21: Niveles de Riesgos, Índice de Probabilidad y Severidad.....	180
Anexo 22: Pasos y Procedimientos para la Constitución de la Empresa	180
Anexo 23: Normativas, Leyes y Reglamentos para el Proyecto Delicatessen.....	183
Anexo 24: Funciones Principales del Personal	186
Anexo 25: Requisitos Principales del Personal.....	188
Anexo 26: Inversión en Activos Tangibles.....	190
Anexo 27: Inversión en Activos Intangibles.....	193
Anexo 28: Método de Déficit Acumulado Máximo	194
Anexo 29: Cronograma de Pagos del Financiamiento.....	201
Anexo 30: Cantidad Demandada y Precio Unitario	203
Anexo 31: Salarios y Remuneraciones de los Cocineros y Meseros	203
Anexo 32: Costos de Mano de Obra, Materia Prima y CIF	204
Anexo 33: Costos y Materiales de los Gastos Administrativos	210
Anexo 34: Costos de Gastos de Ventas	212
Anexo 35: Estacionalidad Mensual del Flujo de Caja Económico y Financiero	214

Anexo 36: Balance General de Proyecto del año 7 sin venta de activos	221
Anexo 37: Ratios de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento.....	222
Anexo 38: Comportamiento de la sensibilidad Precio, Demanda e Insumos	223



Introducción

En los últimos años, Lima ha experimentado una notable transformación en su escena gastronómica, consolidándose como un destino culinario de primer orden en América Latina y el mundo. Esta evolución se ha visto reflejada en el incremento de la demanda de experiencias gastronómicas sofisticadas, impulsadas por una creciente clase media y alta que valora la calidad, innovación y servicio personalizado (MINCETUR, 2021). En este contexto, las cafeterías delicatessen han emergido como un nicho prometedor dentro del sector, ofreciendo productos gourmet, ambientes acogedores y un alto estándar de atención al cliente.

La propuesta de implementar una cadena de cafeterías delicatessen en Lima se justifica por varios factores. En primer lugar, las zonas de San Isidro, Miraflores y San Borja representan algunas de las áreas más prósperas y dinámicas de la ciudad. Estas localidades no solo albergan una significativa concentración de población perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B, sino que también son reconocidas por su infraestructura moderna, alta seguridad y una oferta variada de servicios premium (INEI, 2021).

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 ha modificado sustancialmente los hábitos de consumo, acelerando tendencias como el delivery, las compras en línea y el interés por productos locales y sostenibles. Las cafeterías delicatessen, con su enfoque en productos artesanales y de alta calidad, están bien posicionadas para capitalizar estas tendencias. Estudios recientes indican que los consumidores valoran cada vez más la trazabilidad y la sostenibilidad de los productos que consumen, factores que pueden ser destacados en la propuesta de valor de la cadena de cafeterías (Nielsen, 2022).

Este trabajo tiene por objetivo determinar la viabilidad económica de la implementación de la cadena de cafeterías a través de las preferencias y comportamientos del consumidor. Por ello, este análisis incluirá un examen detallado de la competencia existente, identificando sus fortalezas y debilidades, lo que permitirá diseñar estrategias diferenciadoras efectivas. Además, se realizará una estimación de la inversión inicial y los costos operativos, así como proyecciones financieras que permitan evaluar la rentabilidad del negocio.

En el capítulo 1 se presenta el análisis estratégico del proyecto que comprenderá el desarrollo macroentorno y microentorno, así como el planeamiento estratégico. En primer lugar, se elaborará el análisis PESTEL que determinará el comportamiento del mercado. En segundo lugar, se definirá las 5 fuerzas estratégicas de Porter. Finalmente, se describirá la misión, visión, valores y estrategia del FODA de la empresa.

En el capítulo 2 se desarrollará el estudio de mercado, esto mediante la elaboración de encuestas y focus group, así como la identificación del mercado objetivo segmentado. Luego de ello, se determinará la

oferta y demanda proyectada a través de la utilización de fuentes primarias y secundarias en relación con las cadenas de restaurante delicatessen. De igual forma, se determinará la demanda de comensales en los locales de San Isidro, San Borja y Miraflores. Por último, se desarrollará la estrategias de comercialización a través de la implementación de las 4p's del *marketing mix*.

En el capítulo 3 se presenta el estudio técnico, que identificará la ubicación óptima del local en los 3 restaurantes del proyecto a través de la macrolocalización y microlocalización. Por otro lado, se definirá el proceso productivo y de servicios para los platillos brindados hacia los comensales. Además, se determinará las características físicas, el requerimiento de espacios y dimensionamiento del local. Se calculará la materia prima, mano de obra, insumos indirectos y los servicios básicos utilizados para el funcionamiento del restaurante. Finalmente, se elaborará el cronograma de implementación de las actividades preoperativas del proyecto.

En el capítulo 4 se muestra el estudio legal y organizacional, el cual se identificarán aquellas leyes, normativas y decretos que afectarán el desarrollo de las cadenas de restaurantes en Lima Metropolitana. Además, se describirá los pasos y procedimientos para la constitución de la empresa, así como el tipo de sociedad. Por otro lado, en el estudio organizacional, se determinará el organigrama de trabajo, el requerimiento del personal administrativo y las funciones realizadas dentro de la organización.

En el capítulo 5 se determinará la viabilidad económica y financiera de las cadenas de restaurante delicatessen en Lima Metropolitana a través del desarrollo de las inversiones de activos y capital de trabajo, así como la construcción de los presupuestos de ingresos, egresos y gastos. Seguido de ello, se elaborarán los estados financieros y se comprobará la rentabilidad y viabilidad en el tiempo a través de los indicadores VAN, TIR, B/C y *payback*. Finalmente, se evaluará la sensibilidad de los precios, demanda e insumos.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente estudio se detallará el entorno a un nivel macro y micro de las empresas de servicios de cafetería en Perú. Además, se describirá la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía. Finalmente, se explicará el planeamiento estratégico mediante el desarrollo del análisis FODA.

1.1 Análisis Macroentorno

Se determinará el comportamiento del mercado y su planificación estratégica del proyecto mediante la aplicación del análisis PESTEL, el cual evaluará los siguientes escenarios: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legislativo.

1.1.1 Factor Económico

En el año 2020, la pandemia del COVID – 19 tuvo un impacto negativo en los diversos sectores económicos del país cerrando el año con un valor de PBI equivalente al (-11%). (MEF, 2022). No obstante, durante el año 2021 se produjo un crecimiento favorable en la economía del país alcanzado cifras promedio de 13.6% del PBI. El motivo principal de esta oscilación creciente se debe a la importación de las dosis para la prevención del COVID – 19 y la reactivación económico de los sectores secundarios y terciarios del país (Andina, 2021). De acuerdo con los resultados del PBI de la tabla 1.1, el sector de servicios cerró el año 2020 con un PBI igual a (-10.4%), esto debido a las restricciones sanitarias implementadas por el gobierno peruano (El Peruano, 2020). Sin embargo, se ha presenciado un recuperación en el año 2021 alcanzado una cifra de 11.8%, mientras que, en el periodo 2022, finalizó con una cifra baja pero efectiva de 3.7%. Actualmente, se espera que para el año 2023, el rubro de servicios estime un PBI equivalente a 2.2%; además, se proyecta que la economía peruana registre un crecimiento del 3% como resultado del menor crecimiento de las actividades primarias. (BCRP, Proyecciones Macroeconómicas, 2022)

Tabla 1.1: PBI de los sectores económicos del Perú

	2020	2021	2022		2023*
			1er Sem.	Año*	
PBI primario	-7,6	6,3	-0,5	1,9	5,8
Agropecuario	1,0	4,5	4,4	2,4	2,4
Pesca	4,2	9,9	-21,5	-5,7	5,3
Minería metálica	-13,8	10,5	-2,6	1,6	8,4
Hidrocarburos	-11,0	-4,6	15,7	8,0	4,7
Manufactura	-2,0	3,2	-7,0	-0,2	4,9
PBI no primario	-12,0	15,7	4,7	3,3	2,3
Manufactura	-16,4	25,2	6,5	3,6	2,6
Electricidad y agua	-6,1	8,5	3,0	3,0	5,0
Construcción	-13,3	34,5	1,6	0,5	2,0
Comercio	-16,0	17,8	4,2	2,6	2,5
Servicios	-10,4	11,8	4,9	3,7	2,2
Producto Bruto Interno	-11,0	13,6	3,5	3,0	3,0

Fuente: BCRP (2022)

Con respecto a la inflación, para el cierre del año 2022, la inflación oscilará en 4.30% por lo que se ubicará por encima del rango meta de la inflación. De acuerdo con la figura 1.1, las expectativas macroeconómicas al cierre del mes de diciembre del año 2022, comprende que la tasa esperada por los agentes económicos se encuentre en el rango de 4.1% a 4.5% (BCRP, 2023). No obstante, según el último informe del actual Ministro de Economía, Alex Contreras Miranda, la inflación del Perú durante el mes de enero alcanzará una cifra de 8.9%, esto debido al incremento de los bienes de primera necesidad como consecuencia de las últimas protestas originadas en los diversos departamentos del Perú (AMBITO, 2023). Con respecto al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se espera que esta tasa inflacionaria registre una tendencia decreciente hasta alcanzar un valor que oscile entre 1% a 3% y que se ubique dentro del rango meta de la inflación.



Figura 1.1: Expectativa de la inflación 2022 - 2023

Fuente: BCRP (2022)

Por lo que se refiere al tipo de cambio, la tendencia de crecimiento en estos últimos meses del año 2022 se debió a las bajas tasas de interés y una mayor expansión monetaria por parte de los mercados americanos. Asimismo, el riesgo generado por la incertidumbre de la inestabilidad política y la fuga de capitales del país a raíz de las últimas protestas generadas trajo consigo una variación a gran escala de la moneda extranjera. (República, 2023)

De esta misma línea, según el informe de *BBVA Research* (2022), para el cierre del año 2022 registró un tipo de cambio equivalente a S/3.90. Asimismo, se espera una tendencia creciente para el año 2023 de aproximadamente S/3.95. (BBVA, 2022)

En relación con la tasa de desempleo, se registró que, para el cierre del año 2022, la economía peruana evidenció una baja en su expectativa durante el mes de diciembre. Esto debido a las manifestaciones generadas a raíz de la vacancia del expresidente Pedro Castillo Terrones. Según el reporte del INEI, al cierre de mes de diciembre del año 2022 se registró una tasa de 7.1% que, a diferencia del mes de noviembre que registró una cifra equivalente a 7.6% (República, 2023). Por lo que se espera una recuperación económica y mejora en las expectativas del país a través de la reactivación de diferentes rubros de actividades primarias, secundarias y terciarias.

1.1.2 Factor Político

Durante estos últimos 3 años para el periodo 2020 – 2022, el Perú ha poseído alrededor de 5 presidentes siendo el más reciente del expresidente Pedro Castillo Terrones. Sin embargo, el 07 de diciembre del año 2022, un fallido intento de golpe de estado generó que el Congreso de la República votara a favor de la vacancia, lo que suscitó su salida y cese del cargo público de Jefe de Estado.

Actualmente, el Perú enfrenta una crisis política a raíz de la destitución de Pedro Castillo, no solo en Lima Metropolitana, sino también en las regiones andinas. Entre las más frecuentes se encuentran los departamentos de Ayacucho, Apurímac, Arequipa y Cuzco que trajo como consecuencia diversos bloqueos de carreteras, daños al patrimonio, cierre de locales comerciales, enfrentamientos con las autoridades policiales, entre otros factores. (MUNDO, 2023)

Se esperaba que el nuevo gobierno presidido por la primera vicepresidenta del Perú, Dina Boluarte calmará los conflictos sociales y genere una mayor acercamiento con el Legislativo. Sin embargo, las manifestaciones y protestas se incrementaron exigiendo un adelanto de elecciones y un cambio en la asamblea constituyente, por lo que se mantiene la inestabilidad política y la falta de consenso de parte del Ejecutivo con la población peruana. Por otro lado, la centralización existente en el Perú ha generado que los pobladores de las regiones del sur promuevan un proceso de descolonización, esto con la finalidad de formar una república independiente de los departamentos de la sierra del país.

Por lo que la incertidumbre sobre el clima político del país perdurará ante la falta de acuerdos entre el Ejecutivo y Legislativo para el bienestar de la población. Asimismo, lograr la reactivación de las pequeñas y medianas empresas afectadas por los últimos acontecimientos generados, a fin de generar mayores ingresos y oportunidades de trabajo.

1.1.3 Factor Sociocultural

Según el informe de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado (CPI, 2021), la cantidad poblacional de Lima abarca un aproximado de 10,884,500 de habitantes. El principal mercado objetivo se divide en alrededor de 7 zonas, entre los más importantes: Lima Norte, Centro, Moderna, Este, Sur, Callao y Balnearios. La tabla 1.2 muestra la estructura poblacional de la región Metropolitana, se evidencia que las áreas de Lima Norte y Lima Este comprenderán un total de 24.8% y 24.5% de la población respectivamente. Por otro lado, Lima Moderna será la zona que abarcará la mayor población cuyo nivel socioeconómico es perteneciente a los sectores A y B alcanzando una proporción de 69.1%. Mientras que los sectores de Lima Sur y Lima Este comprenderá la mayor cantidad poblacional con un total de 53% y 47.9% respectivamente.

Tabla 1.2: Estructura Poblacional de Lima Metropolitana

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla.	1,130.1	10.4	20.0	49.2	24.3	6.5
Balneario	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total Lima Metropolitana		10,884.5	100.0	26.0	45.0	23.4	5.6

Fuente: CPI (2022)

Con respecto al rango de edades existentes en Lima Metropolitana, existirá una mayor proporción en la población cuyas edades oscila entre 25 a 39 años del NSE A y B con una población aproximada de 689.6 (En miles). Por otro lado, los habitantes cuyo rango de edades entre 40 a 55 años comprenderá un total de 606.2 (En miles)

Tabla 1.3: Habitantes por segmento de edades en el departamento Lima

NSE					Población por segmento de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	739.5	26.4	2,828.0	26.0	215.0	240.8	180.8	306.4	689.6	606.2	589.2
C	1,198.8	42.8	4,893.7	45.0	432.3	474.7	341.8	570.5	1,245.1	1,001.8	827.5
D	694.6	24.8	2,549.5	23.4	235.1	256.5	182.8	302.6	654.6	516.0	401.9
E	168.1	6.0	613.3	5.6	57.9	63.0	44.5	73.0	158.4	123.1	93.4
Total	2,801.0	100.0	10,884.5	100.0	940.3	1,035.0	749.9	1,252.5	2,747.7	2,247.1	1,912.0

Fuente: CPI (2021)

Si bien los usuarios de Lima Metropolitana esta segmentada por niveles socioeconómicos, rango de edades, sectores de la población, entre otros. Los criterios de estilos de vida en estos últimos años es un factor que se considera actualmente en el comportamiento del consumidor. Según el reporte de las personalidades de la población Latinoamericana (Arellano, 2017), existen 6 tipos de estilos de vida comprendidos en el Perú, que comprenderán los siguientes: Sofisticados, Progresistas, Modernas, Formalistas, Conservadoras y Austeros.

En vista de lo explicado, la figura 1.2 muestra las clases pertenecientes de los estilos de vida en relación con sus niveles de ingresos y modernidad. Los estilos de vida proactivos abarcarán las personas sofisticadas, progresistas y modernas, mientras que los estilos de vida reactivos comprenderán los formalistas, conservadoras y austeros. En la actualidad, el nuevo consumidor peruano residente en Lima Metropolitana está interesado en la adquisición de productos innovadores y mantener una vida saludable; además, se caracterizan por frecuentar en restaurantes, cafeterías y/o bares como un manera de salir de su zona confort, por lo que los estilos de vida ideales para el presente estudio serán de tipo Sofisticados, Progresistas y Modernas.



Figura 1.2: Los estilos de vida del Perú

Fuente: Arellano (2017)

La pandemia del COVID – 19 si bien ha generado una mayor restricción en diversos rubros de la economía del país durante el periodo 2020 – 2021. Es importante considerar que el consumo de algunos productos de primera necesidad aprovechó dicho escenario para incrementar sus ventas, uno de ellos es el consumo de café por parte de los habitantes de Lima Metropolitana. Según el informe (Andina, 2022), el consumo de esta bebida se incrementó en un 5.6%. La preferencia en su consumo se da en lugares fuera del hogar, tales como: Cafeterías, Restaurantes, Carretilleros, entre otros. Actualmente, existe un mayor interés por parte de los residentes de Lima Metropolitana en consumir en diversos lugares independiente del clima, por lo que la participación de las cadenas de delicatessen será activa para aquellas pequeñas y medianas marcas, a fin de satisfacer las necesidades.

1.1.4 Factor Tecnológico

La pandemia del COVID – 19 ocurrida durante el año 2020 generó el cierre de diversas actividades comerciales en el Perú; no obstante, ha permitido que diversas empresas se vean obligadas a cambiar sus estrategias de negocios utilizando las herramientas digitales. Este cambio de ventas offline hacia una comercialización de ventas online facilitó una mayor captación de clientes interesados en la adquisición de nuevos productos. Según antecedentes de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, el 40% de consumidores de Lima Metropolitana estarían acostumbrados en adquirir productos en las plataformas digitales (Contenttu, 2022). Por otro lado, según la plataforma *Payu*, en el año 2021, el Perú registró un crecimiento promedio de 131%, siendo los sectores de agroindustrias, comida y bienes para el hogar los de mayores compras online con una variación de 290%, 261% y 221% en relación con las cifras del año pasado respectivamente.

Por otro lado, el incremento del comercio electrónico o *ecommerce* oscilará entre un 20% a 30% para el año 2023, por lo que, a pesar de la reactivación de las actividades comerciales, las estrategias de comercialización digital se mantendrán continuas a fin de optimizar las frecuencias de compra. Asimismo, se espera que las tecnologías aplicadas en las modalidades de pago, tales como: Tarjetas de débito, tarjetas de crédito y billeteras digitales facilitará las compras online; no obstante, no reemplazará a la comercialización de canales *offline* o puntos físicos de venta. (Gan@Más, 2022)

Un punto importante relacionado al desarrollo tecnológico post – pandemia en el Perú, comprende el incremento de los servicios de *delivery* mediante las plataformas digitales. Según el informe de la Cámara de Comercio de Lima, durante el año 2021, se produjo un crecimiento del 55% en las descargas de estos aplicativos de *delivery*. De esta misma línea, se alcanzó un incremento del 200% en la contratación de servicios de entrega de pedidos debido a la facilidad de registro en los canales digitales durante el año 2022 logrando la afiliación de 20 a 30 conductores de plataforma diaria por parte de las empresas *online* (Ecommerce, 2022). Por lo que se puede evidenciar que las empresas enfocadas en llevar servicios y/o entrega de alimentos están mejorando sus canales de venta *online* mediante la ampliación de su cobertura y perfeccionamiento de sus estrategias de canales digitales en diversos locales de Lima Metropolitana.

Como se ha venido explicando, el efecto de la pandemia del COVID – 19 permitió que las empresas adopten otro tipo de medios para la comercialización de sus productos (*ecommerce*), esto también implicó la frecuencia de uso de las redes sociales. Según Infobae, el 67% de la población peruana utiliza la aplicación de *Facebook*, mientras que el 39% y 34% utilizan los canales de *YouTube* y *WhatsApp* como medios informativos respectivamente. En último lugar, utilizan la aplicación de *Instagram* a fin de conocer las variedades y tendencias actuales con un 22%. (Infobae, 2022)

1.1.5 Factor Legal

Las leyes, normativas y regulaciones aprobadas por el gobierno peruano influirán de manera positiva y negativa en el desarrollo de las actividades comerciales en el departamento de Lima Metropolitana. Por esa razón, será importante acatar e identificar dichas normativas a fin de evitar posibles sanciones, así como asuntos legales y jurídicos en el mercado.

La Ley de Reglamento para la categorización de restaurantes, Decreto Supremo N° 011 – 2019 - MINCETUR permitirá regularizar la categoría de los restaurantes y evaluar el grado de calificación de los restaurantes turísticos, así como las funciones principales de sus locales. Este reglamento se caracterizará por ser vigente solamente en el departamento de Lima Metropolitana y es obligación de los propietarios de dichos establecimientos la justificación y descripción de las áreas de trabajo, así como del personal que labora dentro del local. (Peruano, 2019)

Con respecto a las restricciones sanitarias generadas por la llegada del COVID – 19 al Perú, pequeñas y medianas empresas se vieron en la obligación de clausurar sus negocios. No obstante, en inicios del año 2021 a raíz de la compra de vacunas para fortalecer la inmunidad de los niños, jóvenes y adultos, se lograron reactivar la economía de diversos negocios específicamente los pertenecientes al sector servicio. Por ese motivo, se promulgó la “Ley que promueve medidas de reactivación económica de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a los rubros de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos” (Ley N° 31556). Para ello, los establecimientos deben cumplir con una serie de requisitos; en primer lugar, los servicios de hoteles comprenderán no solo alojamiento, sino también consumo de bienes de primera necesidad por parte de los inquilinos. En segundo lugar, los servicios de restaurante deberán cumplir con las normas sanitarias y un límite específico de aforo máximo y mínimo, de modo que se evite el foco de contagio del coronavirus. (Peruano, 2022)

Con respecto al consumo de café, durante el gobierno del expresidente Pedro Castillo Terrones, se aprobó el “Decreto Supremo que promueve el consumo de Café de especialidad en las actividades oficiales en las entidades de Administración Pública” (D.S N° 010 – 2022 – MINCETUR), el cual buscará suscitar el consumo de café en diversos eventos sociales ya sea a nivel nacional como internacional. Asimismo, incentivar el crecimiento y consumo de las diversas variedades de café que, serán distinguidas por sus características organolépticas (Sabor, Aroma, Ausencia de defectos, etc.). Por lo que dicha ley gubernamental favorecerá a las empresas dedicadas a la ventas de alimentos y bebidas, que comprenderán bebidas calientes como el café para su comercialización en el departamento de Lima Metropolitana. (Peruano, 2022)

1.1.6 Factor Ecológico

Durante el año 2022, el Perú tuvo una huella negativa en el ecosistema, puesto que el litoral peruano se vio afectada por el derrame de 11,900 barriles de petróleo crudo. Esto motivó al gobierno peruano a ser más firme y drásticos con las políticas medioambientales. (País, 2023)

La Municipalidad de San Borja a través de su “Ordenanza que aprueba la actualización de la política ambiental local”, buscará aportes propios e inversiones público – privadas para el financiamiento de nuevas políticas ambientales que garantice un menor impacto ambiental (Peruano, 2016). Por otro lado, la Municipalidad de San Isidro de forma similar, aprobó su “Ordenanza que aprueba la Política Ambiental de San Isidro”, el cual buscará promover un desarrollo sostenible en las actividades del distrito, así como asegurar la sustentabilidad de los recursos naturales y la sostenibilidad ambiental en beneficio hacia la sociedad (Peruano, 2016).

Si bien los distritos localizados en las áreas de Lima Moderna son más conscientes acerca de la protección y prevención del medio ambiente bajo la aprobación de las ordenanzas municipales. La Municipalidad de Miraflores comprenderá de manejo de residuos mediante la aprobación del “Plan de Manejo de Residuos Sólidos del Distrito de Miraflores (2019 – 2023)” que permitirá el desarrollo sostenible y el control operacional de los desechos a través de la aplicación de una economía circular (Reutilización, Reducción y Reciclaje de los residuos sólidos) (Peruano, 2020)

1.2 Análisis del Microentorno

En este análisis, las cinco Fuerzas de Michael Porter estarán involucradas en el mercado de cafeterías delicatessen a fin de identificar la rentabilidad actual de dicho sector y su influencia correspondiente frente a los mercados competidores en el largo plazo. (Porter, 1998)

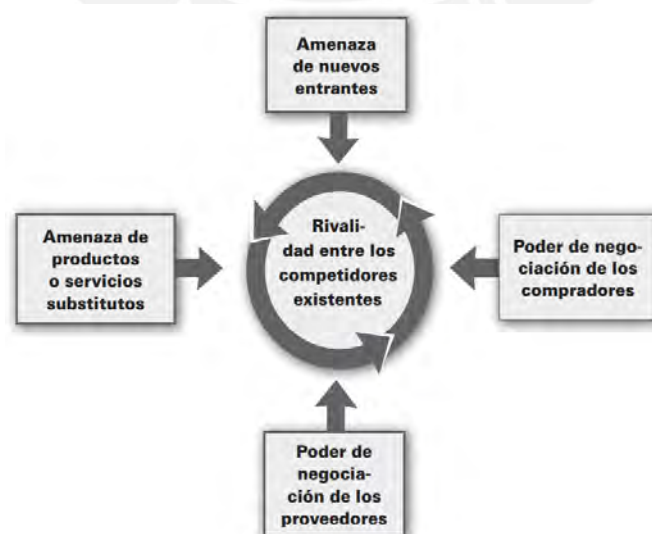


Figura 1.3: Modelo del Análisis de las Fuerzas de Michael Porter
Fuente: Porter (1998)

1.2.1 Rivalidad de Competidores

La rivalidad entre competidores comprenderá el conjunto de las cuatro principales fuerzas restantes de Porter en lo que se refiere al Poder de Negociación de Clientes y Proveedores, así como la amenaza de mercados sustitutos y competidores. Por ese motivo, se adoptará estrategias de descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos en el establecimiento, campañas publicitarias y mejora en la calidad del servicio. Entre los principales competidores de restaurantes de la categoría delicatessen en Lima Metropolitana serán los siguientes:

- **Siberia Gelato:** Conocido por sus helados artesanales de sabores únicos y vigente en todos los meses del año. Asimismo, comprende un equipo especializado en productos de tipo cadena fría y cuyos productos presentan empaques ecoamigables para el consumidor final. Finalmente, se localizará en las zonas más exclusivas de los distritos de Lima Moderna.
- **Dolce Capriccio:** Cadena de restaurantes reconocido por sus postres elaborados con ingredientes frescos y naturales basado en recetas mejoradas al estilo caseros. La cadena de DC tiene un tiempo de 22 años presentes en el mercado de delicatessen; actualmente, están ingresando a la digitalización del negocio y optimización de sus procesos. Disponen de un centro de producción de aproximadamente 1,000 m² de alta tecnología especializada para el mantenimiento de la calidad y esencia de sus productos. (Perú21, 2022)
- **María Almenara:** Restaurante perteneciente a la categoría delicatessen caracterizada por la utilización de ingredientes 100% naturales provenientes del mercado peruano y que registra certificaciones como orgánico y comercio justo. Asimismo, los dulces y postres son conocidos por su mezcla de frutado, cremoso y cuerpo sedoso. Por último, la digitalización y uso del comercio electrónico le ha permitido ampliar hacia diversas zonas de Lima Metropolitana.
- **Starbucks:** Franquicia con mayor posicionamiento a nivel nacional como internacional, se caracteriza por el ofrecimiento de diversas variedades de bebidas frías y calientes, sobre todo en los diferentes tipos de café. Asimismo, su ambiente hogareño e infraestructura permite que los comensales vivir una experiencia única.

En conclusión, al tener una rivalidad entre competidores alta, con un perfil estratégico sólido en el mercado, los planes de acción del proyecto enfocados al reconocimiento y preferencias potenciales de los clientes estarán alineados en resaltar el buen sabor y beneficio general del servicio para ganar posicionamiento.

1.2.2 Poder de Negociación de Proveedores

Implicará los acuerdos sobre la cantidad de insumos, precio y calidad requerido para la elaboración de los platos de los establecimientos. Por ello, es importante identificar el grado de concentración de los proveedores, los costos de cambiar proveedores y el número de proveedores en relación con el mercado que se enfocará el proyecto.

En primer lugar, un incremento en la cartera de proveedores de los productos de primera necesidad permitirá un mayor aseguramiento por parte de la empresa en lo que se refiere a solicitar materia prima e insumos. En otras palabras, ante una posible falta de materiales y/o agotamiento de stocks se contará con más de un proveedor a fin de cumplir con las actividades productivas. Por ello, será relevante que se cuente con una cartera ideal de abastecimiento de frutas, sándwiches, granos de café para abarcar las necesidades de los consumidores.

En segundo lugar, las alianzas estratégicas con los proveedores agilizarán el proceso de entrega de las mercaderías solicitadas hacia el establecimiento. Esto debido a que se dará una mayor prioridad hacia los clientes importantes; es decir, los proveedores tendrán el poder de elegir las empresas con las que trabajará dentro de un largo plazo.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es alto ya que comprenderá de varios locales de abastecimiento localizados en Lima Metropolitana, los cuales presenta una cartera de clientes de otros locales o establecimientos de la competencia.

1.2.3 Poder de Negociación de Compradores

Los clientes y/o consumidores tienen la capacidad de elegir qué restaurantes o establecimientos cumplen con los estándares necesarios para satisfacer sus necesidades, por ese motivo, es importante que los restaurantes cumplan con los requerimientos de calidad, precio y servicio al cliente en el mercado de Lima.

Además, según el reporte de Andina (2022), en el año 2021 se alcanzaron un total de 80,000 visitas de reservas en línea para restaurantes y cafeterías. El promedio de gasto en consumo de alimentos fuera del hogar es de S/.90 diarios y en su mayoría resultan ser comensales de edades que oscila entre 25 a 44 años.

Por otro lado, el público *millennial* presenta un mayor poder de negociación en la preferencias de los alimentos y bebidas de calidad de los diferentes establecimientos. Según información de Andina (2021), el 35% de reservas en los locales de restaurantes y cafeterías son pertenecientes a dicho grupo del total de 100,000 reservas. Por lo que el poder de negociación será alto debido a la facilidad del consumidor final en elegir los locales y/o establecimientos que se ajusten con sus preferencias.

1.2.4 Amenaza en la entrada de Mercados Sustitutos

El mercado de Lima Metropolitana comprenderá una gran cantidad de cafetería delicatessen, los cuales se localizan en las diferentes zonas. Si bien dichos restaurantes comprenderán dentro de su lista de productos: Café, postres, jugos, sándwiches, entre otros. Es importante la implementación de diversas estrategias enfocadas en la calidad, promoción y publicidad, a fin de lograr una lealtad de parte de los consumidores finales.

Una estrategia adecuada para lograr una mayor captación de los consumidores de productos sustitutos será una mejora en los canales de venta. De acuerdo con el informe de Andina (2020), a finales del año 2019, se incrementó en 5.97% el consumo de alimentos fuera del hogar. Asimismo, de ese mismo reporte, el 15% de los consumidores fuera del hogar muestran preferencias en las comidas que llevan pescados y mariscos. Mientras que el 12% prefieren el consumo de carnes y parrillas, así como comida italiana. Con respecto a las comidas mediterráneas, peruana y japonesa, y niquei, el 8% del público se encuentra interesado en consumir estas comidas. En últimos lugares se ubican los *buffets* y cocinas del mundo con un interés del 7% de la población, las comidas de tipo americana, pollo a la brasa, comida selvática y hamburguesas comprenderá un 6%, 4 %, 2% y 1% respectivamente. (Andina, 2020)

La inversión en planes de marketing permitirá una mayor llegada hacia los usuarios de Lima a través de planeamiento de promociones. En primer lugar, ofrecimiento de descuentos, ofertas 2 x 1 y degustaciones lograrán una mayor participación en la introducción de las variedades de platillos frente a los productos sustitutos de los restaurantes tradicionales. En segundo lugar, el acceso a las redes sociales (*Facebook, Instagram, Tik Tok*) y los medios de comunicación brindará un mayor interés en los jóvenes y adultos, los cuales representan el mayor porcentaje consumidor de comidas innovadoras. Finalmente, la diversificación de sabores reducirá el riesgo del ingreso de nuevos productos sustitutos, puesto que cubrirá las necesidades mediante la diferenciación de los mercados tradicionales en diferentes variedades de sabor, aroma, tamaño, entre otros.

En vista de lo explicado, existe una alta amenaza de entrada restaurantes y/o establecimientos sustitutos hacia el mercado peruano, no solo a nivel nacional, sino también provenientes de los mercados extranjeros. No obstante, la implementación de una diferenciación y diversificación logrará un mejor posicionamiento del proyecto frente a los principales mercados sustitutos.

1.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores

En las actividades económicas particularmente cafeterías-delicatessen, existen varias empresas posicionadas producto de los años de existencia, publicidad marcada y relación calidad-precio mayor a uno. Ante esta situación, se implementarán barreras de entrada a fin de evitar su ingreso al mercado de Lima Metropolitana.

En primer lugar, la aplicación de una economía de escala en el proyecto permitirá una optimización de costos y mayores ingresos optimizando los costos fijos y variables de los establecimientos. Para ello, se considerará la instalación de un restaurante delicatessen que funcione no solo como servicio de atención a los consumidores, sino también como almacenamiento de los principales insumos de las demás cadenas de cafeterías. Por lo que permitirá una mayor ventaja competitiva a la empresa frente a los nuevos mercados competidores en poseer mayores utilidades y a su vez una reducción de sus costes de insumos y alquiler de locales.

En segundo lugar, una diferenciación de los postres y dulces permitirá una mayor participación en el mercado y a su vez, un mayor interés por parte de los consumidores. La innovación de un producto saludable resultará atractiva para aquellos consumidores de Lima Metropolitana preocupados en su salud. Por lo tanto, resultará complicado la introducción de nuevas cadenas de delicatessen hacia competidores enfocados en la calidad y aportes saludables en los consumidores.

En tercer lugar, una inversión de capital con respaldo de los bancos y/o cajas facilitará el acceso a mayores créditos y financiamiento por parte la empresa. Esto debido a que se le brindará mayores beneficios crediticios a las pequeñas y medianas empresas (pymes), a excepción de los nuevos mercados competidores que recién empiezan a ingresar al mercado.

En cuarto lugar, los accesos a canales de distribución por parte de la empresa lograrán un mayor alcance del público objetivo interesado en el consumo de postres, café y dulces. Por esa razón, se contará con intermediarios indirectos, el cual estará comprendidos por minoristas (Makro, Minca, Mercado de Frutas) localizados en las diferentes zonas de Lima Metropolitana con el propósito de hacer llegar los insumos hacia sus centros de abastecimientos. Asimismo, se implementará una distribución intensiva; es decir, se usará una gran cantidad de intermediarios ubicados en las principales zona de mayor ocupación de los NSE A y B con la finalidad de satisfacer las necesidades del público objetivo.

Por último, en cuanto a las políticas gubernamentales implementados por el Estado Peruano, en relación a la Ley N° 31556, facilitará la implementación de las pequeñas y medianas empresas, así como su reactivación económica en los rubros de restaurantes y hoteles.



Figura 1.4 Resumen Macroentorno y Microentorno

1.3 Planeamiento Estratégico

Para este punto, se proyectará la visión, misión de la empresa de restaurante delicatessen enfocado en el mercado de Lima Metropolitana. Asimismo, se elaborará la matriz FODA mediante el desarrollo de sus factores. Por último, se determinará los planes genéricos y objetivos del proyecto.

1.3.1 Visión

Ser reconocidos como la cadena de restaurantes-cafeterías más preferida por el público objetivo por sus productos de alta calidad, ambiente hogareño y un excelente servicio al cliente en el departamento de Lima Metropolitana.

1.3.2 Misión

Mantener un excelente servicio y calidad de producto, basados en una gestión de calidad total en todos los procesos productivos a través de las capacitaciones constantes y trabajo en equipo del personal de servicio hacia el cliente final.

1.3.3 Análisis FODA

Para desarrollar la metodología del análisis FODA, en primer lugar, se elaborará la Matriz de análisis de componentes internos (EFI) y externos (EFE) con el propósito de indagar elementos que impacten al proyecto y con esta información establecer la estrategia que mejor se acomode al producto (David, 2013). Se visualizará la puntuación empleada para el desarrollo de la matriz EFI y EFE. Finalmente, se construirá la matriz FODA como resultado de los componentes internos y externos mencionados a fin de identificar las tácticas generadas para el proyecto. En resumen, en el anexo 1 se describirá los elementos y se calculará los pesos ponderados de cada una de las matrices para el proyecto de la cadena de restaurantes delicatessen.

En relación con lo explicado, el tablero 1.4 muestra los factores internos correspondientes a las Fortalezas y Debilidades dentro del proyecto, así como los factores externos comprendidos en las Oportunidades y Amenazas. Como se puede observar en el cuadro, se identificarán cada aspecto positivo y negativo de la empresa en las filas y columnas; de ahí, se plantearán las estrategias de mejora para un mayor posicionamiento y entrada hacia el mercado de Lima Metropolitana.

Tabla 1.4: Matriz FODA del Proyecto

			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1: Ecosistema agradable y seguro de manera interna y externa en el establecimiento	D1: Alto costo inicial en la inversión del capital de trabajo y posicionamiento de la marca
			F2: Personal altamente capacitado en el rubro de servicios y se ajuste a los valores y propósito de la empresa	D2: Productos similares a los mercados competidores de delicatessen
			F3: Alimentos y bebidas de alta calidad con insumos provenientes de altos estándares del mercado nacional	D3: Altos costos de remuneración de chefs especializados
			F4: Utilización de herramientas tecnológicas como reservas online, pagos virtuales en el establecimiento	D4: Dificultad en la implementación del acondicionamiento antes de la puesta en marcha del proyecto
			F5: Mayor interés en los NSE A y B de Lima Metropolitana en consumir productos de alta calidad en cafeterías	D5: Alta diversificación de platillos y la falta de poseer un producto estrella en el establecimiento
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Mayor gasto fuera del hogar por parte de los NSE A y B de Lima Metropolitana	F3O2: Diseñar una estrategia de promoción y publicidad enfocada en el target con el uso de trending topics		D2O1: Realizar promociones y ofertas mediante el ofrecimiento de combos y descuentos en horarios diferenciados (Desayuno - Almuerzo - Cena)	
O2: Incremento en la utilización de las redes sociales y servicios de delivery por parte de las cadenas de restaurantes	F1O4: Implementación de un ecosistema (Infraestructura y diseño) y servicio al cliente que genere una experiencia única en los consumidores de Lima Metropolitana			
O3: Mayor crecimiento y desarrollo del sector de servicios como resultado de la reactivación económica	F4O1: Utilización de las herramientas digitales que faciliten la compra y el servicio de consumidor para una mayor atracción del público objetivo			
O4: Inversión por parte del gobierno peruano para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de servicios de comida				
O5: Declaración del "Día Internacional del Café" que promueve el consumo de bebidas en los establecimientos				
				D5O3: Incentivar la compra de diversos platillos en los diferentes días de la semana con el propósito de lograr un mayor alcance hacia el público objetivo
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Existencia de cadenas de cafeterías y/o restaurantes de alto posicionamiento en el mercado de Lima Metropolitana	F5A1: Establecer alianzas estratégicas con empresas cercanas hacia los puntos de venta y el ofrecimiento de cupones de descuentos a fin de elevar su cuota de mercado		D4A2: Establecer un canal de distribución que comunique la esencia de la rapidez y calidad de los productos hacia los consumidores finales	
A2: Alto poder de negociación de los clientes sofisticados y progresistas de Lima Metropolitana	F3A2: Iniciar una campaña publicitaria agresiva que resalta la calidad y rapidez del servicios mediante el uso de las últimas tecnologías			
A3: Lealtad por parte de los consumidores en la elección de locales de consumo de bebidas y comidas	F4A3: Utilización de herramientas tecnológicas a fin de enviar correos masivos de eventos importantes como cumpleaños, reuniones familiares, entre otros			
A4: Altos costos de alquiler y servicios básicos en los distritos de Lima Moderna para la ejecución de sus actividades				
A5: Incremento de la inseguridad ciudadana que afecta la tranquilidad de los establecimientos y los comensales				
				D1A4: Asignación de encargados de la implementación del proyecto, a fin de culminarlo en el menor tiempo posible

1.3.4. Estrategia Genérica

Se refiere al conjunto de planeamientos propuestos por Michael Porter (1980) que determinará la ventaja competitiva de los restaurantes delicatessen. Estas estrategias estarán comprendidas en cuatro categorías: Diferenciación del Producto. Liderazgo en Costes, Segmentación enfocada a diferenciación y Segmentación enfocada en Liderazgo en Costes. La figura 1.5 muestra los cuadrantes correspondientes a los objetivos estratégicos y ventaja competitiva.



Figura 1.5: Estrategias genéricas de Porter

Fuente: Economipedia (2019)

De acuerdo con las estrategias genéricas, el proyecto se ajustará a una “segmentación enfocada en la diferenciación”, esto debido a que la estrategia de diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. Asimismo, se genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores ya que éstos no disponen de opciones similares y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

De acuerdo con ello, se concluye que se propondrán cinco tópicos importantes a trabajar, los cuales serán la calidad del producto-servicio, experiencia al cliente, rapidez, sabor y tecnología. Estos serán cruciales para diferenciarse rápidamente de la competencia y que la empresa presente una mayor captación en la mente del consumidor con una imagen de marca única; además de que genere lealtad los clientes, para ello se plantearán las siguientes acciones importantes para el proyecto:

- Utilización de un presupuesto adecuado para la inversión en el desarrollo de la imagen de la marca desde la calidad de la materia prima, la presentación hasta el *packaging*.
- Desarrollar un concepto o ecosistema por dentro y fuera del local permite a los comensales sentirse en un lugar agradable y hogareño, esto con la ayuda de diseñadores de interiores, así como música adecuada y ambientación de la infraestructura
- Disponer de un personal selecto que posea experiencia en el rubro, con el propósito de obtener la calidad del servicio y del producto final; además, que encaje con el perfil y los valores de la empresa.
- Utilización de herramientas tecnológicas como una aplicación propia de la marca para generar reservas y hacer pagos de forma virtual, a fin de evitar colas y facilitar los medios de pago sin necesidad de realizarlo con efectivo. Asimismo, el *staff* culinario contará con iPads para tomar los pedidos para disminuir tiempos y mejorar la calidad del servicio, de ese manera se logrará un incremento en la cantidad de clientes atendidos.

1.3.5. Objetivos

Los propósitos propuestos estarán comprendidos en Objetivos Estratégicos y Financieros

➤ **Objetivos Estratégicos**

- Diversificación de platos y bebidas en los restaurantes para un mayor posicionamiento
- Conseguir un posicionamiento de la marca enfocado en la cadena de restaurantes y/o cafeterías en los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana a través de las estrategias de comercialización
- Mantener la calidad de los platos y bebidas a través de la utilización de insumos naturales de gran calidad por parte de proveedores certificados con las normas ISO 9001
- Ejecutar planes de supervisión en la calidad de los insumos antes de su entrega hacia los comensales fin de cumplir con los requerimientos y necesidades de los clientes
- Desarrollar estrategias de marketing enfocados en la promoción y publicidad

➤ **OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Lograr una recuperación de la inversión del proyecto en un tiempo no mayor a 7 años
- Conseguir un crecimiento natural luego de la puesta en marcha del proyecto con una participación creciente y conservadora
- Cubrir el 2% de la demanda de los comensales en los establecimientos de Lima Metropolitana con un crecimiento de 0.5% de participación dentro del horizonte de tiempo
- Alcanzar un periodo de recuperación del capital invertido en un periodo no mayor a 4 años

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

Para el siguiente estudio, se analizará el *target group* al cual se comenzará con una estrategia de marketing específica acorde a lo analizado. Asimismo, se profundizará los rasgos y perfil del cliente para afinar la estrategia del negocio. Consecuentemente se detallará el servicio y sus características a fin de explicar las cualidades primordiales de la cadena en las que se enfatizará. Posteriormente se calculará la demanda en función a bases de datos actualizadas y encuestas, y se proyectará para una vida útil de 7 años para el análisis del proyecto de inversión. En paralelo, se determinará la oferta que brindan los principales competidores o sustitutos en una proyección de 7 años el volumen de oferta en el rubro. Por último, se hallará la demanda de la cantidad de platillos vendidos en los 3 establecimientos del negocio. Asimismo, se determinará las estrategias de comercialización mediante las estrategias de *marketing mix* en el proyecto para las plazas, promoción, publicidad y precio.

2.1 El Mercado Objetivo

Se detallará el mercado objetivo del proyecto de cafetería – restaurante delicatessen mediante la segmentación geo demográfica, demográfica y psicográfica existente en el mercado de la región Lima. Además, se identificará las tres zonas ideales para la implementación del proyecto, luego de ello se seleccionará las tres zonas en la cual, se desarrollará un análisis de factores a fin de seleccionar los distritos más atractivos- uno de cada zona- para la inversión en el proyecto.

2.1.1 Segmentación Geodemográfica

La segmentación geodemográfica se caracterizará en la segmentación de la población en relación con la densidad poblacional, edades, géneros y niveles de ingreso. Se detallará la división de cada una de estas variables con el objetivo de identificar el público objetivo del negocio, entre los más relevantes estarán la segmentación de la Población, Segmentación de la Densidad Poblacional, Segmentación de Edades y Géneros y, Segmentación por Niveles de Ingresos y Gastos. En el anexo 2 se detallará cada uno de los diferentes tipos de segmentación para el proyecto de restaurante delicatessen.

2.1.2 Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica comprenderá el estudio relacionado a la clasificación de los consumidores mediante el estilo de vida, personalidad, intereses, actitudes, entre otros. Para el siguiente estudio se evaluará los niveles socioeconómicos y el estilo de vida de los habitantes de Lima Metropolitana.

➤ Segmentación de los Niveles Socioeconómicos

Los niveles socioeconómicos identificados en el mercado de Lima Metropolitana estarán divididos en 5 niveles (“A”, “B”, “C”, “D”, y “E”). Según el reporte de Ipsos (2020), los niveles socioeconómicos “A” registrarán un ingreso mensual promedio de S/.13,000 y registrarán un mayor gasto en alimentos, bebidas, así como activos fijos. Por otro lado, el nivel socioeconómico “B” cuya cantidad de miembros del hogar estimada será de 3.7, abarcará un

ingreso promedio mensual de S/.7 230; además comprenderá un mayor consumo de alimentos y bebidas. Con respecto a los niveles “C”, “D” y “E”, registrarán un ingreso mensual promedio de S/.4 160, S/.2 760 y S/.1 977; además, se caracterizará por poseer un mayor gasto en el rubro de alimentos y bebidas. Por lo que se puede concluir que existe un mayor poder adquisitivo en los niveles de mayores ingresos en Lima Metropolitana. (Ver tabla 2.1)

Tabla 2.1: Características de los ingresos de los niveles socioeconómicos

NSE	# de miembros del hogar	Ingreso mensual promedio	Rubro de mayor gasto
A	3.1	S/ 13,000	Alimentos y bebidas; alquiler de vivienda; combustible; electricidad y conservación de la vivienda
B	3.7	S/ 7,230	Alimentos y bebidas; alquiler de vivienda; combustible; electricidad y conservación de la vivienda
C	3.9	S/ 4,160	Alimentos y bebidas
D	3.4	S/ 2,760	Alimentos y bebidas
E	3.4	S/ 1,977	Alimentos y bebidas

Fuente: IPSOS (2020)

➤ **Segmentación por Estilo De Vida**

La segmentación incluye a personas interesados en la calidad de los productos que consumen llamados “buscadores de calidad y servicio”. Además, de tener predilección de consumir productos nuevos e innovadores. Estas características serán justificadas por los estilos de vida establecidos por Rolando Arellano, el cual categorizará tales aspectos mencionados en personas con estilos “sofisticados” y “modernas”.

Los sofisticados pertenecerán a un segmento mixto, con niveles de ingresos más altos que el promedio. Se caracterizarán por ser modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valorar la imagen personal a gran escala. Asimismo, son innovadores en el consumo y buscadores de tendencias. Prestarán un gran interés en su estatus mediante el seguimiento de la moda y el consumo de productos “light”. En cambio, las personas de estilos modernas buscarán su realización personal también como madres. Se caracterizarán por arreglarse, maquillarse y estar buscando el reconocimiento de la comunidad. Además, disfrutan salir de compras, comprar productos de marca y de gran tendencia.

Por otro lado en el anexo 4, se evaluará la selección ideal de la zona geográfica a través de la evaluación de los factores relevantes (Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna y Lima Sur) y la calificación de su puntaje ponderado.

2.1.3 Preferencia de Distritos

La elección de los distritos ideales para el estudio de mercado será similar al proceso anterior, el cual evaluará los factores mediante los pesos ponderados. El tablero 2.2 muestra los factores relevantes y los pesos ponderados previamente calculados. Para un mayor detalle de los pesos relativos y los valores correspondientes a cada una de las zonas geográficas, verificar el anexo 4.

Tabla 2.2: Factores de Preferencia de Zonas Distritales en Lima Moderna

Factor	Descripción	W
1	Cantidad de hogares	10%
2	Densidad empresarial (empresas por cada mil habitantes)	10%
3	Variación porcentual promedio anual de habitantes	10%
4	Número de habitantes en estrato alto (%)	30%
5	Número de habitantes promedio de NSE A y B (%)	40%

Luego de la obtención de los valores de los factores ponderados, el cuadro 2.3 muestra el criterio de calificación para los factores relevantes, el cual se asignará un puntaje (P) del 1 al 3 a cada zona distrital en relación con lo bueno o malo que sea la zona en relación con las otras.

Tabla 2.3: Criterio de Calificación de las Zonas Distritales

Nivel	Puntaje (P)
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

En relación con lo desarrollado, la lista 2.4 muestra el cuadro de elección de las áreas distritales de Lima Moderna. Como se puede observar se analizará los principales 11 distritos correspondientes a dicha zona: Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Barranco y Surquillo. La puntuación obtenida se multiplicará por el peso relativo (W), para obtener la calificación total (WxP) por cada zona distrital de Lima Moderna. En conclusión, los lugares ideales para el área distrital serán San Isidro, Miraflores y San Borja con puntajes equivalentes a 2.8, 2.8 y 2.7 respectivamente.

Tabla 2.4: Matriz de Selección de Zonas Distritales de Lima Moderna

Factor	Peso	Jesus María		Pueblo Libre		Magdalena		San Miguel		Miraflores		San Isidro		San Borja		Surco		La Molina		Barranco		Surquillo	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
1	10%	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
2	10%	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
3	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2
4	30%	1	0.3	1	0.3	1	0.3	1	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9	1	0.3	1	0.3
5	40%	1	0.4	1	0.4	1	0.4	1	0.4	3	1.2	3	1.2	3	1.2	2	0.8	3	1.2	1	0.4	1	0.4
		1.3		1.2		1.2		1.2		2.8		2.8		2.7		2.1		2.7		1.1		1.3	



A modo de resumen, el tablero 2.5 muestra la calificación total de las zonas distritales en Lima Moderna. Las zonas de San Isidro, Miraflores y San Borja comprenderán los mayores puntajes

Tabla 2.5: Calificación Total por Zonal Distrital

Distrito	Total WxP	Rango
Jesús María	1.3	Cuarto
Pueblo Libre	1.2	Quinto
Magdalena	1.2	Quinto
San Miguel	1.2	Quinto
Miraflores	2.8	Primero
San Isidro	2.8	Primero
San Borja	2.7	Segundo
Surco	2.1	Tercero
La Molina	2.7	Segundo
Barranco	1.1	Sexto
Surquillo	1.3	Cuarto

De acuerdo con los puntajes obtenidos, el proyecto se enfocará en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja. Para este estudio, se elegirá el distrito de San Borja como segundo puesto, ya que en este distrito se encuentra una mayor concentración de empresas por cada mil habitantes (Ver figura 2.1)



Figura 2.1: Densidad Empresarial

Fuente: INEI (2020)

2.2 Segmentación del Mercado Meta

La división del mercado se hizo en tres áreas, agrupándose en las personas pertenecientes a Miraflores, San Isidro y San Borja.

Los tres segmentos del mercado objetivo son los siguientes:

- Habitantes de A y B, con estilos de vida sofisticados y modernas, en Miraflores
- Habitantes de A y B, con estilos de vida sofisticados y modernas, en San Isidro
- Habitantes de A y B, con estilos de vida sofisticados y modernas, en San Borja

Por otro lado, para adaptarse a las necesidades de cada segmento, es necesario conocer el perfil que tiene cada segmento a la hora de consumir en una cafetería. Las siguientes características consideran el sabor de los platillos o bebidas, así como la atención y disposición de servicio de los mozos como prioridad al elegir una cafetería

- El 52% de los encuentros se da los sábados y domingos, siendo el programa más frecuentado de 10 a.m. a 12 a.m., con un tiempo de permanencia promedio de 94 minutos
- Los tres tipos de pedido favorito consiste en bebidas calientes (18%), postres (15%) y bebidas frías (13%) para el distrito de Miraflores
- Los tres tipos de pedido favorito consiste en bebidas calientes (17%), postres (17%) y sándwiches (13%) para el distrito de San Isidro
- Los tres tipos de pedido favorito consiste en postres (18%), bebidas calientes (15%) y bebidas frías (15%) para San Borja
- El gasto promedio de consumo es de 23.07 nuevos soles, pagado en general en débito para el distrito de Miraflores
- El gasto promedio de consumo es de 22.43 nuevos soles, pagado en general en débito y efectivo para el distrito de San Isidro
- El gasto promedio de consumo es de 22.09 nuevos soles, pagado en general en débito en las zonas de San Borja

De acuerdo con la descripción de los perfiles de los segmentos, se planificará el *Marketing Mix* alineado a los perfiles específicos de cada segmento y se utilizará una estrategia de diferenciación para captar a los clientes potenciales de cada uno de los distritos.

2.3 El Servicio

Se plantea el desarrollo de una oferta diferenciada y alineada a los perfiles de los segmentos del proyecto a fin de penetrar rápido en el mercado y competir con las cafeterías-delicatessen de manera eficiente.

➤ Servicio Diferenciado

El servicio brindado estará muy alineado a las necesidades del consumidor de cada segmento propuesto, ofreciendo paquetes de platillos y/o bebidas y características adecuadas a las necesidades del cliente. Entre las características principales del servicio en los tres distritos serán los siguientes:

- Necesidad de ser servidos con gran amabilidad y vocación por parte de los mozos de la cafetería y con una atención ágil
- Necesidad de poder disfrutar platillos y/o bebidas de gran sabor y calidad
- Necesidad de un ambiente agradable y seguro
- Necesidad de pagos con tarjeta de débito y/o crédito
- Necesidad de encontrar mesas disponibles y evitar las colas de espera

Para ofrecer a los clientes las exigencias de sus necesidades, se brindará un servicio estándar de calidad, el cual estará alineado con las necesidades propias del consumidor del distrito. Estas características comprenderán las siguientes:

- Se ofrecerán productos de gran calidad y regidos por los reglamentos de salubridad y la correcta manipulación de los alimentos
- Se tendrá el servicio de estacionamiento en el establecimiento para los clientes de la cafetería
- Todo el personal del establecimiento brindará un servicio amable y agradable, con capacidad de atender cualquier inconveniente de los clientes de la mejor manera
- La compañía dispondrá de un servicio de POS para el pago con tarjeta
- Cada establecimiento se asignará un vigilante para el cuidado de las pertenencias y bienestar de los consumidores

Por otro lado, el servicio complementario ofrecido en los siguientes lugares: Miraflores, San Isidro y San Borja abarcarán las siguientes características:

- El servicio se enfocará en un ambiente agradable con la atención por parte de los mozos con gran trato y predilección hacia los mismos
- Se ofrecerá una variedad selecta y promociones especiales en la línea de bebidas calientes, café, chocolate e infusiones
- Se brindará variedades y promociones especiales en la línea de postres, ofreciendo Cheesecake, Mousse, Tartaletas, entre otros

2.4 Análisis de Demanda

Se determinará la demanda significativa de la cantidad de comensales en los tres establecimientos del proyecto. Además, se hallará la proyección de consumidores mediante la evaluación de regresiones como resultado de la demanda modelada del proyecto.

2.4.1 Demanda Histórica

Para calcular la demanda histórica, se emplea anexos secundarios originarios de la Compañía de estudios de mercado (CPI), la Asociación Peruana de Compañías de Investigación de Mercados (APEIM), orígenes de informes primarios derivados de una cadena de cafeterías-delicatessen equivalentes al proyecto y una encuesta elaborada hacia usuarios de los NSE A y B en los tres lugares seleccionados. Como se muestra en la figura 2.2 el flujograma de la demanda se obtendrá a partir de los elementos primarios y secundarios realizados en el proyecto. Para mayor detalle del cálculo, verificar anexo 5 y 6.

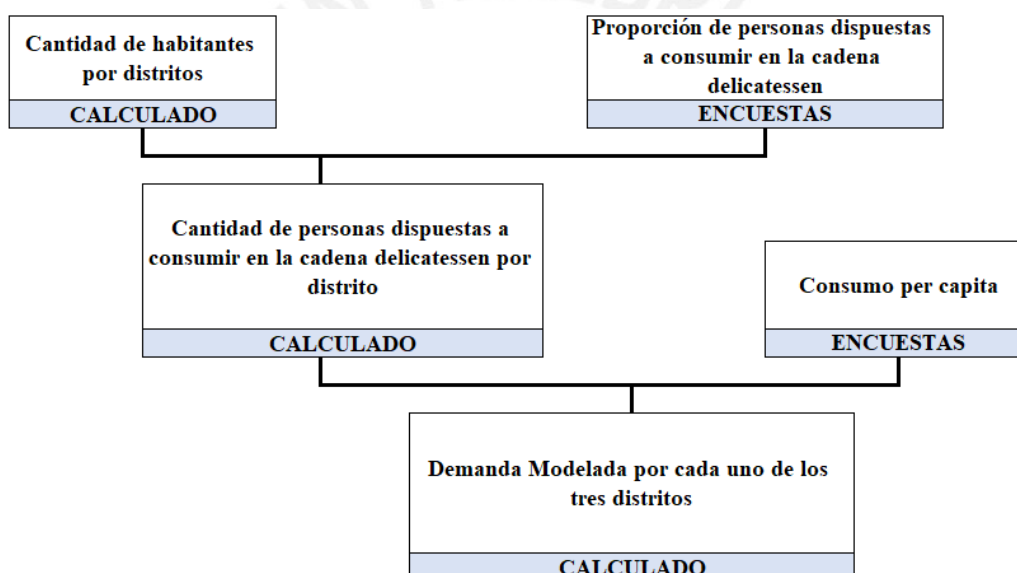


Figura 2.2: Flujograma de la Demanda Histórica

2.4.2 Proyección de Demanda

Se determinará mediante la evaluación de su regresión de demanda modelada previamente calculada, esto mediante la evaluación de los diferentes tipo de regresión como: Regresión Lineal, Logarítmica, Polinómica, Exponencial y Potencial del proyecto de la cadena de restaurantes. La demanda histórica se ajustará en la regresión que registre una tendencia creciente y un mayor coeficiente de correlación (R^2). Para mayor detalle del procedimiento de la demanda, verificar anexos E y F.

➤ Proyección Demanda en San Isidro

Como se registra en el tablero 2.6, se ajustará para dicho análisis la regresión de tipo polinómica, esto debido a la tendencia de su regresión será creciente y presentará el mayor coeficiente de correlación (R^2) equivalente a 0.9488. Esto significa que la demanda modelada histórica registrará un 94.88% de confiabilidad.

Tabla 2.6: Regresiones de Demanda de San Isidro

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 114.65X + 2015.6$	0.9487
Logarítmica	$Y = 344.14 \cdot \ln(X) + 2055.1$	0.859
Polinómica	$Y = -0.6983X^2 + 120.24X + 2007.2$	0.9488
Exponencial	$Y = 2043.9 \cdot e^{0.0466X}$	0.9461
Potencial	$Y = 2074.6X^{0.1409}$	0.8818

En vista de lo desarrollado, la imagen 2.3 representará gráficamente la regresión polinómica del proyecto. Como se puede observar la variable independiente será la cantidad de años, y su variable dependiente será el número de clientes dispuestos a consumir en la cadena de restaurantes.

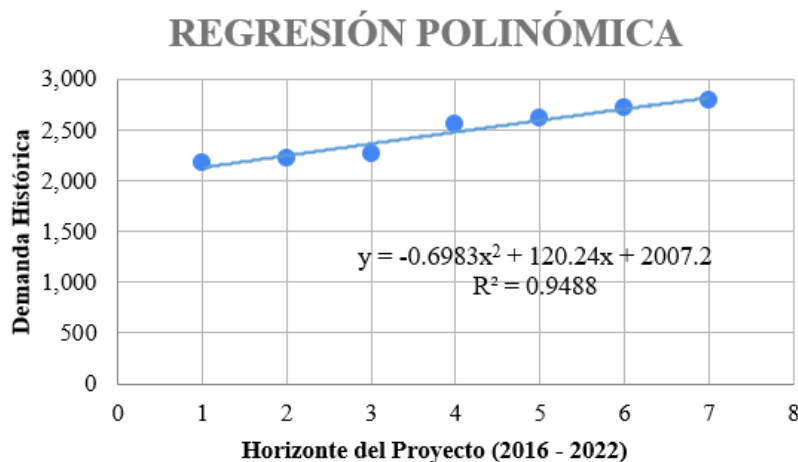


Figura 2.3: Regresión Polinómica para el local de San Isidro

Finalmente, el tablero 2.7 muestra la obtención de la demanda proyectada para el horizonte de tiempo de 7 años, lo cual se calculará reemplazando el número años en la variable independiente (X) de la ecuación de regresión polinómica.

Tabla 2.7: Demanda Proyectada de San Isidro

AÑO	<i>Demanda Proyectada San Isidro (En miles)</i>
2023	2,924
2024	3,033
2025	3,140
2026	3,245
2027	3,350
2028	3,452
2029	3,554

➤ **Proyección Demanda en Miraflores**

De acuerdo con la tabla 2.8, se ajustará para dicho análisis será la regresión de tipo polinómica, esto debido a la tendencia de su regresión será creciente y presentará el mayor coeficiente de correlación (R2) equivalente a 0.8996. Esto significa que la demanda modelada histórica registrará un 89.96% de confiabilidad.

Tabla 2.8: Regresión de Demanda en Miraflores

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 256.34X + 2934.5$	0.8933
Logarítmica	$Y = 777.82 \cdot \ln(X) + 3012.6$	0.8265
Polinómica	$Y = -12.446X^2 + 355.91X + 2785.1$	0.8996
Exponencial	$Y = 3013.2 \cdot e^{0.0659X}$	0.881
Potencial	$Y = 3069.5X^{0.2012}$	0.8542

En vista de lo desarrollado, la imagen 2.4 se representará gráficamente la regresión polinómica del proyecto. Como se puede observar la variable independiente será la cantidad de años; del mismo modo, la variable dependiente será la número de clientes dispuestos a consumir en la cadena de restaurantes.

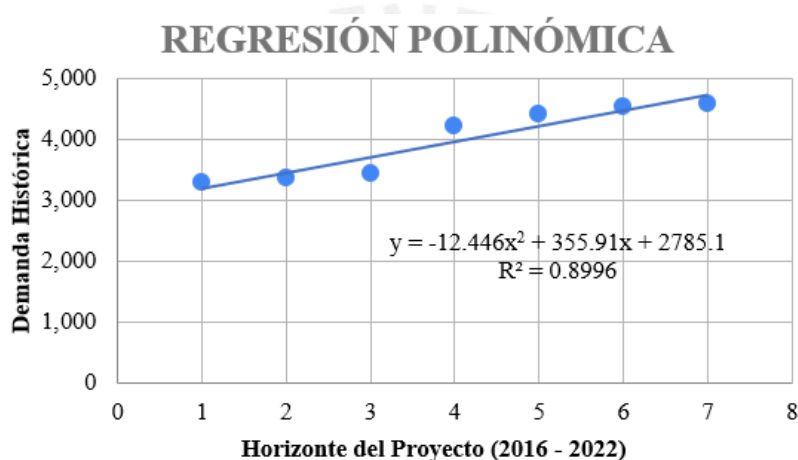


Figura 2.4: Regresión Polinómica para el local de Miraflores

Finalmente, la tabla 2.9 muestra la obtención de la demanda proyectada para el horizonte de tiempo de 7 años, lo cual se calculará reemplazando el número años en la variable independiente (X) de la ecuación de regresión polinómica.

Tabla 2.9: Demanda Proyectada del Distrito de Miraflores

AÑO	<i>Demanda Proyectada Miraflores (En miles)</i>
2023	4,836
2024	4,980
2025	5,100
2026	5,194
2027	5,264
2028	5,309
2029	5,328

➤ **Proyección Demanda en San Borja**

Según la tabla 2.10, se ajustará para dicho análisis será la regresión de tipo polinómica, esto debido a la tendencia de su regresión será creciente y presentará el mayor coeficiente de correlación (R2) equivalente a 0.9939. Esto significa que la demanda modelada histórica registrará un 99.39% de confiabilidad.

Tabla 2.10: Regresión de Demanda en San Borja

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 127.06X + 4301.4$	0.9906
Logarítmica	$Y = 378.05*\ln(X) + 4349.2$	0.8813
Polinómica	$Y = 4.2773X^2 + 92.878X + 4352.7$	0.9939
Exponencial	$Y = 4321.8*e^{0.0264X}$	0.9927
Potencial	$Y = 4362.7X^{0.0789}$	0.8954

En vista de lo desarrollado, la imagen 2.5 se representará gráficamente la regresión polinómica del proyecto. Como se puede observar la variable independiente será la cantidad de años, mientras que la variable dependiente será la cantidad de clientes.

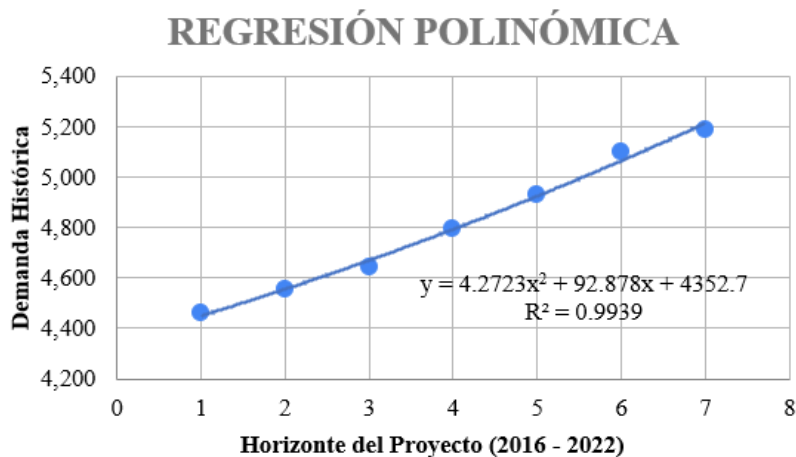


Figura 2.5: Regresión Polinómica para el local de San Borja

Finalmente, la tabla 2.11 muestra la obtención de la demanda proyectada para el horizonte de tiempo de 7 años para el distrito de San Borja.

Tabla 2.11: Demanda Proyectada del Distrito San Borja

AÑO	Demanda Proyectada San Borja (En miles)
2023	5,369
2024	5,535
2025	5,709
2026	5,891
2027	6,082
2028	6,282
2029	6,490

2.5 Análisis de la Oferta

Se analizará los mercados competidores de la cadena de restaurantes delicatessen y el posicionamiento que poseen en los diversos distritos de Lima. Luego de ello, se determinará la oferta histórica mediante la cantidad de clientes dispuestos a consumir en los restaurantes y/o cafeterías. Finalmente, se hallará la oferta proyectada mediante el análisis de las diferentes tipos de regresión para el horizonte de tiempo.

2.5.1 Análisis de Competencia

El principal competidor será la cadena de Starbucks, que posee en la actualidad alrededor de 120 locales en todo el distrito de Lima Metropolitana. A pesar de que su *target* no sea necesariamente los sectores A y B, al estar muy bien localizado y con un excelente posicionamiento se analizará para una mayor captación de clientes y canalización del mercado. (Ver anexo 7)

2.5.2. Oferta Histórica

Dado que los distritos que se han detectado como los más tentativos para implementar el proyecto tienen el mayor número de residentes que integran el segmento A-B y que laboran en estos. Sumado a la observación directa, se concluye que las cafeterías que operan en estos 3 distritos presentarán el mismo público objetivo. Por ello, conviene analizar el crecimiento que existe en el rubro cafetería en los 3 distritos. Según la información procesada, el ciclo de análisis de la oferta es anual, en base a información recaudada de la base de datos histórica (datos abiertos) de las tres municipalidades distritales en estudio.

Por ese motivo, la tabla 2.14 muestra la oferta histórica modelada para las cadenas de restaurante delicatessen en los 3 distritos de Lima Metropolitana. En primer lugar, se identificará el histórico de la cantidad de cafeterías formales en funcionamiento, los cuales estarán expresadas en 3 tipos de categorías: Pequeño, Mediano y Grande. Para cada uno de los distritos se registrará una diferente cantidad de establecimientos cuyos platos principales serán similares y/o sustitutos de la cadena de restaurante.

En segundo lugar, la cantidad estimada de mesas por establecimiento dependerá del tipo de tamaño para los restaurantes pequeños, medianos y grandes. La ampliación de la zona administrativa y zona de comensales de un restaurante, según el informe de Gastronomía Contable (2019), estará ajustada al número de mesas, pasillos, muebles auxiliares y servicios higiénicos. No obstante, se establecerá un 60% de su dimensionamiento para las áreas del salón de comensales y 40% para las áreas administrativas de cocina. De acuerdo con la explicación anterior, los indicadores máximos del número de mesas para 3 o 4 personas serán de 4.2, 9 y 14.5 para las categorías de tipo pequeño, mediano y grande respectivamente.

En tercer lugar, la cantidad de veces que se atenderá una mesa dependerá de la polifuncionalidad del mozo hacia los clientes. Según el artículo de Alejandro Maldonado, CEO Fundado de Meseros, publicado en *LinkedIn* (2019), un escenario favorable para el mesero en la atención de banquetes es de 1 por cada 20 invitados; no obstante, el nivel de servicio y desempeño implicaría un riesgo, esto debido a que no se llegaría a cumplir con las expectativas de calidad y experiencia en el restaurante. Por ese motivo, un escenario realista y optimista tanto para los comensales como para los meseros, será la asignación de 10 mesas que pueden estar distribuidos en 2 a 3 comensales por mesa como máximo. Por esa razón, se asignará el valor de 10 mesas para la atención eficiente y cumplimiento con las necesidades de los clientes en los locales delicatessen del proyecto.

Finalmente, la oferta histórica modelada será el resultado del producto de las mesas disponibles por tamaño en los restaurantes con las veces que se atenderán las mesas (Ver tabla 2.12)

Tabla 2.12: Oferta Histórica en número de visitas al año a cafeterías del segmento

Año	# Cafeterías formales en funcionamiento (C) = suma acumulada de B			Cantidad de Mesas por establecimiento (D)			# Mesas disponibles (E) = Sumatoria de (C) x (D)	# Veces que se atiende una mesa al día (F)	Oferta Histórica (en número de visitas al año) (G) = (E) x (F)
	Pequeño	Mediano	Grande	Pequeño	Mediano	Grande			
Miraflores									
2016	50	20	11	4.2	9	14.5	550	10	1,714,440
2017	54	22	12				599		1,868,256
2018	61	24	13				661		2,061,384
2019	67	26	14				718		2,241,408
2020	73	28	15				776		2,421,432
2021	79	29	16				825		2,573,376
2022	84	31	17				878		2,740,296
San Isidro									
2016	53	19	9	4.2	9	14.5	524	10	1,635,192
2017	59	22	10				591		1,843,296
2018	67	24	12				671		2,094,768
2019	74	26	13				733		2,287,896
2020	81	28	14				795		2,481,024
2021	87	30	15				853		2,661,048
2022	94	32	16				915		2,854,176
San Borja									
2016	40	18	10	4.2	9	14.5	475	10	1,482,000
2017	44	19	11				515.3		1,607,736
2018	50	22	12				582		1,815,840
2019	55	23	13				626.5		1,954,680
2020	59	25	14				675.8		2,108,496
2021	64	27	15				729.3		2,275,416
2022	69	28	16				773.8		2,414,256

2.5.3 Oferta Proyectada

Se realizará la evaluación de regresión a fin de obtener las curvas que se ajusten mejor para la proyección de la oferta para cada distrito. Se muestra en las siguientes tablas el resultado del análisis de los coeficientes de determinación de las curvas de regresión.

- **Oferta Proyectada local de Miraflores**

De acuerdo con el resultado de la oferta modelada, la tabla 2.13 muestra el tipo de regresión que se ajustará a la oferta proyectada de Miraflores. Como se puede observar, se ajustará a una regresión de tipo lineal, puesto que muestra un coeficiente de correlación de 0.9993

Tabla 2.13: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de Miraflores

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 173.14X + 1539$	0.999
Logarítmica	$Y = 527.13 \cdot \ln(X) + 1589.5$	0.9306
Polinómica	$Y = -1.6714X^2 + 186.51X + 1518.9$	0.9993
Exponencial	$Y = 1607.8 \cdot e^{0.0789X}$	0.992
Potencial	$Y = 1636.6 \cdot X^{0.2444}$	0.9621

Como resultado de la regresión, la figura 2.6 muestra la representación gráfica lineal que seguirá una inclinación creciente durante su vida útil.

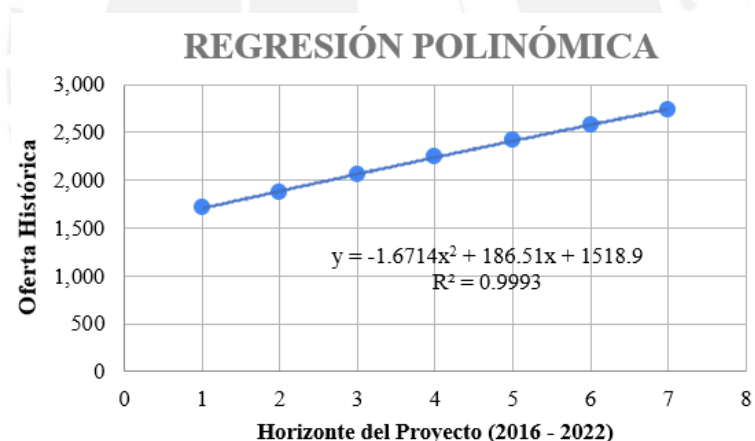


Figura 2.6: Regresión Polinómica de la Oferta de Miraflores

El tablero 2.14 muestra la oferta proyectada (En miles) de la cantidad de visitas al establecimiento de Miraflores durante la proyección de 7 años.

Tabla 2.14: Oferta Proyectada del Distrito de Miraflores

AÑO	OFERTA PROYECTADA (En miles)
2023	2,924
2024	3,097
2025	3,270
2026	3,444
2027	3,617
2028	3,790
2029	3,963

- **Oferta Proyectada local de San Isidro**

De acuerdo con el resultado de la oferta modelada, el cuadro 2.15 muestra el tipo de regresión que se ajustará a la oferta proyectada de San Isidro. Como se puede observar, se ajustará a una regresión de tipo lineal, puesto que muestra un coeficiente de correlación de 0.9994.

Tabla 2.15: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de San Isidro

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 202.81X + 1454.1$	0.9975
Logarítmica	$Y = 623.09 \cdot \ln(X) + 1506.5$	0.9461
Polinómica	$Y = -5.1443X^2 + 243.97X + 1392.4$	0.9994
Exponencial	$Y = 1542.1 \cdot e^{0.092X}$	0.9843
Potencial	$Y = 1567.2X^{0.2887}$	0.9772

Como resultado de la regresión, la figura 2.7 muestra la representación de regresión lineal, el cual se incrementará durante el periodo de 7 años.

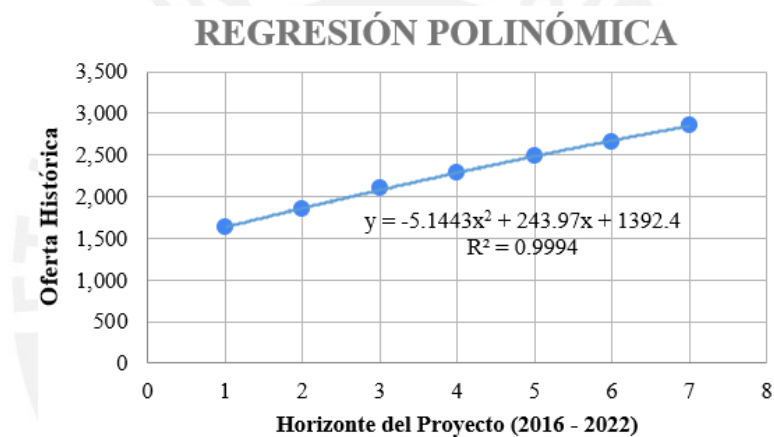


Figura 2.7: Regresión Polinómica de la Oferta de San Isidro

La lista 2.16 muestra la oferta proyectada (En miles) de la cantidad de visitas al establecimiento de San Isidro durante la proyección de 7 años.

Tabla 2.16: Oferta Proyectada del Distrito de San Isidro

AÑO	OFERTA PROYECTADA (En miles)
2023	3,015
2024	3,171
2025	3,318
2026	3,454
2027	3,579
2028	3,695
2029	3,800

- **Oferta Proyectada local de San Borja**

De acuerdo con el resultado de la oferta modelada, el cuadro 2.17 muestra el tipo de regresión que se ajustará a la oferta proyectada de San Isidro. Como se puede observar, se ajustará a una regresión de tipo lineal, puesto que muestra un coeficiente de correlación de 0.9981.

Tabla 2.17: Tipo de Regresión de la Oferta Histórica de San Borja

TIPO DE REGRESIÓN	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN (R2)
Lineal	$Y = 158.03X + 1319.1$	0.9979
Logarítmica	$Y = 480.89 \cdot \ln(X) + 1365.5$	0.9286
Polinómica	$Y = -1.3149X^2 + 168.55X + 1303.3$	0.9981
Exponencial	$Y = 1384.3 \cdot e^{0.0824X}$	0.9907
Potencial	$Y = 1410.2X^{0.2555}$	0.9615

Como resultado de la regresión, la gráfica 2.8 expone la proclividad lineal que seguirá la presente regresión a través del periodo de 7 años del funcionamiento del proyecto.

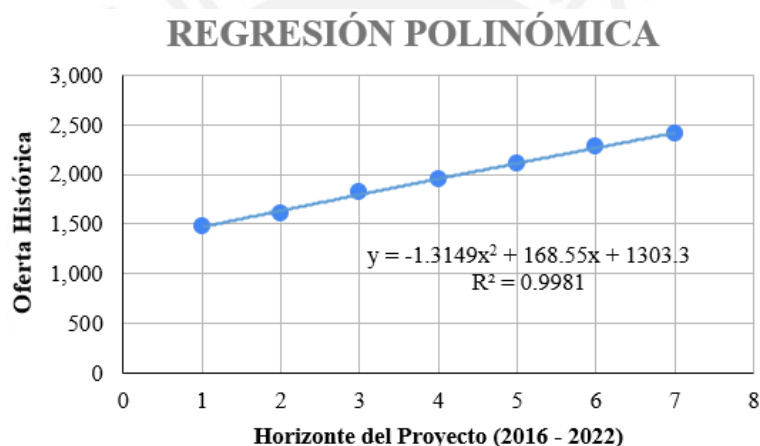


Figura 2.8: Oferta Proyectada del Distrito de San Borja

El tablero 2.18 muestra la oferta proyectada (En miles) de la cantidad de visitas al establecimiento de San Borja durante la proyección de 7 años.

Tabla 2.18: Oferta Proyectada del Distrito de San Borja

AÑO	OFERTA PROYECTADA (En miles)
2023	2,568
2024	2,714
2025	2,857
2026	2,998
2027	3,137
2028	3,272
2029	3,405

2.6 Demanda de Proyecto

Se calculará la demanda insatisfecha de la cantidad de comensales que visitarán los establecimientos de San Isidro, San Borja y Miraflores. Además, se calculará la cantidad de comensales dispuestos a visitar los locales mediante el porcentaje de participación del proyecto.

2.6.1 Demanda Insatisfecha

Tras obtener la demanda y oferta proyectada, se procede a calcular la brecha que existe entre ambas y hallar el número que representa la demanda insatisfecha del mercado, expresada en cantidad de visitas mensuales y anuales

- **Demanda Insatisfecha en la cadena de San Isidro**

La lista 2.19 muestra la demanda insatisfecha del local correspondiente a San Isidro

Tabla 2.19: Demanda Insatisfecha del local de San Isidro

<i>AÑO</i>	<i>DEMANDA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>OFERTA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>DEMANDA INSATISFECHA (En miles)</i>
2023	2,924	2,802	122
2024	3,033	2,876	157
2025	3,140	2,941	199
2026	3,245	3,001	245
2027	3,350	3,055	295
2028	3,452	3,105	348
2029	3,554	3,151	403

- **Demanda Insatisfecha para la cadena de Miraflores**

El tablero 2.20 muestra la demanda insatisfecha correspondiente al local de Miraflores

Tabla 2.20: Demanda Insatisfecha del local de Miraflores

<i>AÑO</i>	<i>DEMANDA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>OFERTA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>DEMANDA INSATISFECHA (En miles)</i>
2023	4,836	2,924	1,912
2024	4,980	3,097	1,883
2025	5,100	3,270	1,829
2026	5,194	3,444	1,751
2027	5,264	3,617	1,647
2028	5,309	3,790	1,519
2029	5,328	3,963	1,365

- **Demanda Insatisfecha para la cadena de San Borja**

La tabla 2.21 muestra la demanda insatisfecha correspondiente al local de San Borja

Tabla 2.21: Demanda Insatisfecha del local de San Borja

<i>AÑO</i>	<i>DEMANDA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>OFERTA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>DEMANDA INSATISFECHA (En miles)</i>
2023	5,369	2,568	2,802
2024	5,535	2,924	2,611
2025	5,709	2,924	2,785
2026	5,891	2,924	2,967
2027	6,082	2,924	3,158
2028	6,282	2,924	3,358
2029	6,490	2,924	3,566

En función de lo planteado el cuadro 2.22 muestra la demanda insatisfecha de los 3 locales, el cual se obtendrá de la diferencia entre la demanda y la oferta proyectada de clientes.

Tabla 2.22: Demanda Insatisfecha de la cadena de restaurantes

<i>AÑO</i>	<i>DEMANDA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>OFERTA PROYECTADA (En miles)</i>	<i>DEMANDA INSATISFECHA (En miles)</i>
2023	13,129	8,294	4,836
2024	13,548	8,513	5,034
2025	13,948	8,723	5,225
2026	14,331	8,923	5,408
2027	14,696	9,115	5,580
2028	15,043	9,301	5,742
2029	15,372	9,480	5,892

2.6.2 Demanda Del Proyecto

Dadas las condiciones favorables explicadas, la cadena de restaurantes tiene como objetivo captar la mayor participación de mercado. Sin embargo, se debe considerar la capacidad que tiene cada cafetería de la cadena para atender la demanda insatisfecha. Por ese motivo, el cuadro 2.23 se expresa la demanda estimada de comensales a la cadena de restaurante durante el periodo de 7 años. Para mayor detalle de la lista de porcentajes de participación de los mercados, verificar el anexo 8. (SoyEmprendedor, 2023)

Tabla 2.23: Demanda del Proyecto (Comensales)

<i>AÑO</i>	<i>Demanda Insatisfecha (En miles)</i>	<i>Participación del Mercado</i>	<i>Demanda del Proyecto (Comensales)</i>
2023	4,623	2.00%	90,200
2024	4,738	2.50%	120,075
2025	4,849	3.00%	138,980
2026	4,955	3.50%	145,870
2027	5,056	4.00%	161,675
2028	5,152	4.50%	180,231
2029	5,243	5.00%	209,735

2.7 Comercialización

La comercialización del proyecto estará sujeta a las estrategias de *marketing mix* correspondientes a las 4ps de la empresa (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Por ese motivo, se describirán las técnicas de comercialización aplicadas a la venta de los diversos platillos de la cadena de restaurantes.

2.7.1 Producto

De acuerdo con el reporte de Kotler (2013), el producto no solo ofrecerá la satisfacción de la necesidad, sino también la generación de nuevas experiencias al consumidor final. Por esa razón, es relevante que el bien y/o servicio comprenda los tres niveles principales, las cuales serán los siguientes:

- **VALOR ESENCIAL PARA EL CLIENTE**

Los compradores al adquirir los platillos de cada uno de los locales del restaurante no solo estarán adquiriendo la satisfacción de sus necesidades primarias. Existirán diversos alimentos y bebidas con propiedades saludables de bajo contenido de azúcar y cuyo consumo de algunos bienes son de gran calidad obtenido a partir de proveedores certificados con las normas sanitarias de calidad. El valor agregado será la satisfacción de necesidades de aquellos comensales que desean adquirir nuevas experiencias en consumir un platillo de desayuno, almuerzo, cena, postres, entre otros para un público joven y adulto.

- **PRODUCTO REAL**

Este nivel comprenderá el desarrollo de las características esenciales luego de identificar el valor esencial del cliente, los cuales abarcará lo siguiente:

- **Marca:** El nombre de la marca será conocido como “*LE PETIT CAFFÉ*” y estará representado mediante la utilización de un isologo; es decir, la representación gráfica incluida con el nombre de la marca.
- **Nivel de Calidad:** Los platillos de los restaurantes estarán preparados con insumos de gran calidad y cuyos proveedores están comprometidos con el cumplimiento de las entregas y el buen estado de los insumos. Asimismo, se contará con una amplia cartera de proveedores ubicados en las diferentes distritos de Lima Metropolitana y que seguirán las mismas normativas de calidad por parte de la empresa.
- **Empaque:** Se ofrecerán empaques ecoamigables para aquellos comensales que desean solicitar servicios de delivery o quieren llevar sus alimentos. Además, se incluirán cubiertos reutilizables a fin de no generar un mayor impacto ambiental en la generación de desechos y/o residuos sólidos.

- **PRODUCTO TERMINADO**

La creación de un servicio post venta en la empresa permitirá brindar asesorías, información y sugerencias acerca de la experiencia del cliente en relación con las diversas variedades de platillos. Asimismo, la aceptación de reclamos y soluciones para generar un mayor aporte de valor hacia el cliente.

Por otro lado, se ofrecerán promociones y ofertas mediante el diseño de una plataforma virtual (Página Web), así como la utilización de redes sociales, degustaciones de nuevos platillos a fin de generar una mayor captación de los comensales. Los platillos serán elaborados con insumos 100% nacionales y contarán con un proceso de inspección a fin de verificar el buen estado y la calidad de los alimentos. Además, se contará con una lista de menú “*light*” para aquellas comunidades con un estilo de vida saludable.

- **LISTA DE PRODUCTOS**

Los productos que se preparan para el degusto de los clientes se dividen en 12 familias: bebidas calientes; bebidas frías; postres; sándwiches; desayuno; ensaladas; aperitivos salados; triple, piqueo y bagel; pizzas; helados, bar y otros. Se describirán los productos pertenecientes a cada una de las 12 familias ofrecidas en la cadena de restaurante. Para mayor detalle verificar el anexo 9

2.7.2 Plaza

Los canales de distribución correspondientes al proyecto serán a través de dos tipos: Intermediarios y Canales Digitales. El primero estará comprendido por las franquicias, minoristas, concesionarios y centros comerciales, los cuales reducirán la cantidad de funciones a realizar tanto de los productores como los consumidores. La estrategia de las plazas será facilitar los platillos preelaborados como postres, bocaditos, entre otros por parte de los locales a fin de optimizar los costos de materia prima. Por otro lado, los canales digitales relacionados al uso de las redes sociales: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, serán como un nexo para que los clientes puedan realizar compras y pedidos mediante el servicio de *delivery*.

El canal de marketing considerado para este proyecto será de tipo indirecto, ya que se buscará contar con uno o más intermediarios que facilitarán aquellos pedidos solicitados por los clientes. Asimismo, se aplicará el sistema de marketing vertical (VMS), cuya estructura estará comprendida por los productores e intermediarios, los cuales funcionarán como un grupo unificado. Sin embargo, uno de los miembros tendrá el poder de los demás y el resto cooperará para el logro de los objetivos.

Con respecto al sistema de distribución, se enfocará en un sistema de distribución multicanal, el cual la compañía desarrollará uno o más segmento de consumidores. Como se muestra en la figura 2.9, los proveedores facilitarán la mercadería a los distribuidores, este último llegará a los diversos locales de Miraflores, San Isidro y San Borja. Estos a su vez, entregarán el producto preelaborado o finalizado a los consumidores finales mediante entregas presenciales y/o virtuales. Este sistema de distribución permitirá al proyecto expandir el nivel de sus ventas y la cobertura en el mercado. Asimismo, facilitará la obtención de oportunidades mediante la adaptación de las diversas variedades de platillos a las necesidades de los diferentes segmentos de los clientes del mercado objetivo (Kotler, 2013)



Figura 2.9: Cadena de distribución de las cafeterías delicatessen

2.7.3 Promoción y Publicidad

Estará comprendida en una mezcla promocional, el cual abarcará una mezcla de la publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y diversas herramientas de marketing (Kotler, 2013). Los planes de promoción y publicidad consideradas en el proyecto serán las siguientes.

- **PROMOCIÓN**

La estrategia de promoción implementada en la cadena de restaurante delicatessen se caracterizará por ser una estrategia de tipo jalar (“pull”) el cual se invertirá en las estrategias de promoción y publicidad a fin de incentivar a los consumidores la adquisición de alimentos, bebidas y postres en los restaurantes. De ese modo, se originará un atractivo en la demanda del proyecto que jalará el interés de las variedades de los platillos través del canal. Como se muestra en la figura 2.10, la publicidad realizada en medios de comunicación (radio, televisión, periódicos), descuentos, ferias, exposiciones y canales digitales provocará un interés por parte de los consumidores que, solicitarán los pedidos a través de la cadena de restaurantes y estos hacia los principales proveedores. Entre las cadenas de distribución más resaltantes se encontrarán los mercados mayoristas como Wong, Makro, Plaza Vea.



Figura 2.10: Estrategia de Promoción Pull

Fuente: Kotler, P. (2013)

- **PUBLICIDAD**

La publicidad implementada en el proyecto comprenderá los medios de comunicación mediante periódicos, anuncios de radio y redes sociales. Primeramente, los anuncios en periódicos abarcarán un costo que oscila entre S/.80 a S/.100 por anuncio. Por otro lado, los anuncios de radio, costará un promedio de S/.40 por segundo sea en cualquier medio de comunicación. Finalmente, la publicidad por redes sociales será gratuita; sin embargo, dependiendo de la cantidad de seguidores el costo fijado será entre S/.100 a S/.1,000 mensuales.

Con respecto a la publicidad realizada en la comunidad, se contratará un repartido de volantes a fin de lograr una mayor captación de clientes y cuyo costo será de S/.20 por hora. Además, se implementará vallas publicitarias en los lugares de mayor ocurrencia de habitantes, el cual permitirá un interés por parte de la población y cuyo costo será de S/.9,000 por anuncio. Para mayor detalle sobre las preferencias de promoción y publicidad, verificar el anexo 9.

2.7.4 Precio

El precio de los platillos estará fijado por el valor que se entregará a los clientes, mas no por los costos de producción y operativos. Mediante las encuestas y *focus group* enfocado en el análisis de mercado, se conocerán las necesidades del clientes. Por ello, se implantará un precio meta apoyado a través de la percepción del valor hacia el cliente. Luego de ello, se determinará los posibles costos involucrados en la elaboración de insumos. Finalmente, se elaborará platillos que entreguen el valor agregado deseado a los clientes con un precio meta similar o diferente a los competidores. (Ver anexo 9)

Dado el poder adquisitivo del cliente de nivel A y B, y la competencia de las otras cafeterías de igual giro de negocio, se seguirá una estrategia de fijación de precios en base a la competencia (Kotler, 2013). Para ello, se realizó un estudio de precios de cuatro cadenas de cafeterías-restaurantes de mayor ocurrencia, así como el precio sugerido basado en estos precios, los cuales se mostrarán en la siguiente tabla 2.26:

Como se observa en la tabla 2.24, se muestra un análisis comparativo de las principales cadenas de restaurante de mayor participación en el mercado de Lima Metropolitana. Para el presente cuadro, se realizó un *insights* en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro a fin de recopilar los precios estimados que manejan dichos restaurantes durante las temporadas de invierno y verano.

Tabla 2.24: Precio de la Competencia

Productos	Costo (S/.)	Precio Sugerido (S/.)	La baguette	Lucio caffè	Don Mamino	Sofá Caffé
Café espresso	S/ 1.35	S/ 5.50	S/ 5.50	S/ 5.00	S/ 5.50	S/ 6.00
Capuchino	S/ 1.66	S/ 8.00	S/ 7.50	S/ 6.90	S/ 6.80	S/ 11.00
Mocaccino	S/ 2.43	S/ 10.50	S/ 10.50	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 12.00
Frappé de chocolate	S/ 3.22	S/ 11.50	S/ 9.90	S/ 13.50	S/ 12.00	S/ 10.00
Frappé de fresa	S/ 2.88	S/ 11.50	S/ 9.90	S/ 13.50	S/ 12.00	S/ 10.00
Jugo de fresa	S/ 1.40	S/ 11.00	S/ 10.00	S/ 10.50	S/ 13.00	S/ 10.00
Juego de lúcumá	S/ 2.20	S/ 11.00	S/ 10.00	S/ 10.50	S/ 13.00	S/ 10.00
Torta de chocolate	S/ 1.71	S/ 11.50	S/ 11.90	S/ 9.50	S/ 8.90	S/ 15.00
Cheesecake de maracuyá	S/ 2.50	S/ 12.00	S/ 11.90	S/ 11.90	S/ 8.90	S/ 15.00
Club Sándwich	S/ 8.34	S/ 24.00	S/ 23.90	S/ 22.00	S/ 23.90	S/ 26.00
Butifarra	S/ 6.93	S/ 15.00	S/ 15.50	S/ 14.00	S/ 15.00	
Desayuno Americano	S/ 7.14	S/ 24.00	S/ 26.90	S/ 22.00	S/ 23.90	
Ensalada de Atún	S/ 8.69	S/ 22.00	S/ 21.00	S/ 21.90	S/ 20.90	S/ 23.00
Ensalada Cesar	S/ 9.62	S/ 23.00	S/ 20.00	S/ 23.90	S/ 21.50	S/ 25.00
Brocheta de pollo	S/ 8.29	S/ 23.00		S/ 22.50	S/ 23.90	
Pan al ajo	S/ 3.66	S/ 8.50	S/ 6.50			S/ 10.00
Triple	S/ 3.75	S/ 12.00	S/ 13.50	S/ 10.50	S/ 12.50	
Bagel	S/ 3.38	S/ 14.50	S/ 14.50	S/ 15.00	S/ 13.90	
Tequeños	S/ 2.68	S/ 18.50	S/ 19.90		S/ 16.90	
Pizza americana	S/ 14.65	S/ 28.50	S/ 25.00			S/ 32.00
Pizza pepperoni	S/ 19.00	S/ 28.50	S/ 25.00			S/ 32.00
Helado de fresa	S/ 0.60	S/ 8.00	S/ 6.90	S/ 9.00	S/ 8.00	
Helado de vainilla	S/ 0.60	S/ 8.00	S/ 6.90	S/ 9.00	S/ 8.00	
Helado de chocolate	S/ 0.60	S/ 8.00	S/ 6.90	S/ 9.00	S/ 8.00	
Helado de chocochip	S/ 0.60	S/ 8.00	S/ 6.90	S/ 9.00	S/ 8.00	
Helado de menta	S/ 0.60	S/ 8.00	S/ 6.90	S/ 9.00	S/ 8.00	
Daiquiris	S/ 1.33	S/ 20.00	S/ 19.90		S/ 19.80	
Piña colada	S/ 2.65	S/ 20.00	S/ 19.90		S/ 19.80	
Pisco Sour	S/ 4.82	S/ 19.00	S/ 19.90		S/ 18.80	S/ 19.00
Brownie	S/ 3.00	S/ 8.00	S/ 8.00	S/ 7.90	S/ 8.90	
Tres leche	S/ 2.00	S/ 9.00	S/ 8.90	S/ 9.50	S/ 8.90	

CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se determinará la ubicación óptima del restaurante de tipo delicatessen a través de la localización del proyecto. Luego de ello, se calculará el número de comensales atendidos en el horizonte de tiempo. Asimismo, se describirá el proceso productivo (DOP) de los alimentos y bebidas elaborados en el proyecto. Con respecto a los elementos físicos, se analizará la asignación y el requerimiento de espacios en el restaurante. Por último, se evaluará el impacto ambiental y seguridad integral involucrado en los procesos y operarios respectivamente.

3.1 Localización del Proyecto

La localización óptima del negocio permitirá el desarrollo de las actividades del restaurante considerando los factores relevantes del proyecto. Para este análisis se tomará como punto de partida el distrito de Lima, específicamente en las áreas de Lima Moderna. Las zonas ubicadas en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja serán las ideales para la ubicación del local en cada uno de dichos distritos, a fin de lograr un mayor alcance de los consumidores dispuestos a consumir alimentos y bebidas, así como desayunos y almuerzos en la cadena de restaurante.

3.1.1 Macrolocalización

La macrolocalización permitirá identificar las posibles áreas geográficas en la que se localizarán las cadenas de restaurante delicatessen. Para ello se evaluará los terrenos de mayor accesibilidad y que cumplan con los estándares de acondicionamiento para la instalación de las estaciones de trabajo. Se evaluará los posibles candidatos a la localización del restaurante en cada uno de los distritos de Miraflores, San Borja y San Isidro de acuerdo con su costo de alquiler y precio de venta. Por ese motivo, en el cuadro 3.1 se evaluarán los factores involucrados en la ubicación óptima del local. Para mayor detalle sobre la descripción de cada uno de los factores, así como la evaluación de la matriz de enfrentamiento, el cual permitirá analizar y comparar el nivel de importancia de los elementos para su macrolocalización, verificar el anexo 10. Adicional a ello, se evaluarán las diferentes alternativas de localización para los 3 lugares ideales: Miraflores, San Borja y San Isidro en la evaluación de su costo de terreno y dimensionamiento del local.

Tabla 3.1: Factores de la Macrolocalización

	FACTORES
F1	Disponibilidad de Terrenos
F2	Costo del Tereno
F3	Disponibilidad de la Mano de Obra
F4	Seguridad en la Zona

3.1.2 Microlocalización

Comprenderá el emplazamiento óptima ideal del local para la ejecución de las actividades tomando en consideración los factores de la macrolocalización. Se determinará el punto preciso para la instalación y construcción de la empresa y su distribución de eficiente de las áreas de trabajo. En relación con lo explicado, el cuadro 3.2 muestra los factores relevantes que se tomarán en cuenta para la localización de cada uno de los locales de restaurantes en los distritos correspondientes a San Isidro, Miraflores y San Borja. El criterio de análisis para su ubicación óptima tomará criterios como la proximidad de competidores, acceso a las vías principales, costo por m² y seguridad en la zona.

Tabla 3.2: Factores de Microlocalización

	FACTORES
F1	PROXIMIDAD DE COMPETIDORES
F2	ACCESO A LAS VIAS PRINCIPALES
F3	COSTO POR M2 (US\$/M2)
F4	SEGURIDAD EN LA ZONA

F1. Proximidad de Competidores

La cercanía de los mercados competidores y/o similares al negocio ocasionará un impacto en la rivalidad de los competidores que influirán en la decisión de los consumidores finales.

F2. Acceso a las Vías Principales

Un local ubicado en avenidas conocidas genera mayor exposición a una mayor clientela; además, facilita el traslado de los colaboradores. Este elemento será analizado de acuerdo con la lista de avenidas más transitadas por distrito.

F3. Costo por m² (US\$/M2)

El costo de alquiler de los locales será considerado para la evaluación de su ubicación óptima, puesto que un menor gasto de alquiler disminuirá la cantidad requerida de capital de trabajo mensual. El precio de alquiler se expresará en relación con la cantidad del metro cuadrado.

F4. Seguridad en la Zona

El bienestar en la ciudadanía permitirá una mayor seguridad y confianza por parte de los comensales en interactuar en los diversos establecimientos de los restaurantes ubicados en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. Por ese motivo, se analizará el número de delitos y/o robos en cada uno de los posibles candidatos para la implementación del local.

De acuerdo con la evaluación de los elementos relevantes de la microlocalización, se desarrollará el cuadro de enfrentamiento de dichos factores. El cuadro 3.3 se determinará los porcentajes correspondientes a cada uno de los factores predominantes. En primer lugar, se evaluará cada uno de los factores en la fila con los factores de la columna; de ahí, si el factor predominante de la fila es de mayor significancia que el factor de la columna, se colocará el valor de 1, caso contrario, se asignará el puntaje 0. Luego de obtener los valores de comparación de cada celda de la matriz, se sumará los puntajes totales de cada factor correspondiente a las filas y se sumará el total de puntajes de todos los factores. Por último, se obtendrá el porcentaje de peso ponderado de los factores mediante la división entre el puntaje de cada factor predominante y la sumatoria total de los puntajes de los componentes.

Tabla 3.3: Matriz Enfrentamiento del Proyecto

	F1	F2	F3	F4	Total	Porcentaje
F1		1	1	0	2	33%
F2	0		1	1	2	33%
F3	0	0		1	1	17%
F4	1	0	0		1	17%
					6	100%

Como resultado de ello, el factor de mayor porcentaje estará comprendido por los factores de Proximidad de los Competidores (33%) y el Acceso a las Vías Principales (33%). Asimismo, los factores de Costo por m² (US\$/m²) y Seguridad en la Zona tendrán un porcentaje equivalente a 17%. Por lo que se puede concluir que se dará una mayor importancia a la cercanía de los clientes y la facilidad de accesos viales en el proyecto.

Con respecto al análisis anterior, se elaborará el cuadro de ranking de los componentes de la microlocalización. Según la tabla 3.4, cada uno de los factores predominantes de las zonas de cada uno de los distritos se le asignará un criterio de calificación, el cual estará entre 1 al 9. Para mayor detalle de dicho criterio verificar el anexo 11. Luego de asignar la calificación en cada uno de los elementos de localización, se multiplicará los porcentajes ponderados con los criterios de puntuación asignados a cada elemento, esto con el objetivo de hallar los valores ponderados. Finalmente, se realizará la sumatoria total de los valores ponderados de cada una de las zonas de los distritos y se identificará la zona con mayor puntaje ponderado para la realización del proyecto.

En conclusión, las zonas ideales para cada uno de los distritos serán los siguientes: San Isidro se ubicará en zona 2 al presentar un puntaje ponderado equivalente a 7.17. Mientras que el distrito de Miraflores la zona 2 cumplirá con los requerimientos necesarios con un puntaje de 8.33. Por último, en San Borja, la zona 3 se ajustará a los factores relevantes del proyecto con un puntaje igual a 6. Las cadenas de restaurantes ubicadas en los 3 principales distritos de Lima Moderna cumplirán con los factores de cercanía de mercados competidores, facilidades en el acceso de las vías, el costo económico del metro cuadrado (m²) y el bienestar en los comensales.

Tabla 3.4: Matriz de Ranking de Elementos Ponderados

Factores de Microlocalización	Ponderación	San Isidro						Miraflores						San Borja					
		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 1		Zona 2		Zona 3	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
Proximidad de Competidores	33%	7	2.33	8	2.664	5	1.665	7	2.33	9	3.00	5	1.67	7	2.331	5	1.665	9	2.997
Acceso a las vías principales	33%	6	2.00	8	2.664	7	2.331	7	2.33	8	2.66	3	1.00	7	2.331	6	1.998	8	2.664
Costo por m2 (US\$/M2)	17%	7	1.17	4	0.668	6	1.002	3	0.50	9	1.50	4	0.67	9	1.503	4	0.668	3	0.501
Seguridad en la zona	17%	5	0.84	7	1.169	5	0.835	8	1.34	7	1.17	3	0.50	4	0.668	5	0.835	7	1.169
		TOTAL	6.33	TOTAL	7.17	TOTAL	5.83	TOTAL	6.50	TOTAL	8.33	TOTAL	3.83	TOTAL	6.83	TOTAL	5.17	TOTAL	7.331

3.2 Proceso Productivo

Se determinará la secuencia productiva de los diferentes platillos y bebidas elaborados por parte de la cadena de restaurante de tipo delicatessen, tales como: Desayuno, Jugos, Pizzas, Pastas, Café y Postres. Asimismo, se describirá el proceso de servicio de atención al cliente durante su entrada hasta su salida y se diseñará el diagrama de flujo correspondiente a la proceso de manejo del restaurante hasta la entrega del producto terminado.




3.2.1 Descripción del Proceso Productivo

Se describirá el proceso de cada uno de los alimentos ofrecidos en el restaurante incluidos en las categorías de Desayuno, Jugos, Pizzas y Pastas. En el anexo 12 se expondrá el diagrama de bloques de los principales platillos ofrecidos en la carta del restaurante.

3.2.2 Diagrama de Operaciones de los Procesos

Comprenderá la representación gráfica del proceso de elaboración de los platillos desde la recepción de los insumos por parte de los proveedores de alimentos hasta el almacenamiento y/o servido de los platos hacia los comensales. En el cuadro 3.5 se expone los símbolos principales para la elaboración del DOP, entre los más relevantes: Operación, Inspección y Operación Combinada. En el anexo 13 se detallará el análisis de la secuencia de elaboración de los platillos del restaurante delicatessen.

Tabla 3.5: Simbología del DOP

SÍMBOLO	NOMBRE
	OPERACIÓN
	INSPECCIÓN
	OPERACIÓN COMBINADA



















3.2.3 Diagrama de Actividades del Proceso (DAP)

El Diagrama de Actividades del Proceso (DAP) será la representación gráfica de las actividades para la elaboración de un producto o servicio en el proyecto. Para ello se utilizará una simbología para identificar las actividades, entre las más relevantes: Operación (Círculo), Transporte (Flecha), Demora (Semicírculo), Inspección (Cuadrado) y Almacenamiento (Triángulo Invertido). En este análisis se desarrollará el diagrama de actividades (DAP) del servicio a los comensales y la elaboración de pedido al cliente final.

- **Diagrama de Actividades (DAP) de Atención al Cliente**

El tablero 3.6 muestra las actividades identificadas en el proceso de atención al cliente, como se puede observar, la actividad iniciará con el desplazamiento del cliente hacia la mesa seleccionada hasta la recepción y validación del producto. La cantidad de operaciones identificadas será de un total de 4; las de transporte, 2 y de proceso de demora, solo una actividad. El tiempo estimado de la realización de la actividad será de 20.75 minutos y la distancia entre el cliente y la entrega del pedido será de 21 metros.





















Tabla 3.6: Diagrama de Actividades del Proceso (DAP) de atención al cliente

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE								
Ubicación	Lima Moderna	Actividad				Resumen		
Actividad	Pedido del cliente	Operación				4		
Fecha	05/03/2023	Transporte				2		
Operador	Edwards Infante & Luis Medina	Demora				1		
Comentarios: El diagrama de actividades del proceso sobre la atención del cliente desde que ingresa al restaurante hasta la entrega del producto terminado		Inspección				0		
		Almacén				0		
		Tiempo (minutos)				20.75		
		Distancia (metros)				21		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		SIMBOLOS					Tiempo (Minutos)	Distancia (Metros)
								
Desplazamiento del cliente a la mesa seleccionada							0.25	5
Entrega de la carta del mozo a los comensales							0.15	
Sugerencia de los platillos de día a los comensales							1.5	
Pedido de los comensales							3	
Espera del pedido por parte de los comensales							15	8
Desplazamiento del pedido al comensal							0.35	7
Recepción y validación del pedido							0.5	1

- **Diagrama de Actividades (DAP) de Preparación del Pedido**

El cuadro 3.7 muestra las actividades realizadas en la preparación de los platillos para los comensales, el cual abarcará los platos de desayuno hasta postres. De forma general, la actividad iniciará con la recepción del pedido del mozo y culminará con la entrega final del platillo preparado. En resumen, se requerirá un total de 5 operaciones, 4 actividades de transporte y una actividad de inspección. El tiempo estimado para la realización de las actividades será de 25.1 minutos y la distancia de recorrido será de 28 metros.

Tabla 3.7: Diagrama de Actividades (DAP) de preparación del pedido

PROCESO DE PREPARACIÓN DE PEDIDO AL CLIENTE							
Ubicación	Lima Moderna		Actividad			Resumen	
Actividad	Preparación del Pedido del Cliente	Operación				5	
Fecha	05/03/2023	Transporte				4	
Operador	Edwards Infante & Luis Medina	Demora				0	
Comentarios: El diagrama de actividades del proceso de preparación de los pedidos de los clientes desde que se recepciona el pedido hasta la entrega del producto terminado por parte del cocinero	Inspección				1		
	Almacén				0		
	Tiempo (minutos)					25.1	
	Distancia (metros)					28	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	SIMBOLOS					Tiempo (Minutos)	Distancia (Metros)
							
Recepción del pedido del mozo						0.3	8
Desplazamiento hacia los ingredientes en el almacén						1	5
Selección de los insumos para la preparación						1.5	
Desplazamiento hacia la mesa de trabajo y equipos						1	5
Preparación y mezcla de los insumos						20	
Inspección y control de calidad del platillo						0.5	3
Desplazamiento hacia la recepción de pedidos						0.25	1
Recojo del platillo						0.15	
Desplazamiento hacia la mesa del cliente						0.3	6
Entrega del platillo						0.1	

3.3 Diagrama de Servicios

El gráfico 3.1 se evidencia el diagrama de flujo del proceso de atención en las cadena de restaurante delicatessen, los actores principales estarán comprendidos por el Almacén, Cocina, Comedor y Cajero

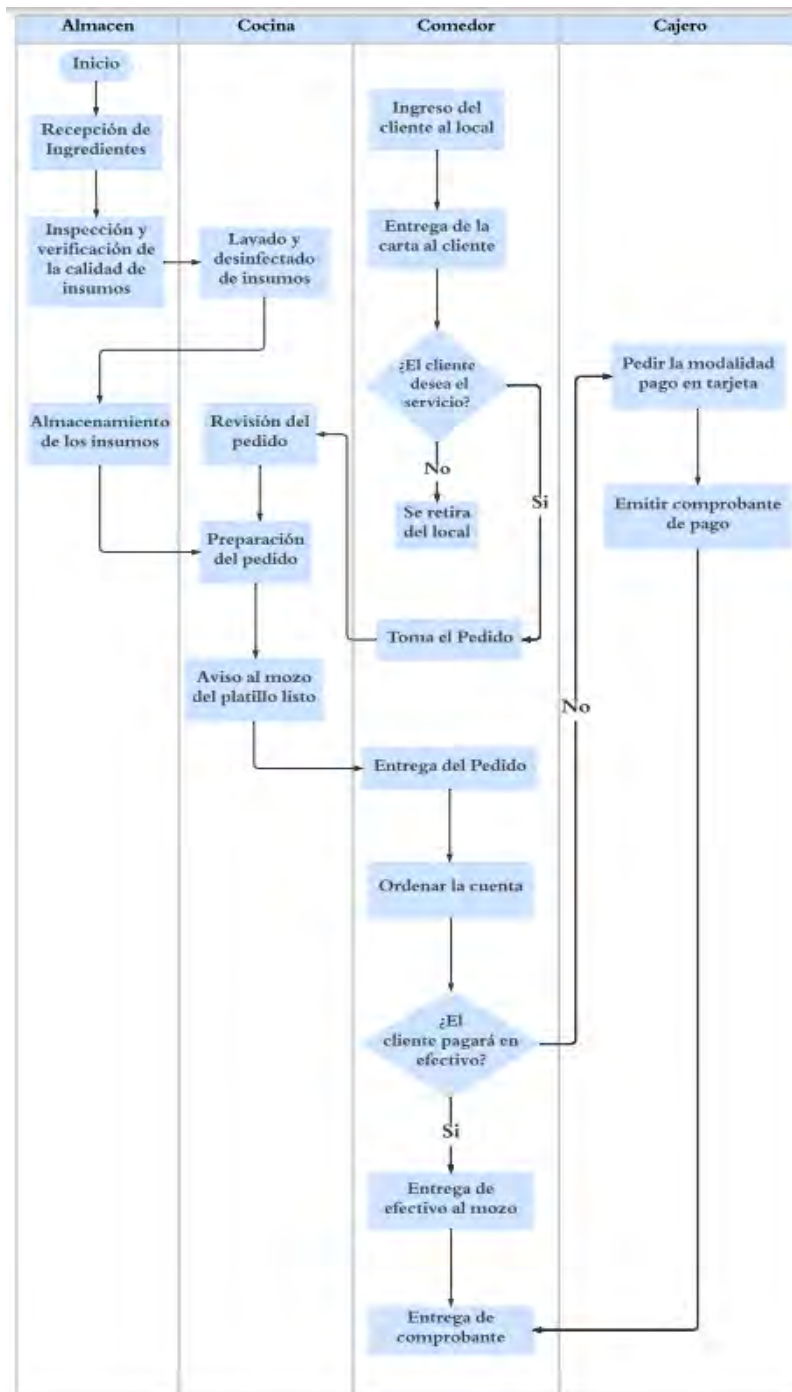


Figura 3.1: Diagrama del Servicio del Restaurante Delicatessen

3.4 Diagrama en Blueprint

La figura 3.2 expone el sistema de Blueprint para el proceso de servicio de la cafetería en cada uno de los establecimientos, como se puede evidencia en la figura, estará segmentado en 4 categorías: Evidencia Física, Clientes, Contacto con los empleados y Procesos de Apoyo. Cada uno dividido entre las áreas visibles y no visibles por parte de los comensales y cocineros del local.

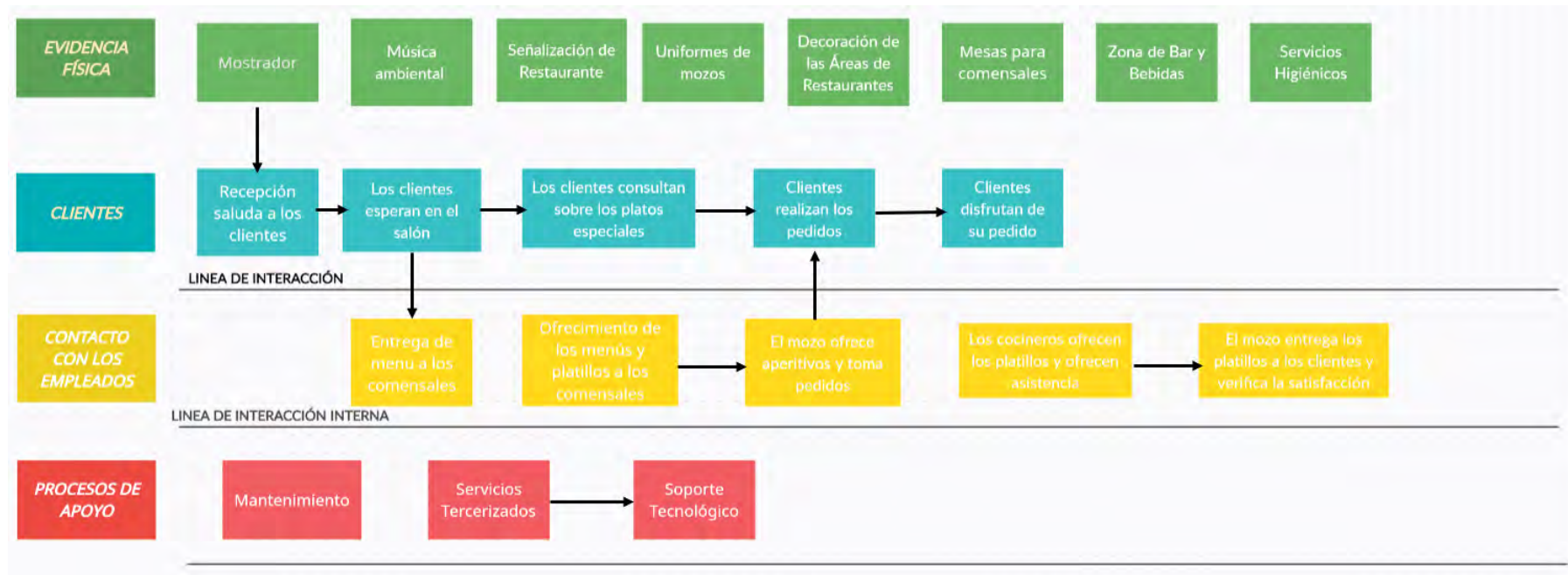


Figura 3.2: Blueprint del Servicio de Cafetería Delicatessen

3.4 Características Físicas

Se detallarán los componentes físicos de los locales restaurante de tipo delicatessen en las áreas de Lima Moderna. De ahí, se describirá las maquinarias y/o equipos requeridos en la elaboración de los productos principales de los locales del proyecto. Se desarrollará la distribución de la planta para determinar el nivel de relación y circulación en cada una de las estaciones de trabajo. Finalmente, se calculará la cantidad de espacio requerido en cada uno de los departamentos de trabajo tomando en consideración el número de trabajadores y maquinarias y/o elementos de trabajo.

3.4.1 Infraestructura

El proyecto dispondrá de una cadena de restaurantes de tipo delicatessen que se localizarán en los distritos de Lima Moderna, entre los cuales se encuentra San Borja, Miraflores y San Isidro. Se describirá las estructuras físicas de las áreas del proyecto y las instalaciones requeridas para el buen funcionamiento del local. El área requerida del local será de aproximadamente 280 m² en cada uno de los tres locales del distrito y comprenderán las áreas de cocina, comedor, servicios higiénicos y almacenamiento de los insumos principales. En resumen, el cuadro 3.8 muestra la cantidad de zona y sus funciones principales en el restaurante, para mayor detalle de la infraestructura, maquinarias, equipos y el personal, verificar el anexo 14.

Tabla 3.8: Zonas de la cadena de restaurante delicatessen

Zona	Descripción
Almacén de Insumos	Área encargada del almacenamiento de los alimentos frescos
Área de Cocina	Área encargada de la preparación de los platillos
Área de Comedor	Área destinada al consumo de alimentos
Área de Estacionamiento	Área encargada del parqueo de los vehículos
Oficinas Administrativas	Zona encargada de las funciones administrativas del restaurante
Depósitos	Zona encargada del almacenamiento de los insumos de limpieza
Servicios Higiénicos Clientes	Zona encargada de satisfacer las necesidades fisiológicas de los comensales
Servicios Higiénicos Personal	Zona encargada de satisfacer las necesidades fisiológicas de los trabajadores

3.4.2 Maquinarias y Equipos

Se describirán los elementos fijos requeridos para la obtención de los productos como bebidas, sándwiches, postres entre otros. Asimismo, se detallarán las dimensiones de cada uno de los elementos fijos, así como el proveedor, la vida útil y el valor unitario (en soles)





➤ Maquinarias

Las maquinarias comprenderán aquellos elementos que se dedicarán a transformar y/o procesar el producto para su consumo por parte de los clientes de los restaurantes.

• Maquinarias para el Área de Cocina

Las maquinarias requeridas por parte de los cocineros para el buen funcionamiento del local serán los siguientes: Refrigeradora, Congeladora, Estufa de Cocina y Máquina freidora de papas fritas. El tablero 3.9 muestra las especificaciones técnicas de cada una de las maquinarias, las cuales serán de gran importancia para el desarrollo de los procesos. Cabe resaltar que se asignarán maquinarias para la preparación de diversos platillos y que solo requerirá la asignación de un solo operario. Mientras que, para la preparación de las bebidas frías, será necesario mantener su temperatura, así como los alimentos previos a su preparación a fin de que pierdan su consistencia y textura en el tiempo.

Tabla 3.9: Maquinarias para el Área de Cocina




MAQUINARIA	DIMENSIONES			PROVEEDOR	ÁREA REQUERIDA	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR SIN IGV (S/.)	IGV	VALOR CON IGV (S/.)	PRESENTACIÓN MÁQUINARIA
	LARGO (m)	ANCHO (m)	ALTO (m)							
REFRIGERADORA	0.74	1.20	1.95	PROMART	ÁREA DE COCINA	10	S/ 8,305	S/ 1,495	S/ 9,800	
CONGELADORA	0.72	1.36	0.96	HIRAOKA	ÁREA DE COCINA	5	S/ 1,949	S/ 351	S/ 2,300	
ESTUFA DE COCINA	1.2	0.9	0.92	FRYKING	ÁREA DE COCINA	5	S/ 3,814	S/ 686	S/ 4,500	
MÁQUINA FREIDORA DE PAPAS FRITAS	0.77	0.40	1.13	PROMART	ÁREA DE COCINA	5	S/ 4,153	S/ 747	S/ 4,900	

Fuente: Promart, Hiraoka

- **Maquinarias para el Área de Comedor**

Las maquinarias requeridas para el área de comedor serán aquellas relacionadas a las bebidas y postres que se venderán hacia los clientes. La lista 3.10 muestra las maquinarias requeridas, las cuales estarán exhibidas a fin de captar la necesidad de los clientes.

Tabla 3.10: Maquinarias para el Área de Comedor

MAQUINARIA	DIMENSIONES			PROVEEDOR	ÁREA REQUERIDA	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR SIN IGV (S/.)	IGV	VALOR CON IGV (S/.)	PRESENTACIÓN MÁQUINARIA
	LARGO (m)	ANCHO (m)	ALTO (m)							
VITRINA REFRIGERADORA HORIZONTAL	0.48	0.70	0.69	PROMART	ÁREA DE COMEDOR	6	S/ 2,627	S/ 473	S/ 3,100	
VISI COOLER EXHIBIDORA	0.682	0.565	1.19	JUNTOZ	ÁREA DE COMEDOR	10	S/ 4,237	S/ 763	S/ 5,000	
CAFETERA SEMIAUTOMÁTICA	0.24	0.23	0.38	PANUTS	ÁREA DE COMEDOR	2	S/ 2,339	S/ 421	S/ 2,760	

Fuente: Promart, Juntoz, Panuts





➤ **Equipos**

Los equipos son aquellos elementos auxiliares que permitirán el soporte para el desarrollo de diversos procesos productivos en el proyecto.

- **Equipos para el Área de Cocina**

El tablero 3.11 muestra el requerimiento de equipos para el desarrollo del área de cocina

Tabla 3.11: Equipos del Área de Cocina


MAQUINARIA	DIMENSIONES			PROVEEDOR	ÁREA REQUERIDA	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR SIN IGV (S/.)	IGV	VALOR CON IGV (S/.)	PRESENTACIÓN MÁQUINARIA
	LARGO (m)	ANCHO (m)	ALTO (m)							
BALANZA INDUSTRIAL	0.46	0.60	1	PROMART	ÁREA DE COCINA	-	S/ 314	S/ 56	S/ 370	
MICROONDAS	0.446	0.578	0.297	HIRAOKA	ÁREA DE COCINA	3	S/ 492	S/ 88	S/ 580	
LICUADORA	0.175	0.200	0.405	HIRAOKA	ÁREA DE COCINA	3	S/ 229	S/ 41	S/ 270	
LAVAPLATOS	0.20	0.74	0.44	PROMART	ÁREA DE COCINA	-	S/ 1,441	S/ 259	S/ 1,700	

Fuente: Promart, Hiraoka

- **Equipos para el Área de Comedor**

El cuadro 3.12 expone el requerimiento de los equipos necesarios para la zona de comedor, los cuales serán utilizados por los comensales para el consumo de los productos ofrecidos en cada uno de sus locales de comidas y bebidas.

Tabla 3.12: Equipos para el Área de Comedor



MAQUINARIA	DIMENSIONES			PROVEEDOR	ÁREA REQUERIDA	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR SIN IGV (S/.)	IGV	VALOR CON IGV (S/.)	PRESENTACIÓN
	LARGO (m)	ANCHO (m)	ALTO (m)							
BUTACA DOBLE	0.48	0.40	0.55	MERCADO LIBRE	ÁREA DE COMEDOR	-	S/ 1,271	S/ 229	S/ 1,500	
MESAS DE COMEDOR	1.2	0.76	0.75	MERCADO LIBRE	ÁREA DE COMEDOR	-	S/ 551	S/ 99	S/ 650	
CARRITO DE POSTRES CON CAMPANA	0.96	0.59	1.13	CRISOL	ÁREA DE COMEDOR	-	S/ 720	S/ 130	S/ 850	

Fuente: Mercado Libre, Crisol

- **Equipos para Corte de Luz**

La tabla 3.13 muestra los equipos requeridos ante cortes repentinos de luz en los 3 establecimientos del proyecto.

Tabla 3.13: Equipos de Corte de Luz

Maquinaria	Dimensiones			Proveedor	Área Requerida	Valor sin IGV (S/)	IGV (S/)	Valor con IGV (S/)	Presentación
	Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)						
Grupo Electrónico con gasolina de arranque	0.80	0.55	0.70	Promart	Almacén de Insumos	S/ 3,644	S/ 656	S/ 4,300	
Kit de emergencia para cortes de luz	-	-	-	Enertik	Almacén de Insumos	S/ 5,085	S/ 915	S/ 6,000	

3.4.3 Distribución de la Planta

En este análisis, se medirá la relación de las estaciones dependiendo del nivel de importancia de las actividades realizadas en el proyecto. Las relaciones de cada departamento se evalúan mediante un análisis cualitativo para determinar el Layout del local del proyecto. Los principios para el desarrollo serán los siguientes:

- **Integración de Conjunto**

La agrupación de los elementos productivos como: trabajadores, insumos, materiales, maquinarias, equipos, entre otros facilitará una adecuada distribución de la planta. Asimismo,

el diseñador tendrá como responsabilidad integrar los elementos fijos y móviles como personas, materiales, materia prima, flujo de circulación y seguridad.

- **Mínima Distancia Recorrida**

Una menor distancia de recorrido facilitará de manera eficaz el trabajo, puesto que existirá una menor cantidad de insumos, menor riesgo de mezcla de los materiales de trabajo, mayor supervisión y un menor tiempo de procesamiento en los alimentos y bebidas del proyecto.

- **Circulación o Flujo de Materiales**

Una correcta circulación permitirá puestos de trabajo más ordenados, lo que trae consigo un aumento en los niveles productivos, reducción de los retrasos y mínima distancia de recorrido entre las áreas de trabajo

- **Espacio Cúbico**

El aprovechamiento de las tres dimensiones de las estaciones de trabajo permitirá un diseño óptimo en la distribución de los almacenes y áreas productivas del proyecto. Las áreas de almacenamiento de los insumos de la cadena de restaurantes delicatessen se ajustarán para una mayor capacidad de los insumos en los alimentos y bebidas.

- **Satisfacción y Seguridad**

Una distribución que disponga de seguridad para los operarios productivos y administrativos favorecerá una mayor productividad y satisfacción en las áreas de trabajo.

- **Flexibilidad**

La facilidad de las áreas de trabajo en realizar cambios a un menor costo permitirá mayores oportunidades en el tamaño de lote, variaciones de los pedidos, diversificación y lanzamiento de productos innovadores del proyecto.

➤ **Relación de Actividades**

El cálculo de la cantidad de relaciones de las funciones del proyecto de restaurante delicatessen se realizará a través de la siguiente fórmula

$$\text{Cantidad de relaciones} = \frac{N * (N - 1)}{2}$$

En donde el valor de N representará el número de áreas en el local del restaurante. Cabe considerar que, para el proyecto se hallaron un total de 8 estaciones de trabajo, las cuales comprenderán las áreas de cocina, áreas de comedor y almacén de insumos. Por ese motivo, el resultado final de la fórmula planteada identificará un total de 28 relaciones existentes en los

diferentes departamentos del local del proyecto. El tablero 3.14 muestra la definición del nivel de significancia e importancia a través de la asignación de los valores cualitativos.

Tabla 3.14: Tipos de Letras de la relación de actividades

GRADO	DEFINICIÓN
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinaria, no vital
U	Última prioridad, no importante
X	Indeseable

Fuente: Francis (1992)

Con respecto al artículo de Francis (1992), el valor de cada una de las letras registrará un porcentaje de importancia. La cantidad total de letras con calificativo “A” será el 5% del total de relaciones existentes en los departamentos del restaurante. Por otro lado, el número de asignaciones de letras tipo “E” comprenderá el 10% del total. Mientras que los tipos de letras “I” y “O” serán iguales al 15% y 20% del total respectivamente. Con respecto a la calificación de tipo “U”, la relación será insignificante; puesto que resulta indiferente si las áreas de trabajo se localizan cerca o lejos de los departamentos. Por último, la relación de tipo “X” significará una relación indeseable en las estaciones de trabajo; es decir, será de alto riesgo de peligrosidad la relación de los departamentos con dicho calificativo.

En relación con lo explicado, el gráfico 3.3 se expondrá el TRA de letras para la asignación de los grados de calificación de las letras (“A”, “E”, “I”, “O”, “U”, “X”) a cada una de las relaciones de las secciones del proyecto. Cabe mencionar que, se evaluará la relación de las estaciones de trabajo basándose en los principios de seguridad, flexibilidad, espacio cúbico e integración.



Figura 3.3: TRA de letras del proyecto

Luego de la asignación de los tipos de letras de grado de relación, el tablero 3.15 se expondrá los valores cuantitativos de cada una de las letras respectivas. El nivel de relación tipo “A”, equivaldrá un valor de 10,000 en valor absoluto; mientras la letra tipo “E”, un equivalente de 1,000, la letra tipo “I”, un valor de 100 y la letra tipo “O”, un valor de 10. Sin embargo, el grado de relación tipo “X”, tendrá un valor de -10,000 en valor absoluto. Asimismo, cada una de las letras se aplicará para la reconstrucción del Diagrama Relaciones de Actividades (DRA) el cual estará representada mediante nodos y líneas hacia los departamentos y el nivel de relación entre ellos respectivamente. (Tompkins, 1996)

Tabla 3.15: Valores Cuantitativos de los niveles de relación del proyecto

GRADO DE RELACIÓN	VALOR ABSOLUTO
A	10,000
E	1,000
I	100
O	10
U	0
X	-10,000

Fuente: Tompkins (1996)

- **Diagrama Relacional de Actividades (DRA)**

La gráfica 3.4 muestra las relaciones existentes de manera gráfica de los departamentos identificados en el proyecto. Como se puede observar, las áreas de trabajo estarán representadas en círculos con cada uno de sus nombres. Mientras que los niveles de relación (“A”, “E”, “I”, “O”, “U”, “X”) se ajustarán de acuerdo con el nivel de importancia. La figura mostrará cada una de las relaciones, los cuales se asignarán un color diferente como se puede visualizar en la leyenda.

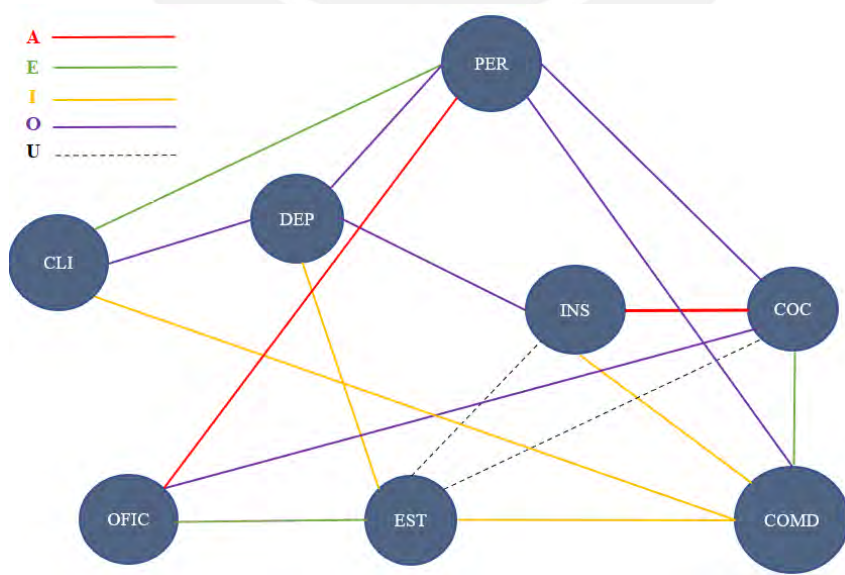


Figura 3.4: DRA del Restaurante Delicatessen

➤ **GRÁFICA DE TRAYECTORIAS (GT)**

La gráfica de trayectorias agrupará en filas y columnas la asignación de los grados de relación establecidos en el TRA de letras de los departamentos previamente identificados del local de restaurante. El tablero 3.16 expone el cálculo del gráfico de trayectorias como resultado de la asignación de las letras del TRA. En primer lugar, se ubicará la relación de las respectivas letras en cada una de las estaciones (“A”, “E”, “I”, “O”, “U”, “X”). En segundo lugar, se realizará el conteo de la cantidad de letras por grado de relación de cada fila de las áreas del proyecto. Por último, se calculará el indicador de cercanía (RCT) reemplazando los tipos de letras en sus valores cuantitativos, de esa manera se determinará el departamento cuyo RCT sea el de mayor valor dentro del proyecto.

Tabla 3.16: Tabla de Gráfica de Trayectorias del Proyecto

	Relación de las Áreas								Resumen					RCT	
	INS	COC	COMD	EST	OFIC	DEP	CLI	PER	A	E	I	O	U		X
INS		A	I	X	U	O	U	U	1	0	1	1	3	1	20,110
COC	A		E	X	O	U	U	O	1	1	0	2	2	1	21,020
COMD	I	E		I	U	U	I	O	0	1	3	1	2	0	1,310
EST	X	X	I		E	I	U	U	0	1	2	0	2	2	21,200
OFIC	U	O	U	E		U	U	A	1	1	0	1	4	0	11,010
DEP	O	U	U	I	U		O	O	0	0	1	3	3	0	130
CLI	U	U	I	U	U	O		E	0	1	1	1	4	0	1,110
PER	U	O	O	U	A	O	E		1	1	0	3	2	0	11,030

En síntesis, el departamento de mayor RCT será el Área de Cocina (COC) con un valor equivalente a 21,020. En segundo lugar, se encontrará el Área de Insumos (INS) con un valor de 20,110. Es importante mencionar que, este último departamento comprenderá una relación de tipo “X” con el Área de Estacionamiento (EST), por lo que se utilizará como valor absoluto para el cálculo del valor de ratio. En último lugar, el Área de Estacionamiento presentará el departamento de menor asignación, esto debido a que presenta un criterio de calificación “X” con los departamentos de Insumos (INS) y el Área de Cocina (COC), a fin de prevenir la contaminación de los alimentos y bebidas como resultado del smog de los autos.

➤ **Algoritmo de Francis**

El algoritmo de Francis será una secuencia ordenada en la que se distribuirán de manera ordenada los departamentos identificados del proyecto. El procedimiento empieza con la asignación del departamento de mayor RCT, el cual será el Área de Cocina (COC). Luego de ello, se evaluará los departamentos cuya relación con el APT sea de tipo “A”, si en caso no exista ninguna relación, se buscará la relación de departamentos tipo “E”. De manera similar, en caso no se llegue a encontrar relación tipo “E”, se buscará de los demás tipos de letras “I” y “O” en ese orden hasta agotar todas las búsquedas de los diferentes tipos de letras.

La gráfica 3.5 registra una ejemplo de la explicación acerca de la construcción del algoritmo de Francis. En primer lugar, se asignará el departamento con el mayor RCT; en segundo lugar, se enumerará los lados y esquinas del departamento; en tercer lugar, se analizará el valor promedio ponderado de cada número asignado. Si el número se ubica en los lados del departamento, su puntaje será el valor cuantitativo de la relación de ambos departamentos. Sin embargo, si se localiza en las esquinas, su puntaje será equivalente a la mitad del valor del grado.

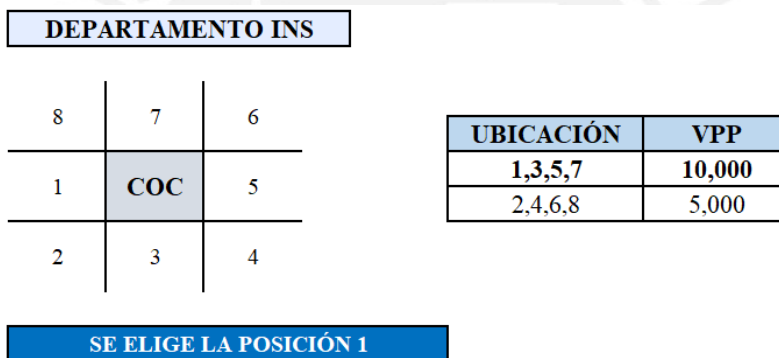


Figura 3.5: Elaboración del Algoritmo de Francis

La figura 3.6 muestra el *Layout* total de los componentes unitarios del Algoritmo Francis, el cual se incluirá los departamentos correspondientes a las áreas de cocina, comedor y almacenamiento. Para el anexo 15 se mostrará el desarrollo referente a la asignación de cada uno de los departamentos respectivos mediante la utilización del algoritmo.

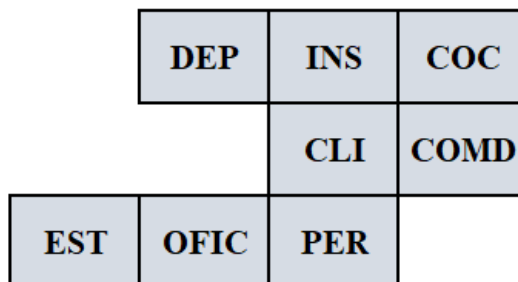


Figura 3.6: Layout de Bloques Unitarios

3.4.4 Requerimiento de Espacios

Se calcularán los requerimientos de espacios de las estaciones de trabajo de las áreas previamente establecidas de los locales del restaurante. Por ese motivo, se tomarán las medidas de los elementos móviles y fijos involucrados en las áreas, por ejemplo: Operarios, máquinas y equipos.

A modo de resumen, el tablero 3.17 muestra las variables utilizadas para el cálculo de las fórmulas del Método de Guerchet. Como se puede observar, se detallará las fórmulas y variables requeridas para el diseño del local de restaurante.

Tabla 3.17: Variables para el cálculo del Método de Guerchet

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
n	Cantidad de elementos requeridos
N	Número de lados o frentes de la operación
SS	Superficie Estática: L x A
SG	Superficie Gravitacional: SS x N
K	Coefficiente de Superficie Evolutiva: 0.5 * (hm/hf)
SE	Superficie Evolutiva: K * (SS + SG)
ST	Superficie Total: n * (SS + SG + SE)

De acuerdo con lo explicado, se calcularán las áreas estáticas, gravitacionales y evolutivas de los departamentos previamente identificados de la cadena de restaurante delicatessen. Asimismo, se determinará la suma total de áreas y el área total ajustada requeridos en el área de trabajo. Por ello, la tabla 3.18 muestra el procedimiento para el cálculo de los espacios de trabajo para el área de cocina. Para mayor detalle del cálculo de las áreas, verificar el anexo 16.

Tabla 3.18: Método de Guerchet del Área de Cocina

ÁREA DE COCINA											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
REFRIGERADORA	2	1	0.74	1.2	1.95	0.89	0.89	0.50	2.28	4.55	5.00
CONGELADORA	1	3	0.72	1.36	0.96	0.98	2.94	5.10	9.01	9.01	10.00
ESTUFA DE COCINA	1	1	1.2	0.9	0.92	1.08	1.08	2.81	4.97	4.97	5.00
MAQUINA FREIDORA DE PAPAS FRITAS	1	1	0.77	0.4	1.13	0.31	0.31	0.80	1.42	1.42	2.00
BALANZA INDUSTRIAL	1	3	0.46	0.6	1	0.28	0.83	1.44	2.54	2.54	3.00
HORNO MICROONDAS	2	1	0.446	0.578	0.297	0.26	0.26	0.67	1.19	2.37	3.00
LICUADORA	2	1	0.175	0.2	0.405	0.04	0.04	0.09	0.16	0.32	1.00
LAVAPLATOS	1	1	0.2	0.74	0.44	0.15	0.15	0.39	0.68	0.68	1.00
ESTANTES DE COCINA	2	1	0.385	1.14	1.8	0.44	0.44	1.14	2.02	4.04	5.00
<i>MÓVILES</i>											
OPERARIOS	2				1.7	0.5			0.5		
CARRITO DE CARGA	1		0.9	0.6	0.7	0.540			0.540		
		hm	1.35								
		hf	1.30								
		K	0.52								
										AREA TOTAL (m2) 35.00	

En conclusión, luego de calcular las áreas para cada uno de los espacios de trabajo, se requerirá un total de 280 m² para cada uno de los establecimientos ubicados en San Isidro, Miraflores y San Borja.

3.4.5 Layout de la Planta de Abastecimiento

La figura 3.7 muestra el layout de la planta de abastecimiento localizada en Miraflores, el cual comprenderá el Almacén de Insumos del establecimiento. En otras palabras, el local del restaurant de Miraflores servirá como punto de acopio hacia los demás locales puesto que tendrá el almacén de mayor dimensión.

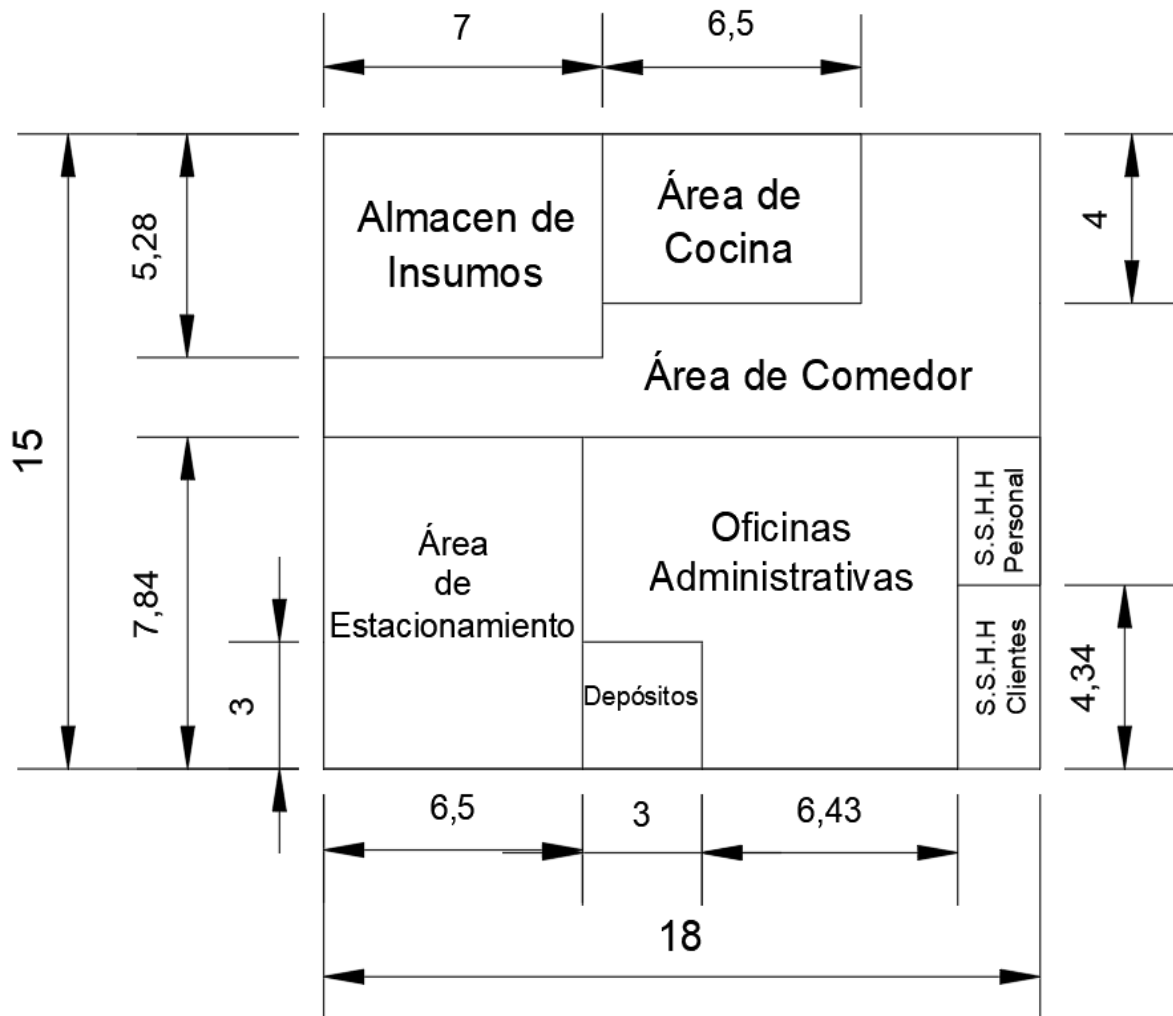


Figura 3.7: Distribución de la planta localizada en el local de San Isidro

3.4.6 Layout del Restaurante de San Isidro y San Borja

La figura 3.8 muestra el layout de los lugares del restaurante localizados en San Isidro y San Borja, el cual incluirá las mismas áreas a excepción del Área de Insumos ubicado en el distrito de San Isidro.

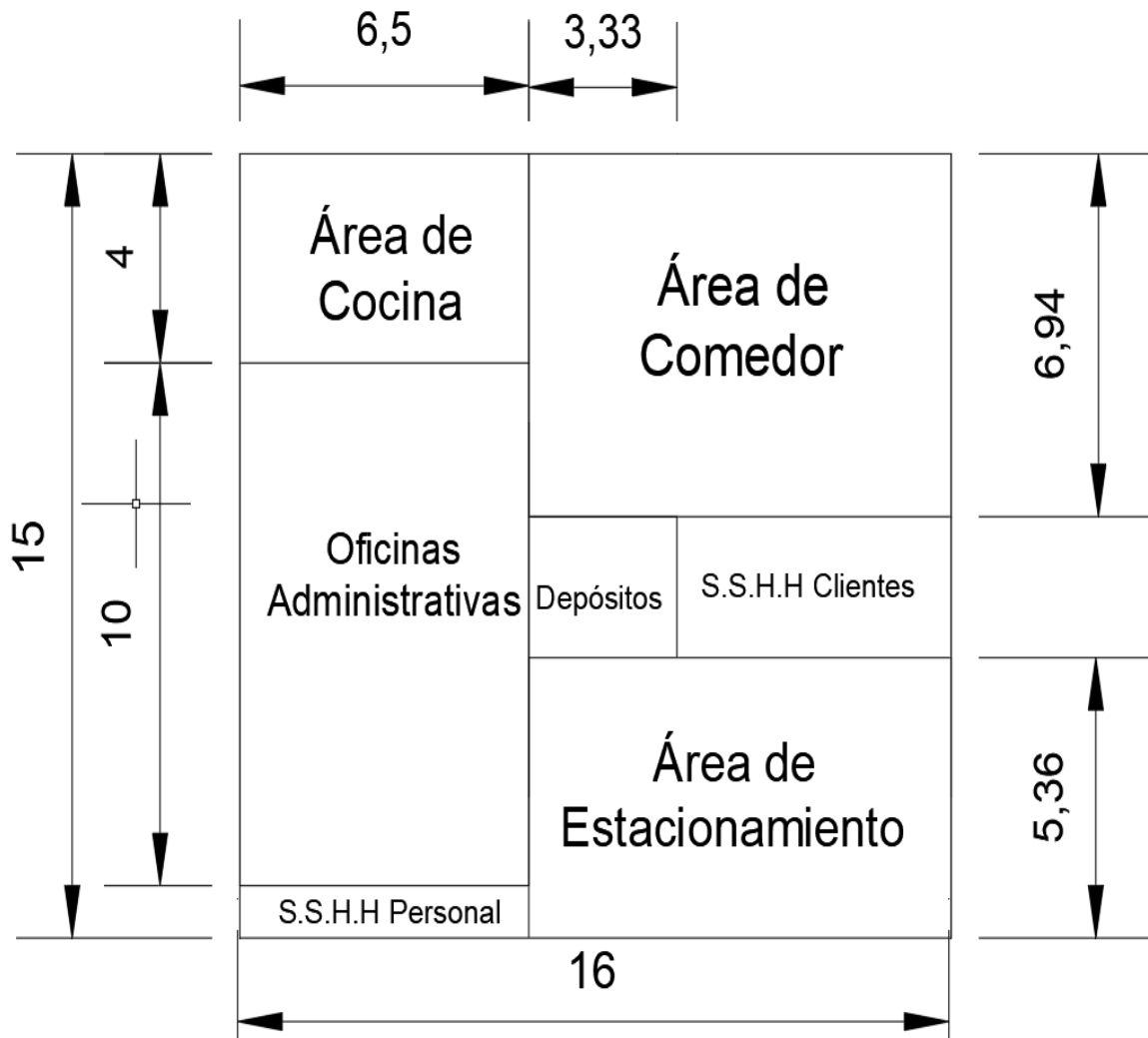


Figura 3.8: Distribución del Restaurante en los locales de San Isidro y San Borja

3.5 Requerimientos del Proceso

Se determinará la cantidad de materia prima e insumos para la preparación de los platillos de los restaurantes delicatessen. Asimismo, se especificará el requerimiento de cocineros para la preparación de alimentos y bebidas, así como la atención al cliente. De ahí se planteará la distribución eficiente para el abastecimiento de insumos de la cadena de restaurante y se definirá los tipos de servicios requeridos en el proyecto (Servicios Básicos y Servicios Tercerizados)

3.5.1 Materia Prima e Insumos

Estará conformado por aquellos elementos que pasarán por una transformación con el propósito de obtener un bien final o terminado. Los ingredientes utilizados serán primera calidad y se mantendrán conservados en los almacenes refrigerantes. El tablero 3.19 muestra las categorías de menús existentes en la carta del establecimiento y los productos que abarcarán cada una de estas familias, el proyecto comprenderá desayunos, bebidas calientes, bebidas frías, ensaladas, aperitivos, pizzas, pastas, helados y otros.

Tabla 3.19: Categoría de los productos del restaurant – cafetería

FAMILIA	PRODUCTOS				
Bebidas calientes	Café espresso	Capuchino	Mocaccino		
Postres	Torta de chocolate	Cheesecake de maracuyá			
Bebidas frías	Frappé de chocolate	Frappé de fresa	Jugo de fresa	Juego de lúcumas	
Sándwiches	Club Sándwich	Butifarra			
Desayunos	Americano				
Ensaladas	Ensalada de Atún	Ensalada Cesar			
Triple, Piqueo y Bagel	Triple	Tequeños	Bagel		
Aperitivos salados	Brocheta de pollo	Pan al ajo			
Pizza, Pastas	Pizza americana	Pizza pepperoni			
Helados	Helado de fresa	Helado de vainilla	Helado de chocolate	Helado de chocohip	Helado de menta
Bar	Daiquiris	Piña colada	Pisco Sour		
Otros	Brownie	Tres leche			

A continuación, en el tablero 3.20 se muestra la lista de ingredientes que se requerirá para la elaboración de platillos como desayunos, jugos, pizzas, pastas, postres, entre otros. Después de identificado la lista de insumos necesarios para la preparación de las familias de los productos, se establecerá la cantidad requerida para la elaboración de las presentaciones de los productos dentro de cada familia.

Tabla 3.20: Requerimiento de Insumos e Ingredientes en los platillos

Insumos	Unidad de Medida	Precio	Insumos	Unidad de Medida	Precio	Insumos	Unidad de Medida	Precio
Granos de Café	Kg	S/ 80.00	Bagel	1 unid	S/ 0.50	Orégano	10 gr	S/ 2.10
Leche Fresca	1L	S/ 5.00	Queso edam	1 Kg	S/ 66.00	Naranja	1 Kg	S/ 3.00
Cocoa en polvo	150 gr	S/ 8.20	Jamón ingles	1 Kg	S/ 73.00	Mayonesa	850 gr	S/ 20.50
Azúcar	1 Kg	S/ 4.80	Tocino	200 gr	S/ 16.00	Wantán	500 gr	S/ 4.90
Fresas	1 Kg	S/ 3.50	Cebolla roja	1 Kg	S/ 3.00	Queso andino	1 Kg	S/ 69.00
Lúcuma	1 Kg	S/ 10.00	Ají	1 Kg	S/ 6.80	Queso mozzarella	250 gr	S/ 13.80
Fudge de Chocolate	240 onzas	S/ 21.90	Limón	1 Kg	S/ 4.60	Pepperoni	150 gr	S/ 19.50
Crema batida	184 gr	S/ 26.50	Culantro	1 rama	S/ 0.50	Helado de fresa	1L	S/ 8.50
Huevos	15 unid	S/ 9.50	Aceite de oliva	1L	S/ 30.00	Helado de vainilla	5L	S/ 28.00
Mantequilla	180 gr	S/ 13.30	Sal de Mesa	1 Kg	S/ 2.30	Helado de chocolate	5L	S/ 37.00
Harina preparada	1 Kg	S/ 5.30	Pimienta	40 gr	S/ 9.90	Helado de chocohip	5L	S/ 27.00
Maizena	500 gr	S/ 11.60	Pimentón	1 Kg	S/ 4.20	Helado de menta	5L	S/ 30.00
Queso Crema	180 gr	S/ 10.90	Atún	1 lata	S/ 6.20	Crema de coco	280 ml	S/ 9.00
Crema de leche	946 ml	S/ 28.90	Lechuga	1 unid	S/ 2.30	Ron blanco	750 ml	S/ 24.90
Leche condensada	393 gr	S/ 6.50	Tomate	1 Kg	S/ 5.40	Piña	1 unid	S/ 2.50
Galletas de vainilla	48 unid	S/ 4.60	Queso parmesano	1 Kg	S/ 95.00	Jarabe de goma	750 ml	S/ 16.90
Maracuyá	1 Kg	S/ 5.00	Salsa Worcestershire	150 ml	S/ 9.80	Pisco Sour	750 ml	S/ 25.90
Pan ciabatta	1 unid	S/ 0.30	Pechuga de pollo	1 Kg	S/ 13.20	Brownie	6 unid	S/ 22.90
Pan molde	480 gr	S/ 9.20	Brochetas	850 gr	S/ 35.00	Tres leches	14 porciones	S/ 55.00
Pan baguette	1 unid	S/ 2.20	Ajo	0.25 Kg	S/ 7.50	Papas prefritas	paquete	S/ 10.90

Fuente: Makro, Plaza Veá

3.5.2 Distribución de los Puntos de Acopio (En minutos)

El algoritmo de distribución de puntos de acopio procederá a calcular la ruta más corta desde el punto de abastecimiento (Makro) hacia los demás locales de los restaurantes. En este punto se tomará en consideración el tiempo estimado (En minutos) de la llegada de la mercadería a fin de optimizar el tiempo de entrega (lead time) para la elaboración de las comidas en cada uno de los establecimientos de San Isidro, Miraflores y San Borja. El tablero 3.21 muestra los locales que se evaluarán con respecto al punto de abastecimiento de Makro. Con respecto a la evaluación de la distribución de los puntos de acopio (En Km), verificar el anexo 17.

Tabla 3.21: Ubicación de los locales y punto de abastecimiento

Punto	Lugar	Dirección
0	MAKRO	Av. Jorge Chavez 1209, Santiago de Surco
1	Restaurante 1 (San Isidro)	Calle Armando Blondet, San Isidro
2	Restaurante 2 (Miraflores)	Calle Alcanflores, Miraflores
3	Restaurante 3 (San Borja)	Av. San Luis, San Borja

Se evaluará el recorrido de las rutas tomando como factor principal el tiempo de llegada de los camiones y/o furgonetas, para ello se utilizará nuevamente el planteamiento del algoritmo de ahorro o llamado también algoritmo C – W. De acuerdo con Carreño (2016), el algoritmo C – W realizará un ahorro de rutas mediante la optimización del tiempo de entrega en los puntos de llegada. El gráfico 3.9 muestra el tiempo en minutos desde el proveedor MAKRO hacia los locales; asimismo, el tiempo estimado que existe en cada uno de los establecimientos. Los puntos enumerados del 1 al 3 estarán representados por los locales de restaurantes; por otro lado, el punto 0 será el centro comercial MAKRO, el cual abastecerá a los diferentes locales del restaurante delicatessen. Para mayor detalle del procedimiento realizado, verificar el anexo 17.

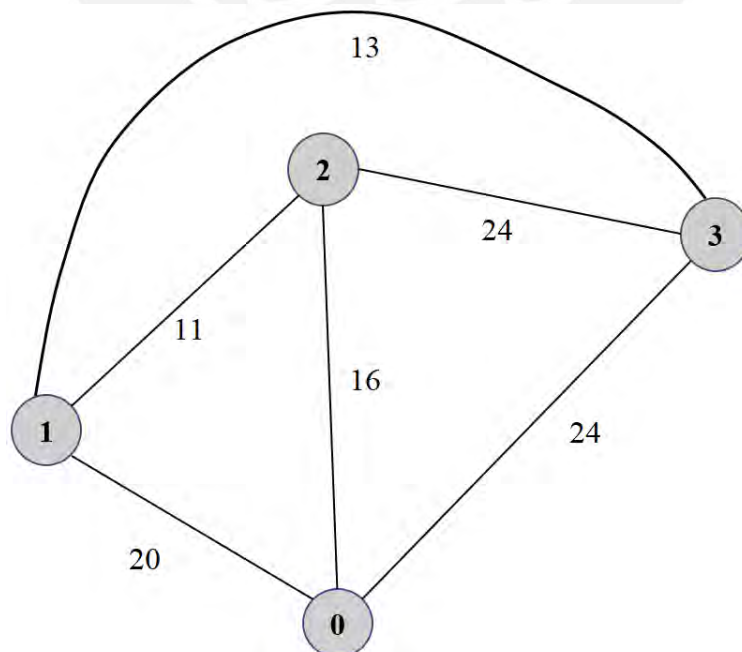


Figura 3.9: Tiempo de llegada (En minutos) de los locales y proveedores

En conclusión, el tablero 3.22 muestra la asignación de la segunda iteración (1,2). Adicional a ello, se reducirá el viaje realizado desde el punto 0 (MAKRO) hasta el punto 2 al realizar la conexión del trayecto. Como se expone en la misma tabla, el punto 1 (San Isidro) no presentará iteración con el punto 0 ya que se ruta de salida estará conectada a la ruta 2. No obstante las rutas (0,2) y (0,3) se convertirán en las trayectorias de ida y vuelta respectivamente.

Tabla 3.22: Matriz de la Segunda Iteración (1,2)

	1	2	3
0		(1)	(1)
	1	(2) 25	(1) 31
		2	16

En conclusión, la ruta final del trayecto de tiempos mínimos será la siguiente para el proyecto:

Ruta final: 0 – 2 – 1– 3 - 0

Ruta: MAKRO – Miraflores – San Isidro – San Borja – MAKRO

De acuerdo con lo revisado, en comparación con el algoritmo C – W de distancias y de tiempos, se elegirá para este proyecto el algoritmo C – W de tiempos, debido a que medirá con precisión el tiempo de abastecimiento en el *lead time* de la entrega de los recursos para los 3 principales locales de la cadena de restaurant delicatessen. En síntesis, el tiempo estimado de llegada a los 3 locales para el abastecimiento de alimentos de primera necesidad será de 1 hora aproximadamente, esto considerando un horario de salida de las 6:00 am de lunes a viernes. Con el propósito de evitar los tráficós y/o retrasos en la entrega de los pedidos hacia los comensales de Miraflores, San Isidro y San Borja.

3.5.3 Servicios Básicos

Los servicios básicos serán aquellos recursos naturales abastecidos por las entidades públicas y privadas, y que serán vitales para el bienestar de la población y las empresas, entre las más resalantes están el servicio de agua, energía eléctrica y telefonía, en el tablero 3.23 se muestran los costos mensuales de los servicios básicos para los establecimientos. Por otro lado, en el anexo 18 se detallarán los consumos de electricidad (Kwh), agua y telefonía, así como los tarifarios correspondientes.

Tabla 3.23: Costos de Servicios Básicos

Servicio	Costo Mensual (S/.)
Energía Eléctrica	S/ 2,007.64
Telefonía	S/ 451.40

3.5.4 Servicios Tercerizados

Los servicios de terceros serán aquellos servicios y/o actividades realizadas por empresas externas y que no forman parte de las funciones principales del proyecto. Para este estudio, se realizará la tercerización de los servicios de seguridad, servicios publicitarios, software de gestión y servicio de distribución de la mercadería, en el tablero 3.24 se muestra el costo mensual de los costos tercerizados. Por otro lado, en el anexo 19 se especificarán los presupuestos anuales de cada servicio.

Tabla 3.24: Presupuesto mensual de elementos tercerizados

Servicios Tercerizados	Costo Mensual (S/.)
Seguridad	S/ 1,600
Publicidad	S/ 5,620
Asesoría Legal	S/ 2,000
Limpieza	S/ 1,200

3.6 Evaluación del Impacto Ambiental

Se determinará el aspecto y huella ambiental de los procesos y actividades realizados en la elaboración de los platillos dentro de la cadena de restaurantes delicatessen. En primer lugar, se evaluará los procesos iniciales del proyecto; en segundo lugar, se analizará los elementos de entrada y salida involucrados en el proceso operativo y/o de soporte. Luego de ello, se determinará los aspectos ambientales que afectan al proceso. Finalmente, se identificará el impacto ambiental como consecuencia de los aspectos ambientales que afectarán el entorno de las actividades dentro de la planta y la comunidad. El gráfico 3.10 muestra los procesos identificados dentro la cadena de restaurantes, la cuales se dividen en actividades operativas y de soporte en el proyecto.

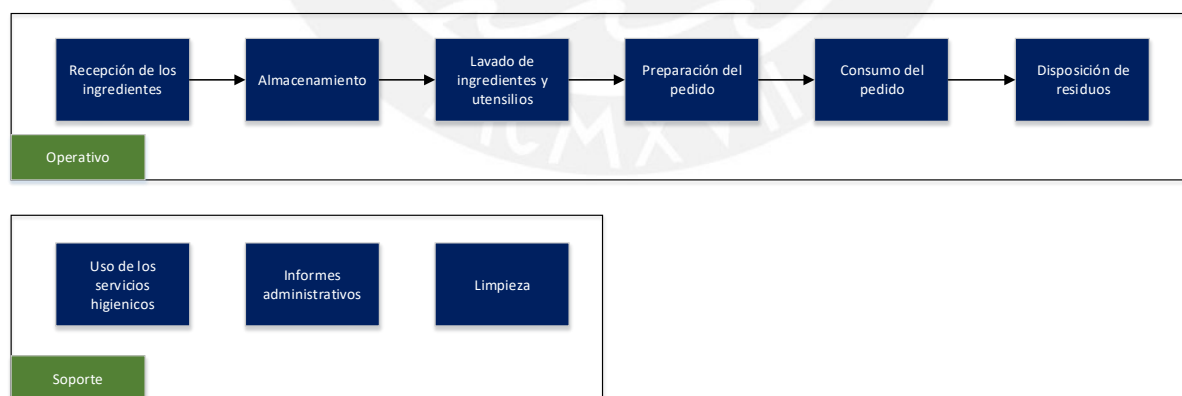


Figura 3.10: Diagrama de las funciones operativas y de soporte

Para este análisis de los aspectos e impactos ambientales, se desarrollará la matriz IRA que facilitará identificar el nivel de peligro presente en cada una de las actividades relevantes en la preparación de los alimentos y bebidas. El tablero 3.25 muestra los ingresos y escapes, así como los aspectos y marcas ambientales de cada uno de los procesos. Asimismo, los índices de control (IC), frecuencia (IF), nivel de alcance (AL) e índice severidad (IS), los cuales se detallarán en anexo 20.

Tabla 3.25: Matriz IRA del restaurante delicatessen

PROCESO	ENTRADA	SALIDA	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	IC	IF	AL	IS	IRA	NIVEL DE RIESGO	CONTROL OPERACIONAL
Recepción de Insumos	Paquetes de insumos	Residuos de cajas	Generación de residuos sólidos	Contaminación del Suelo	3	4	1	1	8	BAJO	<i>Búsqueda de una selección eficiente de los proveedores de insumos de alimentos y bebidas en los establecimientos</i>
	Insumos refrigerantes	Restos de insumos									
	Cajas de insumos	Polvo, bolsas									
Lavado de Insumos	Frutas	Efluentes con detergentes	Generación de agua con químicos detergentes	Contaminación del agua	5	5	2	3	36	IMPORTANTE	<i>Instalación de filtros purificadores de agua para optimizar la cantidad utilizada de detergente</i>
	Carnes										
	Utensilios	Agua sucia	Generación de desechos de efluentes	Agotamiento de recursos naturales	4	5	2	2	22	MODERADO	<i>Implementación de filtros ahorradores y de cierre automático que permitan disminuir la cantidad de agua</i>
	Detergentes										
Preparación de Insumos	Frutas	Residuos de alimentos	Generación de desechos sólidos	Contaminación del suelo	3	5	1	1	9	BAJO	<i>Optimización en la utilización de los insumos para la preparación de los alimentos por parte de los cocineros</i>
	Carnes	Desayunos									
	Papas	Jugos y cafés	Emisión de gases	Contaminación del aire	4	5	2	2	22	MODERADO	<i>Instalación de un ducto de ventilación que permita la expulsión de los gases vaporizados de la cocina</i>
	Embutidos	Pastas y pizzas									
	Agua	Almuerzos	Ruidos fuertes de los equipos de cocina	Contaminación acústica	5	4	3	2	24	MODERADO	<i>Utilización de tapones auditivos y/o implementación de paredes de aislamiento acústico</i>
	Tubérculos	Postres									
	Condimentos	Bocaditos	Emisión de efluentes líquidos	Contaminación del agua	4	5	3	4	48	IMPORTANTE	<i>Capacitación a los trabajadores sobre las buenas prácticas en la preparación y uso de los recursos</i>
	Artículos de cocina	Platillos sucios									
Utensilios	Artículos sucios	Uso excesivo de electricidad	Agotamiento de recursos naturales	5	4	2	1	11	MODERADO	<i>Implementación de generadores eléctricos a fin de reducir el consumo de energía eléctrica en el local</i>	
Energía Eléctrica	Ruidos										
Consumos de Alimentos	Platillos de comida	Restos de comida y bebidas	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo	3	4	1	1	8	BAJO	<i>Implementación de una política de segregación a fin de que se pueda segregar eficientemente los insumos</i>
	Bebidas										
Disposición Final de Residuos	Restos de comida	Contenedores de basura con desechos	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo	2	5	2	2	18	MODERADO	<i>Segregación de los residuos totales del local, en la entrada insumos y salida de los productos consumidos</i>
	Residuos orgánicos	Bolsas plásticas con residuos	Generación de gases tóxicos	Contaminación del aire	2	4	4	3	30	MODERADO	<i>Implementación de equipos de aire acondicionado para la expulsión de los gases originados por los residuos</i>

3.7 Seguridad e Higiene Ambiental

La seguridad y prevención laboral para prevenir los accidentes en el trabajo por parte de los operarios se determinará mediante la aplicación de la matriz IPER. Esta matriz permitirá determinar el nivel de riesgo existente en la realización de las actividades diarias en el proyecto. El tablero 3.26 muestra los posibles peligros y riesgos existentes en cada uno de los procesos en la elaboración de los platillos realizados en el área de cocina. Asimismo, se evaluará cuantitativamente la probabilidad de riesgo y severidad mediante un criterio de calificación, el cual se especificará en el anexo 21. Finalmente se determinará el nivel de riesgo y las medidas de control propuestas.

Tabla 3.26: Matriz IPE de la cadena de restaurant delicatessen

Proceso	Peligro	Riesgo	Probabilidad				Índice de Probabilidad	Índice de Severidad	IP x IS	Nivel de Riesgo	Medidas de Control Propuestas
			PE (A)	PT (B)	C (C)	ER (D)					
Recepción	Levantamiento de bolsas y paquetes pesados para su almacenamiento	Lesiones de la espalda por las malas posturas	1	2	3	3	9	1	9	Moderado	Uso de carritos de carga para reducir el peso excesivo
Lavado de Insumos	Mezcla de desinfectantes químicos con la piel	Intoxicación e irritación de la piel en el lavado	1	2	1	3	7	1	7	Tolerable	Utilización de guantes protectores durante el lavado
Preparación de Insumos	Manipulación de herramientas cortantes de cocina	Mutilación y/o corte de los dedos	1	2	2	3	8	3	24	Importante	Capacitación sobre las buenas prácticas del uso de herramientas
	Exposición del calor en los equipos de cocina	Quemaduras y salpicaduras	1	3	1	2	7	2	14	Moderado	Implementación de elementos de protección personal (EPP)
Consumo de Alimentos	No existe ningún peligro significativo	No presenta riesgos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disposición Final de Residuos	Acumulación de residuos	Olores tóxicos y malestar en la salud	1	2	3	3	9	1	9	Moderado	Utilización de mascarillas protectores en la gestión de residuos sólidos

3.8 Cronograma de Implementación

Se encargará de determinar la cantidad de días que se requerirá para la fase preoperativa del negocio para la elaboración de sus actividades durante la vida útil de la empresa. Para ello, se elaborará el Diagrama de Gantt a través del programa Microsoft Project para calcular el número de días y determinar las actividades predecesoras. El gráfico 3.11 expone que se necesitará en promedio un total de 342 días desde el momento que se ejecuta el estudio de prefactibilidad hasta su puesta en marcha del negocio y la realización de las campañas de publicidad.



Figura 3.11: Diagrama de Gantt de Restaurant Delicatessen

CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

En este estudio se determinará las normativas, leyes y tributos que respaldarán el proyecto mediante el desarrollo del estudio legal. Asimismo, se describirá el organigrama, las funciones principales y el número de mozos de la cadena de restaurantes en el análisis de la organización.

4.1 Estudio Legal

Para el presente análisis se determinará la razón social que comprenderá la empresas en la realización de sus actividades. Por otro lado, se describirá las leyes, decretos y normativas aprobadas por el gobierno peruano, y que serán acatadas por el proyecto. Además, se definirá los pasos y el método que se seguirá para la constitución de la compañía. Por último, se describirá aquellos tributos regulados por el Estado y cubrirán los gastos exigidos por la administración pública.

4.1.1 Tipo De Sociedad

Estará basado en el análisis de sus características, órganos que comprende cada tipo, proporción de inversión en capital social de cada socio de forma equitativa, forma de transferencias de participaciones, tamaño de la empresa y la familiaridad de los socios. Por ello, se elegirá la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, más conocida como S.R.L, el cual estará conformada por 4 socios. Esta contempla que las obligaciones que asume la persona jurídica son cubiertas por su patrimonio; sin embargo, les otorgan a sus socios el beneficio de la responsabilidad limitada por la cual dichas obligaciones no afectarán el patrimonio personal de los socios quienes solamente se perjudicarán hasta el límite de su aporte de capital social. (BIZLATIN, 2023)

Las partes de las aportaciones de la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) se dividirán en participaciones equitativas, acumulables e indivisibles. Éstas no podrán ser incorporadas en títulos valores ni tampoco denominarse acciones. Asimismo, la titularidad de las participaciones es información de carácter público. La S.R.L al ser una sociedad diseñada para una organización con un número reducido de socios no contempla la existencia de un directorio en su estructura interna, solo contará con la Junta General de Socios y la Gerencia. (The Office, 2022)

Con respecto a los aportes, los socios pueden considerar aportes dinerarios o no dinerarios y responderán de manera limitada por los montos que contribuyeron. Asimismo, solo responderán por el patrimonio actual y futuro que dependerá del valor del local comercial, maquinarias, equipos, etc. Si se realiza transferencias de participaciones hacia terceros, esto se procederá mediante escritura pública que será previamente aprobada por los socios integrantes de la Junta General y finalmente, registrado en los Registros Públicos de Personas Jurídicas. (BIZLATIN, 2023)

4.1.2 Constitución de la Empresa

Comprenderá una serie de procedimientos que una persona natural y/o jurídica realizarán a fin de registrar la empresa al Estado con el objetivo de cumplir con las normativas legales y a su vez, lograr la formalidad en el desempeño de sus funciones en Lima Metropolitana (Ver anexo 22). Los puntos para la constitución de la empresa de cadena de restaurante de delicatessen serán los siguientes:

- Explorar y Guardado del Nombre
- Preparación de Minuta de Constitución
- Aporte de Capitales Propios
- Desarrollo de Escritura Pública
- Apuntamiento en el Registro Público
- Filiación al Registro Único de Contribuyentes (RUC)

4.1.3 Normas Legales

Serán aquellas leyes, normas y reglamentos que serán acatados por la empresa para el desarrollo de sus actividades operacionales y administrativas. Para mayor detalle de la descripción de las presentes leyes y normativas, verificar el anexo 23. A modo de resumen, el proyecto acatará las presentes normas:

- Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015)
- Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los registros administrativos y las autorizaciones sectoriales para el inicio de actividades (Ley N° 26935)
- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783)
- Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Ley N° 728)
- Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la categorización y calificación turística de restaurantes (D.S. N° 011 – 2019 – MINCETUR)
- Ley que promueve medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamiento turísticos (Ley N° 31556)
- Resolución Ministerial 208 – 2020 /PRODUCE
- Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA.-
- Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR
- Resolución Ministerial N.º 081-94-ITINCI/DM Dispone que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo

4.1.4 Tributos

Los tributos serán aquellas prestaciones realizadas por el Estado, las cuales son exigidas por la administración pública exigida para la contribución de la comunidad o sociedad. En el siguiente tablero 4.1 se mostrará los tipos de regímenes a los cuales se acogerá el proyecto según el análisis de diversos parámetros o condiciones.

Tabla 4.1: Regímenes Tributarios

	Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)	Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)	Régimen MYPE Tributario (RMT)	Régimen General (RG)
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos al año	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (Proyectado o del ejercicio anterior)	Sin límite
Límite de compras al año	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Sin límite	Sin límite
Comprobantes de pago que puede emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos
Declaración Jurada anual- Renta	No	No	Sí	Sí
Valor de activos fijos	S/ 70,000.00	S/ 126,000.00	Sin límite	Sin límite
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite

Fuente: Orientación Sunat

De acuerdo con lo planteado, se describirá los tributos más comunes que estarán involucrados en las actividades del proyecto, las cuales serán el Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto a la Renta, Impuesto Arbitrios, entre otros.

- **Impuesto a la Renta**

Todas las ventas realizadas en el negocio forman rentas de tercera categoría: Ventas del comercio, manufactura y otras determinadas por la normativa. Luego de analizar los regímenes tributarios se incluirá que el indicado será régimen MYPE Tributario (RMT) en función al límite de ingresos al año que es ligeramente menor a las 1,700 UIT. Adicionalmente el pago anual de impuestos que deberá realizar la empresa, según el régimen al que se acogerá, es de 29.5% de utilidades antes de impuestos.

- **Impuesto General de Ventas (IGV)**

Las ventas totales realizadas en los 3 locales (San Isidro, San Borja, Miraflores) se verán afectas al pago del Impuesto general a las ventas, el cual está estructurado por una tasa de 16%. No obstante, a esa tasa se le agregará el 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM). Se le denomina no acumulativo porque solo grava el valor agregado de cada etapa en el ciclo económico, deduciéndose el impuesto que gravó las fases anteriores. Se encuentra estructurado bajo el método de base financiera de impuesto contra impuesto (débito contra crédito); es decir, el valor agregado se determina restando del impuesto que se aplica al valor de las ventas con el impuesto que gravó las adquisiciones de productos relacionados con el giro del negocio.

- **Otros Impuestos**

- **Impuesto-Arbitrios:** Los Arbitrios de Limpieza Pública, Parques y Jardines Públicos y Serenazgo son de periodicidad mensual y su recaudación es trimestral. El pago puede efectuarse por cuotas trimestrales o al contado; si se efectúa el pago al contado del total de los arbitrios a pagar antes del vencimiento del 1º trimestre, tendrá un descuento del 5%. Los descuentos no incluyen el derecho de emisión.
- **Comprobantes de Pago:** Puesto que la empresa se encuentra dentro del Régimen Mype Tributario, se exigirá el uso de recibos de pago del negocio serán vouchers, ya que se contará con una caja registradora que factura en caso el cliente lo solicite.
- **Impuesto Selectivo al Consumo:** Las actividades no estarán afectas al Impuesto Selectivo al Consumo, ya que es una empresa no productora, y porque la adquisición de productos o insumos será del mercado local.
- **Impuesto ITF:** El desembolso y los pagos de las cuotas del préstamo bancario estará gravadas por el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), la tasa vigente es de 0.005%

4.2 Estructura de la Organización

Se detallará la descripción del negocio y su correspondiente organigrama según el área, jerarquía, funciones y puestos. Luego del análisis de la capacidad del local, el flujo de clientes durante el día y la estructura organizacional básica que maximice los flujos de comunicación y evite trámites difíciles o burocráticos que no sean relevantes los puestos de trabajo, posteriormente se definirán las funciones del personal y se diseñará el puesto para poder conseguir un profesional que se ajuste más a las necesidades y valores de la empresa.

4.2.1 Descripción de la Empresa

En la descripción del negocio, existirá una cadena de mando lineal desde el Gerente General hasta los mozos, sin embargo, cabe la posibilidad que los roles puedan ser compartidos, lo que implica que un miembro de las gerencias pueda apoyar en temas operativos. Cada funcionario de área comunicará sobre las funciones de sus tareas y podrán coordinar para plantear nuevas medidas frente a cambios del negocio. Cabe mencionar que el administrador de cada local analizará los avances de cada uno de los empleados a través de indicadores de desempeño y por objetivos y cualquier consulta debe ser informado inmediatamente a algún personal de la directiva. A continuación, en la tablero 4.2 se presentará los puestos que se requieren cubrir en la empresa.

Tabla 4.2: Puestos de Trabajo en la empresa

Puesto	Área
Gerente general	Administrativo
Asistente de gerencia	Administrativo
Gerente de marketing	Administrativo
Administrador de local	Administrativo
Cocinero	Operación
Mozo	Operación
Cajero	Operación
Encargado de almacén-compras	Indirecto
Encargado de limpieza	Indirecto
Vigilante (servicio terceros)	Indirecto

Asimismo, se presentará el organigrama de la empresa que muestra el flujo que sigue la información y para algunos proyectos se vuelve transversal a lo escrito, sin embargo, los reportes e indicadores serán evaluados por los jefes y la Junta Directiva del proyecto.

4.2.2 Organigrama de Trabajo

El organigrama será aquella representación gráfica de los niveles jerárquicos de cada uno de los departamentos de trabajo de la empresa. La gráfica 4.1 muestra que la estructura organizacional será de tipo funcional, esto debido a que la comunicación será de manera descendente y viceversa. Las decisiones tomadas por el Gerente General serán cumplidas por los Jefes de Operaciones y Administrativo y posteriormente, por los trabajadores ubicados en el tercer nivel (Color Verde)

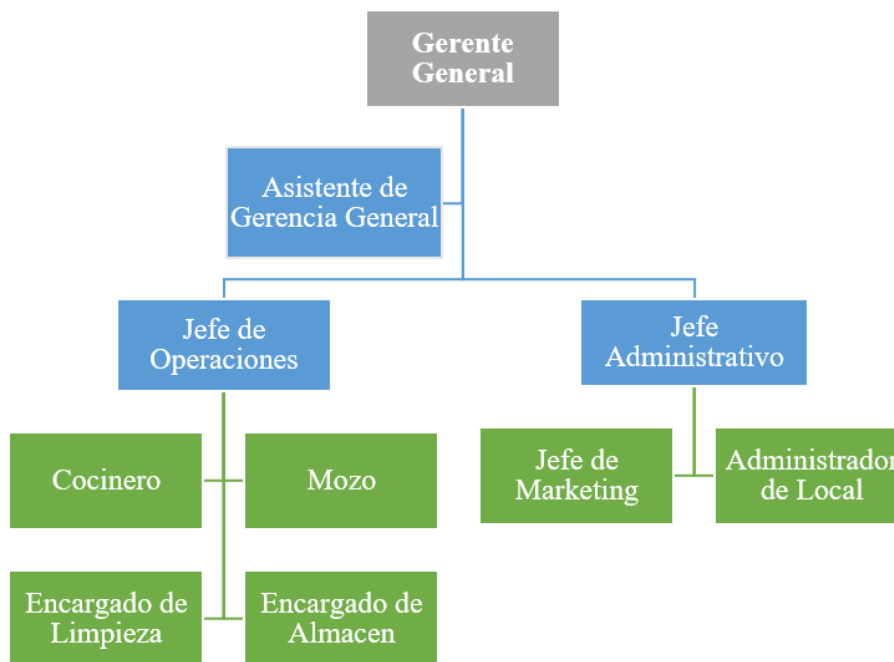


Figura 4.1: Organigrama del Negocio

4.2.3 Funciones del Personal

Las funciones del personal estarán comprendidas por las tareas realizadas por los colaboradores operativos y servicio en la empresa para el buen funcionamiento de los locales delicatessen. Por ello, en el anexo 24 se describirán las tareas más relevantes de los trabajadores.

4.2.4 Requerimientos del Personal

Se describirá los requisitos para cada uno de los puestos de trabajo de la cadena de restaurante delicatessen en el proyecto. Por ello en el anexo 25 se mencionarán los requisitos mínimos para la ejecución de las actividades de cada personal.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se desarrollará la inversión de activos y capital del trabajo del proyecto. Luego de ello, se evaluará las alternativas de financiamiento de los montos preoperativos. Por otro lado, se desarrollarán los costes de ingresos, egresos y gastos correspondientes al horizonte del proyecto. De ahí, se elaborarán los estados financieros (Estados de Ganancias y Pérdidas, y Flujo de Caja Económico y Financiero). Finalmente, se determinará la evaluación económica y financiera mediante los indicadores VAN, TIR, B/C y *payback*.

5.1 Inversión del Proyecto

La estructura de inversión para el negocio se divide en inversión en activos fijos tangibles, inversión en activos fijos intangibles y capital de trabajo. Por ello, se detallará los activos comprendidos en las áreas productivas y administrativas, y el requerimiento del capital circulante de la cadena de restaurante.

5.1.1 Inversión de Activos Fijos Tangibles

Los activos tangibles serán aquellos elementos físicos y fijos tales como: Maquinarias, equipos, equipos de oficina, Muebles y Enseres, entre otros. En el cuadro 70 muestra la adquisición de activos tangibles requerido en los establecimientos. Asimismo, en el anexo 26 se detallará los montos de cada categoría.

Tabla 5.1: Inversión Total de Activos Tangibles

Activos Tangibles	Subtotal (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Maquinarias	S/ 169,495	30,509	S/ 200,004
Equipos	S/ 42,058	7,571	S/ 49,629
Edificaciones	S/ 1,399,754	251,956	S/ 1,651,710
Mobiliario	S/ 43,517	7,833	S/ 51,350
Computo	S/ 84,280	15,170	S/ 99,450
Herramientas	S/ 67,803	12,204	S/ 80,007
Total Inversión	S/ 1,806,907	S/ 325,243	S/ 2,132,150

5.1.2 Inversión en Intangibles

Serán aquellos elementos que no serán ni materiales ni tocables, de los cuales se encuentran: Marca del Servicio, Permiso de Funcionamiento, Licencia Edificación, Patentes y gastos preoperativos antes del inicio de la fase operativa del proyecto. El tablero 5.2 muestra que se requerirá un monto total de S/.138,410 en los activos intangibles. (Ver anexo 27)

Tabla 5.2: Inversión Total de Intangibles

Activos Intangibles	Subtotal (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Gastos Preoperativos	S/ 45,263	S/ 8,147.29	S/ 53,410.00
Desarrollo Personal	S/ 29,661	S/ 5,338.98	S/ 35,000.00
Posicionamiento de la Marca	S/ 42,373	S/ 7,627.12	S/ 50,000.00
Total Inversión Intangibles	S/ 117,297	S/ 21,113	S/ 138,410

5.1.3 Inversión en Capital de Trabajo

Comprenderá el monto necesario para la ejecución de las actividades del proyecto, el cual se empleará para la financiación de las actividades comerciales diarias. Este capital de trabajo se utilizará durante la fase preoperativa de las funciones de los locales del restaurante y estarán comprendido en efectivo o a través del aporte de materiales directos.

En relación con lo expuesto, se necesitará una inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto. Por ello, se calculará la cantidad necesaria de capital mediante la aplicación del Método Déficit Acumulado Máximo (Sapag & Sapag 2007) que analizará el déficit existente en la resta de los ingresos y egresos de los meses iniciales de la venta de los platillos en la cadena de restaurantes.

De acuerdo con el análisis, se contemplará que los ingresos serán menores a los egresos en los meses iniciales del año 1 y año 2, por lo que se apreciará un déficit acumulado. Es así como se tomará la suma total acumulada de la diferencia de egresos e ingresos, lo cual dará como capital de trabajo un valor de S/319 421. Este monto incluirá la suma de todos los costos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y gastos en ventas. Asimismo, se añadirá un 20% del total con el propósito de cubrir de las compras de la empresa. El procedimiento de la obtención de dicho capital se podrá verificar en el anexo 28.

5.1.4 Inversión Total

El monto total de la inversión incluirá los valores de los activos fijos tangibles, intangibles y capital de trabajo. De acuerdo con la tabla 5.3 se muestran las inversiones totales

Tabla 5.3: Resumen de Inversión Total del Restaurant Delicatessen

Descripción	Subtotal (S/)	IGV (S/)	Total con IGV (S/)	% Total
Activos Fijos Tangibles	S/ 1,806,907	S/ 325,243	S/ 2,132,150	82.32%
Activos Fijos Intangibles	S/ 117,297	S/ 21,113	S/ 138,410	5.34%
Capital de Trabajo	S/ 319,421	-	319,421	12.33%
<i>Inversión Total (S/)</i>	<i>S/ 2,243,624</i>	<i>S/ 346,357</i>	<i>S/ 2,589,981</i>	<i>100.00%</i>

5.2 Financiamiento

En este capítulo se buscará las principales fuentes de financiación en los activos y capital de trabajo para la adquisición de elementos fijos e intangibles requeridas para la puesta en marcha del proyecto. Además, se evaluará los diferentes alternativas de financiamiento en los bancos y cajas municipales para el préstamo de capital en relación con las tasas de interés, amortizaciones y plazos de pago durante el horizonte de tiempo.

5.2.1 Estructura de Financiamiento

La estructura del capital/deuda estará comprendida en dos partes. La primera estará destinado a la estructura de aporte propio y financiamiento de los activos fijos tangibles e intangibles; el segundo, se asignará a la estructura del capital de trabajo. Si bien los bancos y/o cajas respaldarán el financiamiento de la inversión, solo se buscará una proporción del monto total. El objetivo es no financiar el 100% del monto total a fin de no pagar mayores intereses, ni financiar el pago total mediante el aporte propio de inversionistas a fin de que el *payback* no sea mayor al horizonte de 5 años del proyecto.

➤ **Estructura Capital/Deuda de Activos**

La estructura D/C correspondiente a los activos fijos estará comprendida entre un 60% y 40% de aporte propio de accionistas y financiamiento de terceros respectivamente. El tablero 5.4 muestra el monto total para cada estructura de la inversión, el cual estará destinado un monto de S/.1 362 336 por parte de inversionistas y S/.908 224 por parte de las entidades financieras

Tabla 5.4: Estructura D/C de los Activos

Estructura	% Activos	Activos (S/)
Aporte Propio	60%	S/ 1,362,336
Financiamiento	40%	S/ 908,224
Total	100%	S/ 2,270,560

➤ **ESTRUCTURA CAPITAL/DEUDA DE CAPITAL DE TRABAJO**

La estructura D/C proporcionada al capital de trabajo del proyecto estará ajustada entre un 55% y 45% de aporte propio y financiamiento de cajas y/o bancos respectivamente. En conclusión, el tablero 5.5 expone los montos totales de inversión para el capital de trabajo, el cual será un total de S/.191 653 por parte de los inversionistas y S/.127 768 por parte de las cajas y/o bancos.

Tabla 5.5: Estructura D/C del Capital de Trabajo

Estructura	% Capital	Capital (S/)
Aporte Propio	60%	S/ 191,653
Financiamiento	40%	S/ 127,768
Total	100%	S/ 319,421

5.2.3 Alternativas de Financiamiento

Las fuentes de recursos principales para este proyecto se realizarán en entidades privadas; en otras palabras, en los bancos o cajas municipales. La búsqueda de dicho capital será a nivel nacional y no requerirá la búsqueda de fuentes internacionales de financiamiento ni arrendamiento financiero (*leasing*). El financiamiento por parte de estas entidades se realizará para los montos de los activos fijos tangibles e intangibles, así como para el capital de trabajo.

➤ **Alternativas de Financiamiento de Activos Fijos**

Las cajas municipales serán las principales fuentes de financiamiento en los activos fijos, esto debido a los pocos requisitos solicitados para el préstamo y la facilidad en brindar créditos a los proyectos durante la etapa preoperativa. Según el informe de la SBS, las principales alternativas de financiamiento estarán comprendidas por las siguientes cajas municipales: CMAC Cusco, CMAC Arequipa y CMAC del Santa. El cuadro 5.6 registra las características de cada caja municipal en cuanto a los montos, TCEA y el plazo de pago. De acuerdo con los criterios de estas entidades, se elegirá la caja municipal Arequipa, puesto que presenta la menor tasa de interés (37.78%) y el monto solicitado se ubica dentro del rango establecido (S/.908,224)

Tabla 5.6: Alternativas de Financiamiento de los Elementos Fijos

Descripción	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa
Monto Mínimo (S/.)	S/200,000	S/200,000	S/100,000
Monto Máximo (S/.)	A EVALUAR	S/1,000,000	S/1,500,000
TCEA	37.78%	38.10%	45.24%
Plazo (Años)	7	7	7

➤ **Alternativas de Financiamiento de Capital de Trabajo**

De igual manera, las cajas municipales financiarán el monto total del capital de trabajo ya que, a diferencia de los bancos, este último requerirá necesario de un periodo de operación mínima de 2 años para su préstamo. El cuadro 79 muestra las alternativas ideales de financiamiento; de acuerdo con el informe del Sistema de Banca y Seguros (SBS), las cajas municipales serán las siguientes: CMAC Arequipa, CMAC Cusco y CMAC del Santa. Para este caso se elegirá la CMAC Cusco por tener la menor tasa interés. Para mayor detalle del cronograma de pagos, verificar el anexo 29.

Tabla 5.7: Alternativas de Financiación del Capital de Trabajo

Descripción	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa
Monto Mínimo (S/.)	S/10,000	S/15,000	S/20,000
Monto Máximo (S/.)	200000	A Evaluación	S/100,000
TCEA	42.33%	41.43%	56.34%
Plazo (Años)	7	7	7

5.3 Presupuestos

Se determinará los costes de ingresos de las ventas de los diversos platillos vendidos en las cadenas de restaurante delicatessen. Asimismo, se desarrollarán los presupuestos de costos de ventas y presupuestos de gastos durante la vida útil del proyecto. Por otro lado, se detallarán los presupuestos relacionados a los pagos de intereses y depreciaciones involucrados dentro del estudio económico.

5.3.1 Presupuesto de Ingresos

Serán el resultado de las ventas de los platillos en los diversos establecimientos, el cual se calculará con el precio unitario y la demanda de platillos. El tablero 5.8 registra los ingresos totales del proyecto con IGV y sin IGV de los locales del restaurante. Por otro lado, en el anexo 30 se apreciará la cantidad demandada de y los precios unitarios de los platillos a la carta correspondientes a los establecimientos.

Tabla 5.8: Presupuesto de Ingresos de Restaurant Delicatessen

Descripción	Presupuesto de Ingresos de Ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas totales con IGV	S/ 5,592,400	S/ 7,444,650	S/ 8,616,760	S/ 9,043,940	S/ 10,023,850	S/ 11,174,322	S/ 13,003,570
Ventas totales sin IGV	S/ 4,739,322	S/ 6,309,025	S/ 7,302,339	S/ 7,664,356	S/ 8,494,788	S/ 9,469,764	S/ 11,019,975
IGV por ventas	<i>S/ 853,078</i>	<i>S/ 1,135,625</i>	<i>S/ 1,314,421</i>	<i>S/ 1,379,584</i>	<i>S/ 1,529,062</i>	<i>S/ 1,704,558</i>	<i>S/ 1,983,595</i>

5.3.2 Presupuesto de Egresos

Comprenderá aquellos costos relacionados a los materiales directos, operarios y los costos indirectos de fabricación. Se detallarán los presupuestos de cada uno de estos elementos durante el horizonte de 7 años.

- **Presupuesto de Costo de Ventas**

Comprenderá aquellos costos involucrados de manera directa e indirecta en la elaboración de los platillos de los restaurantes en los 3 establecimientos. A modo de resumen, se incluirá todos los costos vistos en los cuadros anteriores del proyecto en relación con la Mano de Obra Directa (MOD), Materia Prima (MP) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF). En la tabla 5.9 se mostrará el resumen de los costos de ventas involucrados; asimismo, en los anexos 31 y 32 se justificarán las cantidades totales de insumos, operarios y costos indirectos durante la vida útil del negocio.

Tabla 5.9: Presupuesto en Costo de Ventas

Descripción	Presupuesto de Costo de Ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Materia prima e insumos	S/ 2,966,977	S/ 3,949,665	S/ 4,571,513	S/ 4,798,148	S/ 5,318,027	S/ 5,928,395	S/ 6,898,880
Mano de obra directa	S/ 530,640	S/ 675,505	S/ 748,042	S/ 820,611	S/ 893,212	S/ 989,965	S/ 1,135,087
Costos indirectos	S/ 395,256	S/ 386,134	S/ 398,632	S/ 406,786	S/ 429,225	S/ 451,819	S/ 475,926
Costo total de ventas	<i>S/ 3,892,873</i>	<i>S/ 5,011,304</i>	<i>S/ 5,718,186</i>	<i>S/ 6,025,545</i>	<i>S/ 6,640,463</i>	<i>S/ 7,370,179</i>	<i>S/ 8,509,893</i>

5.3.3 Presupuesto de Gastos

Los presupuestos de gastos comprenderán aquellos costos que no se encuentran ni directa ni indirectamente con los procesos de elaboración de los platillos de los restaurantes. Entre los más relevantes se encontrarán los gastos administrativos y los gastos de ventas.

❖ Gastos Administrativos

Estos comprenderán aquellos costos involucrados en las áreas administrativas del proyecto, tales como: Artículos de Oficina, Insumos de Servicios Higiénicos, Insumos de Limpieza, Alquiler de Local, entre otros. En el tablero 5.10 se mostrará el resumen del presupuesto de los gastos administrativos; asimismo, en el anexo 33 se detallará las cantidades y montos totales de cada una de las categorías.

Tabla 5.10: Presupuesto en Gastos Administrativos

Descripción	Presupuesto de Gastos Administrativos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gerente general	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400
Asistente de gerencia	S/ 0	S/ 0	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984
Administrador del local	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 144,720
Cajeros	S/ 86,832	S/ 115,776	S/ 115,776	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 173,664	S/ 173,664
Útiles de oficina	S/ 2,617	S/ 2,878	S/ 3,166	S/ 3,483	S/ 3,831	S/ 4,214	S/ 4,635
Agua	S/ 2,925	S/ 3,656	S/ 4,388	S/ 7,313	S/ 7,844	S/ 8,628	S/ 8,628
Energía eléctrica	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381
Limpieza	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220
Seguridad	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881
Asesoría legal	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339
Telefonía e internet	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771
Alquiler del local (10%)	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Total gasto administrativo	S/ 233,367	S/ 263,304	S/ 301,307	S/ 478,213	S/ 479,092	S/ 509,204	S/ 509,625

❖ Gastos de Ventas

Comprenderán aquellos costos involucrados en temas de marketing. La tabla 5.11 registra los costos de promoción y publicidad para una mayor captación de comensales. En el anexo 34 se especificará los costos de cada uno de los elementos utilizados en el marketing.

Tabla 5.11: Presupuesto en Gastos de Ventas

Descripción	Presupuesto de Gasto de Ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Jefe de marketing	0	0	0	32,160	32,160	32,160	32,160
Gastos de marketing	20,458	20,458	38,763	38,763	38,763	38,763	38,763
Gastos de distribución	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169
Agua	0	0	0	731	784	784	784
Energía eléctrica	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381
Limpieza	1,220	1,220	1,220	1,220	1,220	1,220	1,220
Seguridad	4,881	4,881	4,881	4,881	4,881	4,881	4,881
Alquiler del local (10%)	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Total gasto de ventas	57,110	57,110	75,415	108,307	108,360	108,360	108,360

5.4 Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio será la cantidad de platillos que se requerirá vender a los comensales para que el proyecto pueda cubrir los egresos totales del horizonte del proyecto. En otras palabras, es el punto en el que los ingresos y egresos son iguales. Se calculará a través de la relación entre los costos fijos entre el margen de contribución, este último será la resta entre el precio de venta unitario y los costos variables unitarios del restaurante.

$$\text{Punto de Equilibrio (Q)} = \frac{CF}{(PVu - CVu)}$$

- *Q*: Cantidad de platillos vendidos en el proyecto
- *CF*: Costos Fijos Totales
- *PVu*: Precio de Venta Unitario
- *CVu*: Costo Variable Unitario

Los ingresos totales de platillos vendidos será el resultado de la demanda de clientes y los precios de ventas unitarios. La tabla 5.13 calculará los ingresos totales de los platillos vendidos en los restaurantes durante la estimación de 7 años.

Tabla 5.13: Ingreso de Ventas de los Platillos

Descripción	Presupuesto de Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas totales con IGV	S/ 1,888,563	S/ 2,514,070	S/ 2,909,894	S/ 3,054,153	S/ 3,385,070	S/ 3,773,587	S/ 4,391,327
Ventas totales sin IGV	S/ 1,600,477	S/ 2,130,568	S/ 2,466,012	S/ 2,588,265	S/ 2,868,704	S/ 3,197,955	S/ 3,721,463
IGV por ventas	S/ 288,086	S/ 383,502	S/ 443,882	S/ 465,888	S/ 516,367	S/ 575,632	S/ 669,863

Los montos variables totales implicarán los costes de la materia prima y los materiales indirectos, este último correspondiente a los costos indirectos de fabricación (CIF). Su valor se calculará mediante la suma total de los costos directos e indirectos; luego de ello, el resultado se dividirá entre la cantidad de platillos vendidos en los establecimientos. Según la tabla 5.14, los costos variables serán de manera creciente durante el horizonte de proyecto de 7 años y su vez, el margen de contribución será positivo puesto que los precios unitarios serán mayores a sus costos unitarios. ($Pvu > CVu$)

Tabla 5.14: Presupuesto de los Costos Totales

Descripción	Costos Variables						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Insumos	S/ 2,966,977	S/ 3,949,665	S/ 4,571,513	S/ 4,798,148	S/ 5,318,027	S/ 5,928,395	S/ 6,898,880
Costo variable del agua	S/ 49,969	S/ 66,519	S/ 76,992	S/ 80,809	S/ 96,074	S/ 107,100	S/ 124,633
Costo variable total	S/ 3,016,946	S/ 4,016,184	S/ 4,648,505	S/ 4,878,957	S/ 5,414,101	S/ 6,035,496	S/ 7,023,513
Demanda	90,200	120,075	138,980	145,870	161,675	180,231	209,735
CVu unitario	S/ 33	S/ 33	S/ 33	S/ 33	S/ 33	S/ 33	S/ 33

Los costos fijos totales serán aquellos gastos que no presentarán variación en el tiempo, entre ellos estarán comprendidos los gastos administrativos, las remuneraciones salariales, los artículos de oficina, los gastos de ventas y gastos financieros. La tabla 5.15 registra los costos fijos totales durante el horizonte del proyecto de los platillos vendidos.

Tabla 5.15: Costos Fijos Totales

Descripción	Costos Fijos Totales						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mano de obra directa	S/ 530,640	S/ 675,505	S/ 748,042	S/ 820,611	S/ 893,212	S/ 989,965	S/ 1,135,087
Costos indirectos fijos	S/ 332,124	S/ 303,527	S/ 304,089	S/ 306,965	S/ 311,188	S/ 320,402	S/ 323,839
Gastos administrativos	S/ 230,442	S/ 259,648	S/ 296,919	S/ 470,900	S/ 471,248	S/ 500,575	S/ 500,997
Gastos de ventas	S/ 57,110	S/ 57,110	S/ 75,415	S/ 107,575	S/ 107,575	S/ 107,575	S/ 107,575
Costo fijo del agua	S/ 16,088	S/ 19,744	S/ 21,938	S/ 27,056	S/ 30,591	S/ 33,729	S/ 36,867
Costo fijo total	S/ 1,166,404	S/ 1,315,534	S/ 1,446,403	S/ 1,733,107	S/ 1,813,815	S/ 1,952,247	S/ 2,104,365

En vista de lo planteado, la tabla 5.16 hallará el punto equilibrio en la proyección de 7 años. Como se puede observar, será necesario un total de 75 726 para el primer año; segundo año, una cantidad de 77 521; para el tercer año, un total de 80 049, para el año 4 y 5, un total de 96 324 y 93 445 respectivamente. Finalmente, en los 2 últimos años, un total de 95 525 y 92 000 unidades respectivamente. Con respecto a términos porcentuales, se requerirá un rango entre 43% a 83% de unidades producidas de platillos a fin de lograr el equilibrio en los ingresos y egresos. Por lo que se puede inferir que a medida que se incremente la demanda, se necesitará menos del 50% para que logre alcanzar el equilibrio.

Descripción	Margen de Contribución						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	S/ 4,739,322	S/ 6,309,025	S/ 7,302,339	S/ 7,664,356	S/ 8,494,788	S/ 9,469,764	S/ 11,019,975
Costo variable	S/ 3,016,946	S/ 4,016,184	S/ 4,648,505	S/ 4,878,957	S/ 5,414,101	S/ 6,035,496	S/ 7,023,513
Margen de contribución	S/ 1,722,376	S/ 2,292,841	S/ 2,653,834	S/ 2,785,399	S/ 3,080,687	S/ 3,434,268	S/ 3,996,462
Margen de contribución unitario	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19

Tabla 5.16: Punto de Equilibrio

Descripción	Punto de Equilibrio						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos fijos	S/ 1,166,404	S/ 1,315,534	S/ 1,446,403	S/ 1,733,107	S/ 1,813,815	S/ 1,952,247	S/ 2,104,365
Margen de contribución unitario	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 19
Punto de equilibrio	S/ 61,084	S/ 68,894	S/ 75,747	S/ 90,762	S/ 95,189	S/ 102,454	S/ 110,437

5.5 Estados Financieros

En este punto se determinarán los estados de ganancias y pérdidas, análisis horizontal de los estados de resultados, Flujo de Caja Económico y Financiero y el Balance General del proyecto de restaurante delicatessen en los tres establecimientos.

5.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

Los estados de resultados del proyecto comprenderán los costes de ingresos, egresos, gastos, impuesto a la renta y pagos de dividendos sin tomar en cuenta los montos totales de IGV. De acuerdo con la tabla 5.17, las ventas totales de los platillos se duplicarán desde el primer año hasta el último año con un porcentaje estimado de 132.52%. Asimismo, se aplicará la política de economía de escala, de modo que se obtenga mayores cantidad de materias primas a un menor costo. Por lo que se refiere a los montos administrativos, aumentarán en relación con la contratación del personal administrativo incrementándose hasta un 60% en el horizonte de tiempo.

Cabe resaltar que, si bien la empresa será asignada como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) comprendida por un grupo de accionistas y un Gerente General, los aportes propios invertidos durante la fase preoperativa, se recuperarán en el horizonte de tiempo mediante el 20% de las utilidades netas hasta la recuperación total de su capital. Mientras que en el caso de la participación de trabajadores; según el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE, 2024), los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades si están comprendidos por más de 20 personas. El cálculo de las utilidades dependerá del rubro de la compañía, para el sector correspondiente de comercios y restaurantes se aplicará un valor del 10% de las utilidades. Estos montos se pagarán en un periodo máximo de 30 días luego de que la empresa presenta la declaración del desembolso de Impuesto a la Renta.

Tabla 5.17: Estado de Resultados

	Estado de Resultados						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas (+)	S/ 4,739,322	S/ 6,309,025	S/ 7,302,339	S/ 7,664,356	S/ 8,494,788	S/ 9,469,764	S/ 11,019,975
Venta activo fijo (+)							S/ 1,231,273
Costo de ventas (-)	S/ 3,892,873	S/ 5,011,304	S/ 5,718,186	S/ 6,025,545	S/ 6,640,463	S/ 7,370,179	S/ 8,509,893
Valor en libros (-)							S/ 1,231,273
Utilidad bruta	S/ 846,449	S/ 1,297,721	S/ 1,584,153	S/ 1,638,811	S/ 1,854,325	S/ 2,099,585	S/ 2,510,081
Gastos administrativos (-)	S/ 233,367	S/ 263,304	S/ 301,307	S/ 478,213	S/ 479,092	S/ 509,204	S/ 509,625
Gastos de venta (-)	S/ 57,110	S/ 57,110	S/ 75,415	S/ 108,307	S/ 108,360	S/ 108,360	S/ 108,360
EBITDA	S/ 555,972	S/ 977,307	S/ 1,207,430	S/ 1,052,292	S/ 1,266,873	S/ 1,482,021	S/ 1,892,096
Depreciación (-)	S/ 95,774	S/ 96,213	S/ 96,433	S/ 96,596	S/ 96,816	S/ 97,090	S/ 97,475
Amortización (-)	S/ 12,486	S/ 12,486	S/ 12,486	S/ 12,486	S/ 12,486	S/ 12,486	S/ 12,486
EBIT	S/ 447,712	S/ 868,608	S/ 1,098,511	S/ 943,209	S/ 1,157,570	S/ 1,372,445	S/ 1,782,135
Gastos financieros (-)	S/ 339,595	S/ 321,818	S/ 297,238	S/ 263,247	S/ 216,241	S/ 151,229	S/ 61,306
Utilidad antes de impuestos	S/ 108,117	S/ 546,790	S/ 801,273	S/ 679,962	S/ 941,329	S/ 1,221,216	S/ 1,720,829
Impuesto a la renta (-)	S/ 31,894	S/ 161,303	S/ 236,376	S/ 200,589	S/ 277,692	S/ 360,259	S/ 507,644
Utilidad distribuable	S/ 76,222	S/ 385,487	S/ 564,898	S/ 479,373	S/ 663,637	S/ 860,957	S/ 1,213,184
Pago de dividendos (-)	S/ 15,244	S/ 77,097	S/ 112,980	S/ 95,875	S/ 132,727	S/ 172,191	S/ 242,637
Pago de participaciones (-)	S/ 7,622	S/ 38,549	S/ 56,490	S/ 47,937	S/ 66,364	S/ 86,096	S/ 121,318
Utilidad del ejercicio	S/ 53,356	S/ 269,841	S/ 395,428	S/ 335,561	S/ 464,546	S/ 602,670	S/ 849,229

5.5.2 Análisis Horizontal de los Estados de Resultados

Se determinará la variación porcentual de los incrementos y reducciones de cada una de las actividades productivas y operativas de un periodo a otro consecutivo. Según la tabla 5.18, las ventas se incrementarán en 33.12% y cerrarán con 16.37% para la variación de los últimos años. Con respecto a los costos de ventas, mediante la política de una economía de escala, permitirá que los ingredientes requeridos en los platillos se reduzcan hasta lograr un 13.27% de su variación.

Por lo que se refiere a los gastos operativos, durante el tercer y cuarto año se puede observar un incremento leve del 58.71% y 43.61% para los gastos administrativos y de venta respectivamente. Esto como resultado de la contratación de personal de mano de obra y el requerimiento de costos de promoción y publicidad. Finalmente, se logra apreciar una reducción en el pago de los accionistas y trabajadores de 405.74% en la primera variación hasta lograr un estimado de 40.91%. Cabe considerar que, como consecuencia del bajo nivel de ventas registrados durante el periodo del primer año, se registrará una variación de 364.83% aproximadamente en el crecimiento de la demanda de comensales para el segundo año del proyecto. Asimismo, esto se verá reflejado en la variación de las utilidades antes de impuestos y utilidad neta.

Tabla 5.18: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Descripción	Análisis Horizontal del Estado de Resultados					
	Año 1 - Año 2	Año 2 - Año 3	Año 3 - Año 4	Año 4 - Año 5	Año 5 - Año 6	Año 6 - Año 7
Ventas (+)	33.12%	15.74%	4.96%	10.83%	11.48%	16.37%
Venta activo fijo (+)						
Costo de ventas (-)	28.73%	14.11%	5.38%	10.21%	10.99%	15.46%
Valor en libros (-)						
Utilidad bruta	53.31%	22.07%	3.45%	13.15%	13.23%	19.55%
Gastos administrativos (-)	12.83%	14.43%	58.71%	0.18%	6.29%	0.08%
Gastos de venta (-)	0.00%	32.05%	43.61%	0.05%	0.00%	0.00%
EBITDA	75.78%	23.55%	-12.85%	20.39%	16.98%	27.67%
Depreciación (-)	0.46%	0.23%	0.17%	0.23%	0.28%	0.40%
Amortización (-)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
EBIT	94.01%	26.47%	-14.14%	22.73%	18.56%	29.85%
Gastos financieros (-)	-5.23%	-7.64%	-11.44%	-17.86%	-30.06%	-59.46%
Utilidad antes de impuestos	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%
Impuestos (-)	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%
Utilidad distribuible	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%
Dividendos de accionistas (20%)	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%
Participación de trabajadores (10%)	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%
Utilidad del ejercicio	405.74%	46.54%	-15.14%	38.44%	29.73%	40.91%

5.5.3 Análisis Vertical de los Estados de Resultados

La aplicación del análisis vertical permitirá analizar las proporciones porcentuales de ventas y gastos de cada uno de los periodos, esto tomando como base las ventas totales de los platillos vendidos en los establecimientos. De acuerdo con la tabla 5.19, existirá una mayor proporción de costos de materia prima durante el primer año en comparación con las ventas; sin embargo, esto se verá reducido a raíz del incremento de ventas netas en el tiempo, como consecuencia de ello, se reducirá desde el 82% hasta alcanzar el 77%. Por otro lado, la generación de utilidades resultará favorable en la proyección de 7 años, esto debido a que se incrementarán las utilidades brutas desde un 18% hasta llegar aproximadamente el 23%.

Por otro lado, en relación con los gastos operativos, se mantendrán un margen de 5% y 1% para los gastos administrativos y venas respectivamente. En conclusión, con la utilidad neta se logrará un incremento de los beneficios desde el 1% hasta alcanzar un margen neto correspondiente a 8%.

Tabla 5.19: Análisis Vertical del Estado de Resultados

	Estado de Resultados						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas (+)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Venta activo fijo (+)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%
Costo de ventas (-)	-82%	-79%	-78%	-79%	-78%	-78%	-77%
Valor en libros (-)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-11%
Utilidad bruta	18%	21%	22%	21%	22%	22%	23%
Gastos administrativos (-)	-5%	-4%	-4%	-6%	-6%	-5%	-5%
Gastos de venta (-)	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
EBITDA	12%	15%	17%	14%	15%	16%	17%
Depreciación (-)	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Amortización (-)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EBIT	9%	14%	15%	12%	14%	14%	16%
Gastos financieros (-)	-7%	-5%	-4%	-3%	-3%	-2%	-1%
Utilidad antes de impuestos	2%	9%	11%	9%	11%	13%	16%
Impuesto a la renta (-)	-1%	-3%	-3%	-3%	-3%	-4%	-5%
Utilidad distribuible	2%	6%	8%	6%	8%	9%	11%
Pago de dividendos (-)	0%	-1%	-2%	-1%	-2%	-2%	-2%
Pago de participaciones (-)	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Utilidad del ejercicio	1%	4%	5%	4%	5%	6%	8%

5.5.4 Flujo de Caja Económico y Financiero

Serán aquellos flujos de ingresos, egresos, gastos administrativos y gastos financieros que incluye los montos de IGV. Estará comprendido en el Módulo de IGV y Flujo de Caja Económico y Financiero

- **Módulo de IGV**

La tabla 5.20 se aprecia el módulo de IGV en el cual se contará con un crédito fiscal inicial de S/.338 789 utilizable como ahorro en los pagos de IGV de ventas

Tabla 5.20: Módulo de IGV

Descripción	Módulo de IGV							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
IGV por ventas (+)		S/ 853,078	S/ 1,135,625	S/ 1,314,421	S/ 1,379,584	S/ 1,529,062	S/ 1,704,558	S/ 1,983,595
IGV por venta activo fijo (+)								S/ 221,629
IGV por materia prima e insumos (-)		S/ 534,056	S/ 710,940	S/ 822,872	S/ 863,667	S/ 957,245	S/ 1,067,111	S/ 1,241,798
IGV por materiales indirectos (-)		S/ 732	S/ 935	S/ 1,036	S/ 1,137	S/ 1,238	S/ 1,364	S/ 1,566
IGV por energía eléctrica (-)		S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287
IGV por agua (-)		S/ 11,890	S/ 15,527	S/ 17,807	S/ 19,416	S/ 22,800	S/ 25,349	S/ 29,070
IGV por útiles de oficina (-)		S/ 471	S/ 518	S/ 570	S/ 627	S/ 690	S/ 759	S/ 834
IGV por servicio de limpieza (-)		S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197
IGV por servicio de seguridad (-)		S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786
IGV por servicio de asesoría legal (-)		S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661
IGV por servicio de telefonía e internet (-)		S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479
IGV por marketing (-)		S/ 3,682	S/ 3,682	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977
IGV por distribución (-)		S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831
IGV por control de impacto ambiental (-)		S/ 6,732	S/ 1,382	S/ 1,382	S/ 1,798	S/ 2,457	S/ 3,991	S/ 4,407
IGV activos tangibles (-)	S/ 325,243	S/ 732	S/ 397	S/ 236	S/ 15,567	S/ 473	S/ 694	S/ 38
IGV activos intangibles (-)	S/ 13,546							
Total IGV	S/ 338,789	S/ 271,542	S/ 379,004	S/ 440,300	S/ 447,155	S/ 513,942	S/ 575,073	S/ 897,294
Crédito Fiscal	S/ 338,789	S/ 67,247	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
IGV por pagar	S/ 0	S/ 0	S/ 311,757	S/ 440,300	S/ 447,155	S/ 513,942	S/ 575,073	S/ 897,294

- **Flujo de Caja Económico y Financiero**

El cuadro 5.21 muestra el resumen de los ingresos, egresos y financiamiento de la empresa de cafetería delicatessen incluido los montos de pago de IGV. Como se puede observar, las ventas se duplicarán desde el primer año hasta el año 7 de la vida útil del negocio en aproximadamente 232%. Con respecto a la tendencia de los costos de ventas, el incremento del costo de materia prima será directamente proporcional a la demanda de platillos, logrando aumentar en cuatro veces la compra de productos de primera necesidad desde el primer año hasta el último año.

En conclusión, a los flujos generados, si bien se obtendrá ingresos de efectivo, posteriormente en el año 5 será el periodo en el cual se presentará una recuperación de la cadena de restaurantes y a su vez, la venta de los activos y la recuperación del capital del trabajo al 100% permitirá que el proyecto resulte y sea capaz de generar riquezas adicionales durante su vida útil. En el anexo 35 se detallará el comportamiento de las ventas y costos mensuales en relación con el grado de estacionalidad

Tabla 5.21: Flujo de Caja Económico y Financiero

Descripción	Flujo de Caja del Proyecto (S/)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos operativos (+)		5,576,741	7,439,464	8,613,478	9,042,744	10,021,106	11,171,101	13,034,858
Ingreso por venta activo fijo (+)								1,452,902
Recuperación capital de trabajo (-)								319,421
Pago a proveedores (-)		3,501,033	4,334,362	4,965,414	5,624,375	6,189,388	6,894,674	9,120,049
Pago cocineros (-)		337,680	434,305	482,722	531,171	579,652	628,165	725,047
Pago meseros (-)		192,960	241,200	265,320	289,440	313,560	361,800	410,040
Compra materiales indirectos (-)		4,801	6,127	6,790	7,453	8,116	8,939	10,265
Pago de jefe de operaciones (-)		40,200	40,200	40,200	40,200	40,200	40,200	40,200
Pago de encargado almacén (-)		38,592	38,592	38,592	38,592	38,592	38,592	38,592
Pago servicio energía eléctrica (-)		28,101	28,101	28,101	28,101	28,101	28,101	28,101
Pago servicio agua (-)		77,947	101,790	116,737	127,281	149,465	166,179	190,569
Pago gerente general (-)		80,400	80,400	80,400	80,400	80,400	80,400	80,400
Pago asistente de gerencia (-)		0	0	36,984	36,984	36,984	36,984	36,984
Pago administrador del local (-)		0	0	0	144,720	144,720	144,720	144,720
Pago de cajeros (-)		86,832	115,776	115,776	144,720	144,720	173,664	173,664
Pago útiles de oficina (-)		3,088	3,396	3,736	4,110	4,521	4,973	5,470
Pago de servicio de limpieza (-)		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Pago de servicio de seguridad (-)		57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
Pago de servicio de asesoría legal (-)		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)		16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250
Pago de control de impacto ambiental (-)		44,130	9,060	9,060	11,790	16,110	26,160	28,890
Pago del alquiler (-)		180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Pago jefe de marketing (-)		0	0	0	32,160	32,160	32,160	32,160
Pago de marketing (-)		24,140	24,140	45,740	45,740	45,740	45,740	45,740
Pago distribución (-)		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Pago del impuesto a la renta (-)		132,075	256,239	324,061	278,247	341,483	404,871	525,730
Pago del IGV (-)		0	311,757	440,300	447,155	513,942	575,073	897,294
Flujo de caja operativo		680,513	1,109,767	1,309,296	825,856	1,009,003	1,175,456	1,969,016
Inversiones en activos fijos (-)	2,132,150	4,800	2,600	1,550	102,050	3,100	4,550	250
Inversiones en intangibles (-)	138,410							
Inversiones en capital de trabajo (-)	319,421							
Flujo de caja económico	2,589,981	675,713	1,107,167	1,307,746	723,806	1,005,903	1,170,906	1,968,766
Monto del préstamo (+)	1,051,963							
Pago de gastos financieros (-)		339,595	321,818	297,238	263,247	216,241	151,229	61,306
Pago de la deuda (-)		46,496	64,273	88,853	122,844	169,850	234,862	324,785
Escudo tributario (+)		100,180	94,936	87,685	77,658	63,791	44,613	18,085
Flujo de caja financiero	1,538,018	389,802	816,012	1,009,340	415,373	683,603	829,427	1,600,760

5.5.5 Estado de Situación Financiera

El balance general o estado de situación financiera del proyecto comprenderá la información contable tales como: Activos, Pasivos y Patrimonios. Asimismo, se registrará los activos y pasivos a corto y largo plazo comprendido en los corrientes y no corrientes respectivamente. De acuerdo con la tabla 5.22, los activos de caja y bancos se cuadruplicaron hasta alcanzar un total de S/.4 471 189 durante el periodo de 7 años, lo que significa que se existirá movimientos y saldos positivos en los establecimientos del proyecto.

Con respecto a los cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se aplicará un política de 20% al contado y el resto al crédito hacia los clientes mediante pagos correspondientes a tarjetas de crédito, tales como VISA y MasterCard. Mientras que las cuentas por pagar hacia los proveedores se solicitará un pago del 20% al contado en la adquisición de productos de primera necesidad en los mercados mayoristas y el otro porcentaje, se solicitará un crédito de pago para un periodo de 1 a 3 meses. Como se puede observar en la tabla tanto las cuentas por cobrar y pagar se duplicarán durante la vida útil de la empresa.

Finalmente, se percibirá un incremento en el patrimonio de la empresa a raíz del incremento de las utilidades desde S/53 356 hasta alcanzar un patrimonio resultante de S/.2 970 631. Por otro lado, se concluye que el negocio cumple con sus exigencias de pagos a corto plazo, puesto que los ratios de liquidez entre los activos y pasivos corrientes serán mayores a 2. Mientras que la empresa no registrará niveles de endeudamiento a largo plazo ya que los ratios de endeudamiento se ubicarán en un rango de 20% a 70% con respecto al recurso de patrimonio y/o aportes propios. Por otro lado, en el anexo 36, se especificará los flujos del estado de situación financiera para el último año, sin considerar venta de los activos fijos luego de finalizar la vida útil del proyecto de restaurante delicatessen. Asimismo, en el anexo 37 se mostrarán los ratios de liquidez, rentabilidad, endeudamiento a fin de medir la capacidad del proyecto en cumplir con sus obligaciones, generar utilidades y prevenir las deudas a largo plazo respectivamente.

Tabla 5.22: Estado de Situación Financiera de la Empresa

Descripción	Balance General del Proyecto							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Caja y bancos	S/ 319,421	S/ 686,357	S/ 1,386,723	S/ 2,226,593	S/ 2,498,154	S/ 2,982,666	S/ 3,553,806	S/ 4,471,189
Crédito fiscal	S/ 338,789	S/ 67,247	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Cuentas por cobrar		S/ 15,659	S/ 20,845	S/ 24,127	S/ 25,323	S/ 28,067	S/ 31,288	S/ 0
Total activo corriente	S/ 658,210	S/ 769,262	S/ 1,407,568	S/ 2,250,720	S/ 2,523,477	S/ 3,010,732	S/ 3,585,094	S/ 4,471,189
Maquinaria	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	
Equipos	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	
Equipos de cómputo	S/ 84,280	S/ 84,492	S/ 84,492	S/ 84,703	S/ 168,983	S/ 169,407	S/ 169,407	
Edificaciones	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	
Mobiliario	S/ 43,517	S/ 47,373	S/ 49,576	S/ 50,678	S/ 52,881	S/ 55,085	S/ 58,941	
Herramientas	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	
Intangibles	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864
Depreciación acumulada		S/ 95,774	S/ 191,987	S/ 288,419	S/ 385,015	S/ 481,832	S/ 578,922	
Amortización acumulada		S/ 12,486	S/ 24,973	S/ 37,459	S/ 49,946	S/ 62,432	S/ 74,919	S/ 87,405
Total activo no corriente	S/ 1,931,771	S/ 1,827,578	S/ 1,721,083	S/ 1,613,477	S/ 1,590,878	S/ 1,484,202	S/ 1,378,482	S/ 37,459
Total activo	S/ 2,589,981	S/ 2,596,840	S/ 3,128,651	S/ 3,864,197	S/ 4,114,355	S/ 4,494,934	S/ 4,963,575	S/ 4,508,648
Deuda a corto plazo	S/ 143,739	S/ 137,968	S/ 129,806	S/ 118,262	S/ 101,935	S/ 78,844	S/ 46,187	S/ 0
Cuentas por pagar		S/ 0	S/ 326,242	S/ 755,214	S/ 792,654	S/ 878,538	S/ 979,371	S/ 0
Total pasivo corriente	S/ 143,739	S/ 137,968	S/ 456,048	S/ 873,476	S/ 894,589	S/ 957,383	S/ 1,025,558	S/ 0
Deuda a largo plazo	S/ 908,224	S/ 867,499	S/ 811,388	S/ 734,079	S/ 627,562	S/ 480,803	S/ 278,598	S/ 0
Total pasivo no corriente	S/ 908,224	S/ 867,499	S/ 811,388	S/ 734,079	S/ 627,562	S/ 480,803	S/ 278,598	S/ 0
Total pasivo	S/ 1,051,963	S/ 1,005,467	S/ 1,267,436	S/ 1,607,555	S/ 1,522,151	S/ 1,438,185	S/ 1,304,156	S/ 0
Capital	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018
Utilidad retenida		S/ 53,356	S/ 323,197	S/ 718,625	S/ 1,054,186	S/ 1,518,732	S/ 2,121,402	S/ 2,970,631
Total pasivo y patrimonio	S/ 2,589,981	S/ 2,596,840	S/ 3,128,651	S/ 3,864,197	S/ 4,114,355	S/ 4,494,934	S/ 4,963,575	S/ 4,508,648

5.6 COK Y WACC

Se determinará los valores del Costo de Oportunidad de Capital (COK) y Costo Ponderado de Capital (WACC) para el cálculo de los indicadores de rentabilidad de la evaluación financiera y económica del proyecto respectivamente.

5.6.1 Costo de Oportunidad de Capital (COK)

Para la evaluación del costo de oportunidad de la inversión, se tomará como referencia el retorno financiero de las empresas del sector, para entender cuánto estaría el accionista percibiendo por iniciar una actividad económica de cafeterías-delicatessen. Dado la premisa anterior, en el siguiente gráfico 5.1 se observa el retorno financiero por las grandes empresas en el sector Hospedaje, restaurantes y agencias de viaje, el cual pertenece en la categoría de nuestro proyecto.



Figura 5.1: Índices de niveles de riesgo de los sectores económicos

Fuente: INEI – **Error! Reference source not found.**

Del gráfico anterior se determina una rentabilidad de 11.2%. Sin embargo, dado que el proyecto iniciará como empresa nueva y el costo elevado de la deuda por activos fijos y capital de trabajo, 27.90% y 36.93% respectivamente, se empezará con un riesgo alto de funcionamiento. Dado esto, y para superar los costos de iniciación se devengará los flujos futuros con un costo de oportunidad de 18% para compensar los riesgos ocasionados y ser más exigentes en las utilidades futuras. Cabe mencionar que no se utilizó el método del CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital), por particularidades del propio país, ya que no cuenta con una cantidad significativa de empresas del sector de restaurantes transando en la Bolsa de Valores de Lima ni la de Nueva York y por deficiencias de aplicación en economías emergentes.

5.6.2 Costo Promedio Ponderado Capital (WACC)

El Costo Promedio Capital (WACC) será el indicio que se utilizará para en el flujo de caja financiero del proyecto a fin de verificar su rentabilidad y viabilidad en el tiempo. La obtención de este valor dependerá de diversas variables como el Costo de Oportunidad (COK) y los ratios de deuda y aporte propio del financiamiento de los activos y capital de trabajo.

En vista de lo planteado en el acápite, el monto de la inversión estará financiada por 57.97% de capital propio, mientras que el 42.03%, se financiará por bancos y/o cajas antes de su puesta en marcha. De acuerdo con lo analizado, la fórmula que se aplicará para hallar el *WACC* será la siguiente

$$WACC = \left(\frac{D}{D + C} \right) * (1 - T) * Kd + \left(\frac{C}{D + C} \right) * COK$$

- *D/(D+C)*: Indicador Deuda/Inversión total de la empresa
- *C/(C+D)*: Ratio Capital/Inversión Total de la empresa
- *Kd*: Costo de la Deuda del Proyecto
- *COK*: Costo de Oportunidad de Capital
- *T*: Tasa del Impuesto a la Renta

Por otro lado, el cálculo del WACC se basará en la estructura de capital, por lo que se iniciará calculando el monto de la deuda. Luego, basado en el porcentaje asignado a la deuda de capital propio, se calculará el WACC. Por esa razón, el cuadro 5.23 muestra los valores de las variables del Costo Ponderado de Capital (WACC).

Tabla 5.23: Variables del WACC

Variable	Descripción	Valor
D	Deuda o Financiamiento	S/ 829,871
C	Capital o Aporte Propio	S/ 1,144,807
D/(D + C)	Ratio Deuda / Inversión	42.03%
C/ (D + C)	Ratio Capital / Inversión	57.97%
Kd1	Costo de la deuda de Activos	37.78%
Kd2	Costo de la deuda de Capital	41.43%
T	Impuesto a la Renta	29.50%
COK	Costo de Oportunidad de Capital	18%

$$WACC = \left(\frac{D}{D + C} \right) * Kd * (1 - T) + \left(\frac{C}{D + C} \right) * COK$$

$$WACC = (42.03\%) * (39.61\%) * (1 - 29.50\%) + (57.97\%) * (18\%)$$

$$WACC = 22.44\%$$

5.7 Evaluación Económico / Financiero

Se determinará la viabilidad y rentabilidad de los restaurantes delicatessen mediante el cálculo de los ratios de Valor Presente Neto (VAN) y Tasa Interna Retorno (TIR). Asimismo, se examinará los beneficios y recuperación de inversión a través de los indicadores de relación del beneficio – costo (B/C) y *payback* (PRI)

5.7.1 Valor Presente Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) será un indicativo de rentabilidad que evaluará si la empresa es viable o no durante el periodo de vida útil, estará conformado por dos tipos de indicadores: VAN – E y VAN – F. En primer lugar, el VAN – E se esperará que genere un valor monetario de S/925 220. Durante la vida útil; es decir, que la decisión de invertir en el proyecto será rentable y viable debido a que su indicador resultará positivo y mayor a cero ($VAN - E > 0$). Cabe considerar que el costo promedio ponderado capital, mejor conocido como el WACC tomará un importe de 22.44% para el análisis del VAN – E. Mientras que el indicador VAN – F determinará la viabilidad y rentabilidad del proyecto mediante el análisis de los flujos de caja financiero. Como se observa en la tabla 5.24, se espera que el financiamiento bancario del proyecto genere un VAN – F equivalente a S/1 315 504 por lo que se infiere que el proyecto será rentable en el tiempo puesto que será positivo y mayor a cero ($VAN - F > 0$). Cabe considerar que la tasa del costo de oportunidad de capital (COK) estimado para el estudio será equivalente a 18%.

Tabla 5.24: VPN – E y VPN – F

<i>VAN - E</i>	<i>S/ 925,220</i>
<i>VAN - F</i>	<i>S/ 1,315,504</i>

5.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del proyecto (TIR – E) representará un valor estimado de 33.81%, por lo que será rentable y viable en el tiempo, esto debido a que su valor es mayor al WACC (22.44%) del proyecto de inversión ($TIR - E > WACC$). El TIR – F evaluará la rentabilidad del proyecto mediante el análisis de los flujos de caja financieros; en relación con ello, la tabla 5.25 muestra que la decisión de invertir en el proyecto, así como la decisión de invertir en el financiamiento mediante el préstamo bancario será aceptable en el proyecto, puesto que los valores del TIR – E y TIR – F serán equivalentes a 33.81% y 40.62% respectivamente. Por lo que, resulta ser superior a los valores del WACC y COK (%) del proyecto; es decir que se espera que la tasa interna de retorno sea mayor al Costo Ponderado de Capital y Costo de Oportunidad de los accionistas (COK). Por lo que se puede inferir que conviene tomar el proyecto y el financiamiento bancario.

Tabla 5.25: TIR – E y TIR – F del negocio

<i>TIR - E</i>	<i>33.81%</i>
<i>TIR - F</i>	<i>40.62%</i>

5.7.3 Análisis Beneficio – Costo (B/C)

De acuerdo con los resultados de la tabla, el proyecto de inversión será rentable y aceptable puesto que, el valor de su indicador B/C – E es mayor al valor de 1 y será equivalente a 1.03; esto significa que, por cada nuevo sol invertido en la evaluación económica, se obtendrá un beneficio adicional de S/.0.03 en el proyecto. Por otro lado, el indicador B/C – F resultará rentable y viable, puesto que su valor será equivalente a 1.04 (B/C – F > 1). Esto significa que, por cada nuevo sol invertido en la evaluación financiera, se obtendrá un beneficio adicional de S/.0.04.

Tabla 5.26: B/C – E y B/C – F del proyecto

<i>B/C - E</i>	<i>1.03</i>
<i>B/C - F</i>	<i>1.04</i>

5.7.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de repago *payback* determinará el tiempo aproximado de recuperación de la inversión del proyecto por parte de los flujos de caja económicos actualizados. Se calculará mediante el cálculo de los valores actuales netos (VAN) de los flujos anuales económicos hasta que cubra el monto total de la inversión del proyecto. Como se puede observar en la tabla 5.27, se recuperará en 4.73 años, lo cual será un total de 4 años y 9 meses para recuperar la deuda generada por el financiamiento.

Tabla 5.27: Periodo de Recupero Económico (PRI – E)

Descripción	Periodo de Recuperación - Económico (PRI - E)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo sin descontar	S/ 2,589,981	S/ 675,713	S/ 1,107,167	S/ 1,307,746	S/ 723,806	S/ 1,005,903	S/ 1,170,906	S/ 1,968,766
Flujo descontado	S/ 2,589,981	S/ 551,873	S/ 738,527	S/ 712,448	S/ 322,054	S/ 365,544	S/ 347,522	S/ 477,233
Flujo acumulado	S/ 2,589,981	S/ 2,038,108	S/ 1,299,581	S/ 587,133	S/ 265,079	S/ 100,465	S/ 447,987	S/ 925,220
Año base	4							
Año siguiente	5							
Acumulado año base	S/ 265,079							
Flujo siguiente	S/ 365,544							
Periodo de recupero	4.73							

El periodo de repago del flujo financiero (PRI – F) determinará la recuperación de los aportes propios por parte de los accionistas como consecuencia del financiamiento del proyecto. Como se observa en la tabla 5.28, durante el año 3, el monto total acumulado de los flujos actualizados igual a S/.1 315 504 cubrirá la deuda del año 0 equivalente a S/.1 538 018. En otras palabras, el *payback* de la empresa se dará en 3.03 años o 3 años y 1 mes.

Tabla 5.28: Periodo de Recupero Financiero (PRI – F)

Descripción	Periodo de Recuperación - Financiero (PRI - F)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo sin descontar	S/ 1,538,018	S/ 389,802	S/ 816,012	S/ 1,009,340	S/ 415,373	S/ 683,603	S/ 829,427	S/ 1,600,760
Flujo descontado	S/ 1,538,018	S/ 330,341	S/ 586,047	S/ 614,315	S/ 214,245	S/ 298,809	S/ 307,246	S/ 502,519
Flujo acumulado	S/ 1,538,018	S/ 1,207,677	S/ 621,629	S/ 7,314	S/ 206,931	S/ 505,740	S/ 812,986	S/ 1,315,504
Año base	3							
Año siguiente	4							
Acumulado año base	S/ 7,314							
Flujo siguiente	S/ 214,245							
Periodo de recupero	3.03							

5.7 Análisis de Sensibilidad

Se analizará la sensibilidad del proyecto en los indicadores de rentabilidad, transformando variables críticas muy dependientes a los ingresos y egresos. Por ese motivo, se empleará la distribución beta para el cálculo del valor actual neto deseado con mayor ponderación en el escenario moderado, esto mediante la siguiente fórmula.

$$E (VAN) = VAN \text{ Pesimista}*(16.67\%) + VAN \text{ Moderado}*(66.67\%) + VAN \text{ Optimista}*(16.67\%)$$

5.7.1 Sensibilidad de Precio

Se analizará la sensibilidad del precio mediante la aplicación de los siguientes escenarios: Optimista, Actual y Pesimista. Como se puede observar en la tabla 5.30, se evaluará la posibilidad si los precios de los platillos ante un incremento y reducción de las estrategias de comercialización; por otro lado, su evaluación para un escenario en el que se reduzcan los precios ante las posibles restricciones de las instituciones sanitarias.

En relación con lo expuesto, la tabla 5.30 se muestran la variación de los indicadores de rentabilidad, como se puede observar que ante una reducción del precio de ticket de S/55, el proyecto no resulta viable al presentar valores del TIR – E y TIR – F de 7% y 6%. Asimismo, los valores presentes netos resultarían negativos. No obstante, un incremento hasta S/90 del precio de ticket, resultaría viable al poseer indicadores de rentabilidad positivos. Por otro lado, en el anexo 38 se verificará el comportamiento y la tendencia lineal del VPN ante la variación del incremento y reducción del valor del precio unitario del ticket.

Tabla 5.30: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad del Precio

Precio (S/)	Sensibilidad del Precio							
	TIR-E	TIR-F	VPN-E	VPN-F	Ratio BC-E	Ratio BC-F	PRI-E	PRI-F
62	34%	41%	S/ 925,220	S/ 1,315,504	1.03	1.04	4.73	3.03
40	-	-	S/ 7,273,522	S/ 8,393,323	0.72	0.74	-	-
45	-	-	S/ 5,471,285	S/ 6,328,378	0.80	0.80	-	-
50	-28%	-	S/ 3,089,921	S/ 3,589,253	0.88	0.89	-	-
55	7%	-6%	S/ 1,141,151	S/ 1,210,628	0.96	0.96	-	-
60	27%	29%	S/ 344,586	S/ 640,885	1.01	1.02	6.19	5.08
65	38%	47%	S/ 1,296,157	S/1,738,556	1.04	1.05	4.04	2.71
70	54%	72%	S/ 2,721,485	S/ 3,367,678	1.09	1.10	2.63	1.92
75	68%	94%	S/ 4,103,248	S/ 4,953,640	1.13	1.14	2.12	1.50
80	82%	115%	S/ 5,485,011	S/ 6,539,601	1.17	1.18	1.77	1.23
85	90%	128%	S/ 6,397,262	S/ 7,589,007	1.19	1.20	1.61	1.11
90	103%	148%	7,774,969	9,170,892	1.23	1.23	1.40	0.95

5.7.2 Sensibilidad de la Demanda

Se evaluará los escenarios moderado, optimista y moderado del restaurante ante un incremento y/o reducción de la cantidad demandada. Por ello, la tabla 5.32 muestra la sensibilidad de los indicadores correspondientes a la demanda de clientes en los restaurantes delicatessen. En síntesis, una reducción del 20% del valor de su demanda implicaría que el proyecto no resulte viable al presentar un TIR – E y TIR – F menores a las tasas del WACC y COK respectivamente. Adicional a ello, el VAN – E tomaría un valor de (-S/10 266). Caso contrario con el incremento de la demanda, ya que un incremento del 20% resultaría rentable al poseer valores del TIR – E y TIR – F equivalentes a 44% y 57% respectivamente, así como un recuperación económica y financiera de 3.14 y 2.32 años respectivamente. Finalmente, en el anexo 38 se determinará la tendencia lineal que seguirá el valor presente neto (VPN) ante la variación porcentual de la demanda del proyecto, así como el valor de su elasticidad en el tiempo.

Tabla 5.32: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad de la Demanda

Variación de la Demanda	Sensibilidad de la Demanda							
	TIR-E	TIR-F	VPN-E	VPN-F	Ratio BC-E	Ratio BC-F	PRI-E	PRI-F
0%	34%	41%	S/ 925,220	S/ 1,315,504	1.03	1.04	4.73	3.03
-35%	14%	8%	-S/ 683,890	-S/ 581,852	0.97	0.98	-	-
-30%	17%	14%	-S/ 405,125	-S/ 246,250	0.98	0.99	-	-
-25%	20%	18%	-S/ 197,296	S/ 5,052	0.99	1.00	-	6.99
-20%	22%	22%	-S/ 10,266	S/ 221,069	1.00	1.01	-	6.51
-15%	25%	27%	S/ 218,329	S/ 497,009	1.01	1.02	6.51	5.80
-10%	28%	32%	S/ 475,524	S/ 804,312	1.02	1.03	5.92	4.61
-5%	31%	36%	S/ 669,418	S/ 1,026,929	1.03	1.03	5.35	3.96
0%	34%	41%	S/ 925,220	S/ 1,315,504	1.03	1.04	4.73	3.03
5%	37%	46%	S/ 1,167,442	S/ 1,584,913	1.04	1.05	4.18	2.75
10%	39%	49%	S/ 1,359,105	S/ 1,803,900	1.04	1.05	3.84	2.61
15%	42%	54%	S/ 1,615,165	S/ 2,093,111	1.05	1.06	3.41	2.42
20%	44%	57%	S/ 1,819,928	S/ 2,326,831	1.06	1.06	3.14	2.32
25%	47%	61%	S/ 2,036,186	S/ 2,573,437	1.06	1.06	2.93	2.20
30%	49%	64%	S/ 2,243,153	S/ 2,811,028	1.06	1.07	2.83	2.12
35%	52%	69%	S/ 2,485,581	S/ 3,080,908	1.07	1.07	2.67	1.98

5.7.3 Sensibilidad de Insumos

Se analizará la sensibilidad de la materia prima e insumos en los escenarios moderado, optimista y pesimista. De acuerdo con el reporte de Infobae (2024), la inflación actual en el Perú se encuentra en el 3.02%; no obstante, el costo de los alimentos de primera necesidad fueron los que generaron mayores incrementos en el primer mes del año 2024. Entre los más relevantes se encuentran las frutas y verduras, los cuales se incrementaron en un rango de 18% a 22%. Así pues, los tipos de escenarios que se evaluarán para un escenario pesimista comprenderán las posibles alzas de precios de los ingredientes e insumos requeridos en los establecimientos, así como su posible disminución y aumento de los costos

simulado desde un 0% a 50%. Por último, se representará gráficamente los valores de VPN y la proporción de insumos como valores X e Y respectivamente en el anexo 38.

Tabla 5.34: Indicadores de Rentabilidad ante la sensibilidad de Insumos

Variación de los Insumos	Sensibilidad de los Insumos							
	TIR-E	TIR-F	VPN-E	VPN-F	Ratio BC-E	Ratio BC-F	PRI-E	PRI-F
0%	34%	41%	S/925,220	S/1,315,504	1.03	1.04	4.73	3.03
-5%	40%	51%	S/1,474,673	S/1,944,241	1.05	1.06	3.76	2.59
-10%	47%	60%	S/2,024,127	S/2,572,977	1.08	1.08	3.03	2.26
-15%	52%	69%	S/2,561,499	S/3,189,845	1.10	1.10	2.73	2.00
-20%	58%	77%	S/3,083,789	S/3,791,849	1.12	1.12	2.50	1.80
-25%	63%	86%	S/3,606,080	S/4,393,853	1.14	1.15	2.30	1.63
-30%	68%	94%	S/4,128,371	S/4,995,858	1.17	1.17	2.13	1.49
-35%	73%	101%	S/4,650,662	S/5,597,862	1.19	1.19	1.98	1.38
-40%	79%	109%	S/5,172,953	S/6,199,866	1.22	1.22	1.85	1.27
-45%	84%	117%	S/5,695,244	S/6,801,870	1.25	1.25	1.74	1.19
-50%	88%	125%	S/6,216,498	S/7,402,832	1.28	1.27	1.64	1.11
0%	34%	41%	S/925,220	S/1,315,504	1.03	1.04	4.73	3.03
5%	27%	30%	S/375,767	S/675,187	1.01	1.02	6.10	4.89
10%	20%	18%	-S/173,687	S/7,841	0.99	1.00	-	6.98
15%	13%	4%	-S/723,140	-S/681,104	0.98	0.98	-	-
20%	4%	-16%	-S/1,331,690	-S/1,496,336	0.96	0.96	-	-
25%	-9%	-	-S/2,031,839	-S/2,381,587	0.93	0.94	-	-
30%	-30%	-	-S/2,844,180	-S/3,322,032	0.91	0.91	-	-
35%	-	-	-S/3,741,456	-4,358,353	0.89	0.89	-	-
40%	-	-	-S/4,650,869	-5,407,147	0.86	0.87	-	-
45%	-	-	-S/5,575,342	-6,470,463	0.84	0.84	-	-
50%	-	-	-S/6,522,802	-7,557,103	0.82	0.82	-	-

En relación con el planteamiento de cada una de las sensibilidades, se concluye que una cambio significativo en el precio al reducir el precio de ticket en S/ 10 no sería rentable ni viable en el tiempo. Para el caso de la demanda e insumos directos la variación mínima permitida será una reducción del 20% y aumento del 10% respectivamente que se obtendrán indicadores de rentabilidad negativos como el VAN y TIR. Por lo que se puede concluir, que los insumos requeridos en la preparación de los platillos resultarán sensibles ante un incremento de los precios en los mercados de abastecimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusiones**

- 1) La pandemia del COVID – 19 generada en el año 2020 si bien trajo como consecuencia el cierre del rubro de restaurantes, los planes de reactivación económica implementadas por el gobierno peruano lograron un crecimiento favorable cerrando el año 2022 con un valor de 3.7% del Producto Bruto Interno con expectativa de que su incremento sea rentable no solo por las ventas *offline*, sino también por sus ventas mediante *deliverys*
- 2) El proyecto tendrá una demanda estimada en miles visitas de 2 924, 4 836 y 5 369 para el primer año en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, respectivamente; proyectándose un crecimiento promedio anual de 3.28%, 6.12% y 4.31% en los distritos mencionados. Con ello, el ingreso de las ventas tomase un curso positivo durante los 7 años de estudio, teniendo mayor liquidez para el contrato de nuevos colaboradores y hacer frente a los costos del ejercicio.
- 3) El tipo de sociedad analizado es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada, por los beneficios que posee de acuerdo con la naturaleza de la actividad económica del estudio. Entre los beneficios destaca la repartición equitativa, la participación de voz y voto igualitaria sin mayoría individual y el carácter familiar entre los socios. De este modo, la actitud de los inversionistas se realizará de manera adecuada y sin conflictos. Asimismo, la empresa iniciará con 26 empleados al comienzo y terminará con 38 en el año 2029, por el incremento de la demanda, por lo que se tendrá controlado la atención hacia el cliente, evitando los retrasos e inquietudes.
- 4) El estudio del proyecto involucra la centralización del área administrativa, siendo esta el local ubicado en San Borja, el cual estará conformado por 8 áreas, donde se incluye la zona administrativa a cargo de la gestión, mientras que los otros dos locales contarán con la distribución de 7 áreas. Con esto se disminuye los costos de inversión y los ocasionados por la comunicación ineficiente por las distancias. Cabe mencionar, que los insumos y materias primas requeridas se adquirirán en el mercado Minka ubicado en la provincia constitucional del Callao, el cual se mantendrá una alianza estratégica para el aprovisionamiento efectivo e información preliminar de los cambios de precios repentinos.
- 5) La implementación de una cadena de cafeterías-delicatessen requiere una inversión inicial de S/. 2 589 981, siendo financiado el 40% de los activos fijos y capital de trabajo por CMAC Arequipa y Cusco. A partir de esta estructura de capital, se demuestra que el proyecto es económica y financieramente viable, por los resultados positivos de la evaluación, alcanzando valores mayores a cero de S/ 925 220 y S/ 1 315 504, en el VAN-E y VAN-F, respectivamente.

Asimismo, se reafirma esta rentabilidad favorable con la TIRE de 33,81% y TIRF de 40,62%, siendo ambos mayores al WACC y COK, respectivamente. Además de los resultados de los tres escenarios planteados (pesimista, moderado y optimista) resultará favorable obteniéndose valores esperados de VAN-E y VAN-F mayores a cero.

- **Recomendaciones**

- 1) Considerar la opción de diversificar la lista de platillos en relación con la estacionalidad de la empresa, si bien la cadena de restaurantes localizados en San Isidro, San Borja y Miraflores ofrecen alimentos fríos y calientes, resultará factible la implementación de promociones y publicidad con respecto al efecto del clima en Lima Metropolitana, de modo que se obtenga una mayor optimización en los costos de insumos.
- 2) Debido a las múltiples variedades de platillos, aperitivos, desayunos, bebidas y postres en los establecimientos, resultará recomendable segmentar los productos estrella de cada una de estas opciones en el menú. De modo que se logre mayores ventas de pocos platillos en lugar de obtener pocas ventas ofreciendo mayores productos.
- 3) Evaluar la posibilidad de ampliar la cadena de restaurante delicatessen en los distritos localizados en Lima Norte y Lima Sur, puesto que según el último resultado del sondeo del INEI (La República, 2023), los distritos de mayor concentración población abarcarán San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho con un total de 770 725 y 1 225 092 respectivamente. Así pues, mediante un análisis en la estrategia de precios y la aplicación de una promoción de tipo *pull* se obtendrá una mayor demanda en la segmentación del mercado a fin de lograr un mayor alcance en el público objetivo.
- 4) Se sugiere la búsqueda de proveedores cercanos a los establecimientos, de modo que se pueda optimizar el *lead time* en la distribución de los diferentes puntos de acopio, esto ante posible agotamiento de recursos y/o exceso de pedidos sobre un platillo principal. Asimismo, considerar la necesidad de tercerizar cámaras frigoríficas de rubros similares a fin de reducir los gastos de transporte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro Maldonado. (2019). *Cuántos meseros se necesitan?* Obtenido de Alejandro Maldonado: <https://www.linkedin.com/pulse/cuantos-meseros-se-necesitan-alejandro-maldonado/?originalSubdomain=es>
- AMBITO. (Enero de 2023). *La inflación en Perú se aceleraría al 8,9% anual por el alza en el precios de alimentos.* Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/economia/peru/la-inflacion-se-aceleraria-al-89-anual-el-alza-el-precios-alimentos-n5635046>
- Andina. (2020). *Conoce las “top 12” comidas preferidas en restaurantes peruanos.* Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-las-top-12-comidas-preferidas-restaurantes-peruanos-780445.aspx>
- Andina. (2020). *Conoce las “top 12” comidas preferidas en restaurantes peruanos.* Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-las-top-12-comidas-preferidas-restaurantes-peruanos-780445.aspx>
- Andina. (Mayo de 2022). *En el periodo de pandemia 2020-2021, el volumen de consumo de toda la categoría café en Perú se incrementó en 5.6%.* Obtenido de Euromonitor: <https://agraria.pe/noticias/en-el-periodo-de-pandemia-2020-2021-el-volumen-de-consumo-de-28036>
- Arellano. (2017). *Los seis Estilos de Vida.* Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- BBVA. (Julio de 2022). *BBVA Research eleva proyección de crecimiento de Perú para este año.* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-eleva-proyeccion-de-crecimiento-de-peru-para-este-ano/>
- BCRP. (Setiembre de 2022). *Proyecciones Macroeconómicas.* Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- BCRP. (Enero de 2023). *Resumen Informativo Semanal.* Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-01-05.pdf>
- BIZLATIN. (2023). *Los Principales Tipos de Sociedades / Empresas en Perú.* Obtenido de BIZLATIN: <https://www.bizlatinhub.com/es/los-principales-tipos-de-sociedades-en-peru/>
- Congreso. (1998). *LEY SOBRE SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER LOS REGISTROS ADMINISTRATIVOS Y LAS AUTORIZACIONES SECTORIALES PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS.* Obtenido de Congreso de la República: <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/turismo/26935.htm#:~:text=%2D%20La%20presente%20Ley%20tiene%20como,el%20inicio%20de%20sus%20actividades.>
- Congreso de la República. (2021). *Plataforma digital Única del Estado Peruano.* Obtenido de Congreso de la República: <https://www.gob.pe/272-registro-o-constitucion-de-empresa-elaboracion-del-acto-constitutivo-minuta>
- Congreso del Perú. (1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral.* Obtenido de Congreso de la República:

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

Contenttu. (2022). *Ecommerce en el Perú: El Coronavirus acelera la digitalización de los negocios*. Obtenido de Cámara de Comercio de Lima: <https://contenttu.com/blog/desarrollo-web/ecommerce-en-el-peru-el-coronavirus-acelera-la-digitalizacion-de-los-negocios>

CPI. (2022). *Perú: Población 2022*. Obtenido de CPI.

Ecommerce. (Marzo de 2022). *El delivery en Perú: Estos servicios crecen cada día*. Obtenido de Cámara Peruana de Comercio Electrónico: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2022/el-delivery-en-peru-estos-servicios-crecen-cada-dia.html>

El Peruano. (Julio de 2003). *Ley N° 28015*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

El Peruano. (2006). *Ministerio de Vivienda*. Obtenido de Diario El Peruano: http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf

EL Peruano. (2020). *Resolución Ministerial 208 - 2020*. Obtenido de Diario El Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999251/RM_N_208-2020-PRODUCE..pdf?v=1594643712

Fundamentos de Marketing. (2013). En P. Kotler. México: Editorial Pearson, 2013.

Gan@Más. (Diciembre de 2022). *¿Cómo se comportará el consumidor peruano en el 2023?* Obtenido de Cámara Peruana de Comercio Electrónico: <https://revistaganamas.com.pe/como-se-comportara-el-consumidor-peruano-en-el-2023/>

Gastronomía Contable. (2019). *¿Cómo calcular la capacidad del restaurante?* Obtenido de Gastronomía Contable: <https://www.gastronomiarentable.com/post/c%C3%B3mo-calcular-la-capacidad-del-restaurante>

Gestión. (2022). *Nivel de ingresos: ¿qué explica las diferencias de ingresos por conos en Lima Metropolitana?* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/nivel-de-ingresos-que-explica-las-diferencias-de-ingresos-por-conos-en-lima-metropolitana-noticia/?ref=gesr>

HIRAOKA. (s.f.). *Congeladora Coldex Blanco CH-40 339L*. Obtenido de HIRAOKA: https://hiraoka.com.pe/congeladora-coldex-ch-40-3621-blanco?gclid=CjwKCAiA19efBhAkEiwA4TorigCHI9q0h7aDPyN5L2WEvjaJRLvcsMPRQjeFaeYAe141j-dc0FnvwxoCXP8QAvD_BwE

Hiraoka. (s.f.). *Horno Microondas Samsung*. Obtenido de Hiraoka: https://hiraoka.com.pe/horno-microondas-samsung-ms32j5133am-pe-32l?gclid=Cj0KCCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJTmfRERVUII5DuiBUYy4Lfc_JE4EE6gw87c3HRgEsI5UEUdA8BxwwaAqIKEALw_wcB

Hiraoka. (s.f.). *Licuada Philips*. Obtenido de Hiraoka: https://hiraoka.com.pe/licuada-philips-2l-800w-hr2139-80?gclid=Cj0KCCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJRNIJGANdRDb3ytCmmT4JOTyqNTYzp_5_L9Bpgp1USTIGxvH0mj9EaAsvhEALw_wcB

- Infobae. (Junio de 2022). *Estas son las redes sociales que más usan los peruanos para informarse*. Obtenido de Digital News Report: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/15/estas-son-las-redes-sociales-que-mas-usan-los-peruanos-para-informarse/>
- Infobae. (2024). *Inflación en Perú: Estos son los precios de los alimentos que aumentaron hasta en 80% en enero*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.infobae.com/peru/2024/02/02/inflacion-en-peru-estos-son-los-precios-de-los-alimentos-que-aumentaron-hasta-en-80-en-enero/>
- IPSOS. (2020). *PERFILES SOCIOECONÓMICOS DE LIMA METROPOLITANA 2020*. Obtenido de IPSOS APOYO: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/nse_2020_v2.pdf
- IPSOS. (2022). *MAPINSE 2022*. Obtenido de IPSOS APOYO: <https://www.ipsos.com/es-pe/mapinse-2022#:~:text=Tomando%20de%20referencia%20la%20C3%BAltima,Lima%20Metropolitana%20hay%20118%2C408%20manzanas.>
- IPSOS. (2022). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*. Obtenido de IPSOS PERÚ: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>
- Juntoz. (s.f.). *Visicooler Ilumi Fan*. Obtenido de Juntoz: <https://juntoz.com/p/visicooler-ilumi-fan-cooling-2-puertas-de-550-lts-5304470bc-5502fc0610202207463312945>
- La República. (2023). *¿Comas o San Martín de Porres? Conoce cuál es el distrito más poblado de Lima Norte*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2023/10/15/comas-o-san-martin-de-porres-conoce-cual-es-el-distrito-mas-poblado-de-lima-norte-evat-541350>
- Legalex. (2023). *Legalex Plus Negocio*. Obtenido de Legalex: <https://www.legalex.pe/plan/legalex-plus-negocio>
- Liderman. (2023). *Seguridad Física*. Obtenido de Liderman: <https://liderman.com.pe/services/seguridad-fisica/>
- Made In China. (s.f.). *6 quemadores con horno de gas de cocina para Restaurante*. Obtenido de Made_in_China: https://es.made-in-china.com/co_frying/product_6-Burner-Cooking-Range-with-Gas-Oven-for-Restaurant_eughrory.html
- MTPE. (2024). *¿Qué son las utilidades?* Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo: <https://www.gob.pe/1044-que-son-las-utilidades>
- MUNDO, N. (Enero de 2023). *Protestas en Perú: qué está pasando en el sur del país y por qué se convirtió en el epicentro de los violentos disturbios contra el nuevo gobierno*. Obtenido de News Mundo Perú: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64218591>
- País, E. (Enero de 2023). *Los pescadores siguen en tierra un año después del derrame de Repsol en Perú*. Obtenido de Diario El País: <https://elpais.com/america-futura/2023-01-17/pescadores-en-tierra-y-opacidad-asi-esta-la-costa-peruana-un-ano-despues-del-derrame-de-repsol.html>
- PANUTS. (s.f.). *Cafetera Semiautomática*. Obtenido de PANUTS: https://panuts.com/product/cafetera-gaggia-new-classic-negra/?gclid=Cj0KCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJRxeAl8WENfLqmXOcPwdsKg3Hr9P3H17zi5AI_bxpj75G5wLH4nmDgaAothEALw_wcB

- Perú21. (2022). *La esencia familiar de Dolce Capriccio que perdura en el negocio por más de dos décadas*. Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/lima/la-esencia-familiar-de-dolce-capriccio-que-perdura-en-el-negocio-por-mas-de-dos-decadas-lima-pasterleria-gastronomia-dolce-capriccio-noticia/>
- Peruano, E. (2016). *Aprueban la Política Ambiental Local*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-politica-ambiental-local-ordenanza-no-573-msb-1459195-1/>
- Peruano, E. (2016). *Ordenanza que aprueba la Política Ambiental Local de San Isidro*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ordenanza-que-aprueba-la-politica-ambiental-local-de-san-isi-ordenanza-no-433-msi-1385548-4>
- Peruano, E. (2019). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la categorización y calificación turística de restaurantes*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-para-la-categoriza-decreto-supremo-n-011-2019-mincetur-1830161-1>
- Peruano, E. (2020). *Aprueban el Plan de Manejo de Residuos Sólidos del Distrito de Miraflores (2019 - 2023)*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-el-plan-de-manejo-de-residuos-solidos-del-distrito-ordenanza-no-552mm-1885397-1>
- Peruano, E. (Octubre de 2022). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 31556, Ley que promueve medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-31556-ley-que-promueve-med-decreto-supremo-n-237-2022-ef-2115082-3>
- Peruano, E. (2022). *Decreto Supremo que promueve el consumo de “Café de especialidad” en las actividades oficiales en las entidades de la Administración Pública*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-promueve-el-consumo-de-cafe-de-especial-decreto-supremo-n-010-2022-mincetur-2111596-1>
- Porter, M. (1998). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Madrid: McGraw Hill.
- Proflimsa. (2023). *Servicio de Limpieza*. Obtenido de Proflimsa: <https://proflimsa.pe/pages/servicios-de-limpieza>
- PROMART. (s.f). *Lavaplatos Empot*. Obtenido de PROMART: <https://www.promart.pe/lavaplatos-empot-be-linea-rs15-2c-740-c-r-teka/p>
- PROMART. (s.f.). *Balanza Industrial TCS 300 Kg*. Obtenido de PROMART: https://www.promart.pe/balanza-industrial-tcs-300-kg-digital-con-plataforma-1000196655/p?gclid=Cj0KCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJSfQrsoRbKk9ItPxODzQ4DqLcIzaZj4OZPGrz9Tr_Xi9s-8zcXcJ2EaAuEgEALw_wcB
- PROMART. (s.f.). *Freidora Doble Ventus*. Obtenido de PROMART: https://www.promart.pe/freidora-doble-ventus-vfp-18pro-a-gas-18lt/p?gclid=Cj0KCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJTnc11KVk9iInw7vQeu39B1gaHV9WIXsagOH-eYq8fBrRdg6K0mj8aAhkyEALw_wcB

- PROMART. (s.f.). *Refrigerador acero inox Ventus Vr2ps-1000v 900l*. Obtenido de PROMART: https://www.promart.pe/refrigerador-acero-inox-ventus-vr2ps-1000v-900l/p?gclid=CjwKCAiA19efBhAkEiwA4ToritGbFrDvBq-AowGt8vfwBpY2FIRkOHX8KFDYWGDlnjmr_DIKxf0LsxoCcZIQAvD_BwE
- PROMART. (s.f.). *Vitrina Refrigeradora Horizontal Ventus*. Obtenido de PROMART: https://www.promart.pe/vitrina-refrigeradora-horizontal-ventus-vertw-100-100l/p?gclid=CjwKCAiA19efBhAkEiwA4TorilYo5ZzWcuHlde_iVFAdHdwOhNsooWTQm57c_Z5OAERtFd86qt4R4xoC_zUQAvD_BwE
- República, L. (Enero de 2023). *Economía peruana se desacelera con crecimiento de 1,68%, menos de lo esperado*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/economia-peruana-se-desacelera-con-crecimiento-de-1-68-menos-de-lo-esperado-3523376>
- República, L. (Febrero de 2023). *Precio del dólar hoy en Perú: cuál es el tipo de cambio para este jueves 9 de febrero*. Obtenido de Diario La República: <https://larepublica.pe/economia/precio-del-dolar/2023/02/09/precio-del-dolar-hoy-en-peru-tipo-de-cambio-de-9-de-febrero-compra-venta-segun-bcr-dolar-de-hoy-dolares-soles-atmp-426087>
- RPP. (2017 de Febrero de 2023). *Congreso aprobó denunciar constitucionalmente a Pedro Castillo por organización criminal*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/politica/congreso/pedro-castillo-congreso-aprueba-denunciarlo-constitucionalmente-por-organizacion-criminal-noticia-1467271>
- SoyEmprendedor. (2023). *¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?* Obtenido de SoyEmprendedor: <https://empreendedor.com/como-calcular-tu-participacion-de-mercado-y-punto-de-equilibrio/>
- SUNARP. (2023). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- SUNARP. (2023). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- The Office. (2022). *Sociedades en el Perú ¿Cuál es la mejor para tu negocio?* Obtenido de The Office: <https://theoffice.pe/blog/tipos-de-sociedades-en-el-peru/>
- Tompkins. (1996). *Rediseño de la Distribución de Planta Actual*. Obtenido de Universidad de las Américas Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/gonzalez_c_i/capitulo5.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de los Factores Internos (EFI) y Externos (EFE)

➤ Evaluación de Factores Internos (EFI)

Estará comprendida por las Fortalezas y Debilidades dentro de la empresa y las estrategias de mejora. La tabla 1.1 expone los niveles de calificación para los factores internos.

Tabla 1.1: Puntaje de Factores Internos (EFI)

CALIFICACIÓN	NIVEL
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

En relación con los puntajes establecidos para el EFI, la tabla 1.2 se expondrá la matriz de evaluación de cada uno de los factores ponderados de las fortalezas y debilidades de la empresa. La asignación de los pesos de cada factor se obtuvo a partir de la aplicación de la matriz de enfrentamiento. Asimismo, la ponderación será el resultado de la multiplicación de los pesos de cada factor y el puntaje asignado de la tabla EFI. Por último, la suma de los factores ponderados dará como resultado un puntaje de 2.72.

Tabla 1.2: Matriz de Factores Internos

<i>FACTORES INTERNOS</i>	PESO (%)	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
F1: Ecosistema agradable y seguro de manera interna y externa en el establecimiento	13.04%	4	0.52
F2: Personal altamente capacitado en el rubro de servicios y se ajuste a los valores y propósitos de la empresa	11.41%	4	0.46
F3: Alimentos y bebidas de alta calidad con insumos provenientes de altos estándares del mercado nacional	14.67%	4	0.59
F4: Utilización de herramientas tecnológicas como reservas online, pagos virtuales en el establecimiento	9.78%	3	0.29
F5: Mayor interés en los NSE A y B de Lima Metropolitana en consumir productos de alta calidad en cafeterías	11.96%	3	0.36
DEBILIDADES			
D1: Alto costo inicial en la inversión del capital de trabajo y posicionamiento de la marca	12.50%	1	0.13
D2: Productos similares a los mercados competidores de delicatessen	6.52%	2	0.13
D3: Altos costos de remuneración de chefs especializados	7.07%	1	0.07
D4: Dificultad en la implementación del acondicionamiento antes de la puesta en marcha del proyecto	4.89%	2	0.10
D5: Alta diversificación de platillos y la falta de poseer un producto estrella en el establecimiento	8.15%	1	0.08
PUNTAJE TOTAL			2.72

➤ **Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Estarán comprendidos por las Oportunidades y Amenazas. Mientras exista una mayor relevancia en las oportunidades, la calificación será mayor, caso contrario se asignará una calificación menor. No obstante, una mayor amenaza para la empresa implicará un nivel de calificación alto, caso contrario, una calificación menor. (Ver tabla 1.3)

Tabla 1.3: Puntaje de Factores Externos

CALIFICACIÓN	NIVEL
4	Oportunidad Mayor
3	Oportunidad Menor
2	Amenaza Menor
1	Amenaza Mayor

En la tabla 1.4 se describirá los factores externos previamente identificados. De manera similar al análisis interno, la ponderación será el resultado de la multiplicación de los pesos determinados de los factores con el puntaje preestablecido en la tabla 1.4, cuyos valores comprenderán entre el 1 al 4. La suma de los factores ponderados externos dará como resultado un puntaje total de 2.80.

Tabla 1.4: Matriz de Factores Externos

<i>FACTORES EXTERNOS</i>	PESO (%)	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
O1: Mayor gasto fuera del hogar por parte de los NSE A y B de Lima Metropolitana	11.96%	4	0.48
O2: Incremento en la utilización de las redes sociales y servicios de delivery por parte de las cadenas de restaurantes	14.67%	4	0.59
O3: Mayor crecimiento y desarrollo del sector de servicios como resultado de la reactivación económica	13.04%	4	0.52
O4: Inversión por parte del gobierno peruano para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de servicios de comida	9.78%	3	0.29
O5: Declaración del "Día Internacional del Café" que promueve el consumo de bebidas en los establecimientos	11.41%	3	0.34
AMENAZAS			
A1: Existencia de cadenas de cafeterías y/o restaurantes de alto posicionamiento en el mercado de Lima Metropolitana	12.50%	1	0.13
A2: Alto poder de negociación de los clientes sofisticados y progresistas de Lima Metropolitana	7.07%	2	0.14
A3: Lealtad por parte de los consumidores en la elección de locales de consumo de bebidas y comidas	4.89%	2	0.10
A4: Altos costos de alquiler y servicios básicos en los distritos de Lima Moderna para la ejecución de sus actividades	6.52%	2	0.13
A5: Incremento de la inseguridad ciudadana que afecta la tranquilidad de los establecimientos y los comensales	8.15%	1	0.08
PUNTAJE TOTAL			2.80

➤ **Matriz Interna – Externa (I – E)**

Como resultado del puntaje de la evaluación de factores internos (2.72) y factores externos (2.80), se identificará el cuadrante perteneciente en la matriz. En síntesis, la intersección de los puntajes se localizará en el quinto cuadrante, por lo que las estrategias estarán enfocadas en el desarrollo de las cadenas de restaurantes delicatessen, así como una mayor penetración en el proyecto. (Ver figura 1.1)

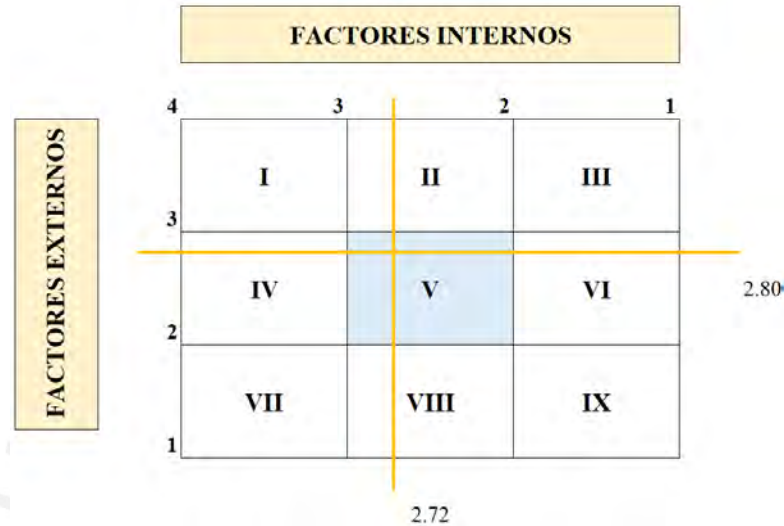


Figura 1.1: Matriz I - E

Luego de analizar los factores internos y externos del proyecto, se identificarán las estrategias correspondientes aplicadas para el desarrollo de la empresa. La figura 1.2 muestra la construcción del análisis FODA y que factores se encuentran involucrados para la elaboración de su matriz.



Figura 1.2: Procedimiento para el análisis FODA
Fuente: Ingenio Empresa

Tabla 1.5: Matriz de Enfrentamiento de los Pesos Ponderados de los Factores Internos

	FACTORES INTERNOS	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	CANTIDAD	PESO
F1	Ecosistema agradable y seguro de manera interna y externa en el establecimiento		2	1	3	3	3	3	3	3	3	24	13.04%
F2	Personal altamente capacitado en el rubro de servicios y se ajuste a los valores y propósitos de la empresa	2		1	2	2	2	3	3	3	3	21	11.41%
F3	Alimentos y bebidas de alta calidad con insumos provenientes de altos estándares del mercado nacional	3	3		3	3	3	3	3	3	3	27	14.67%
F4	Utilización de herramientas tecnológicas como reservas online, pagos virtuales en el establecimiento	1	2	1		1	1	3	3	3	3	18	9.78%
F5	Mayor interés en los NSE A y B de Lima Metropolitana en consumir productos de alta calidad en cafeterías	1	3	1	3		2	3	3	3	3	22	11.96%
D1	Alto costo inicial en la inversión del capital de trabajo y posicionamiento de la marca	2	3	1	3	2		3	3	3	3	23	12.50%
D2	Productos similares a los mercados de delicatessen	1	1	1	1	1	1		2	3	1	12	6.52%
D3	Altos costos de remuneración de chefs especializados	1	1	1	1	1	1	2		3	2	13	7.07%
D4	Dificultad en la implementación del acondicionamiento antes de la puesta en marcha del proyecto	1	1	1	1	1	1	1	1		1	9	4.89%
D5	Alta diversificación de platillos y la falta de poseer un producto estrella en el establecimiento	1	1	1	2	1	1	3	2	3		15	8.15%
PUNTAJE TOTAL												184	100.00%

Tabla 1.6: Matriz de Enfrentamiento de los Pesos Ponderados de los Factores Externos

	FACTORES EXTERNOS	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	CANTIDAD	PESO
O1	Mayor gasto fuera del hogar por parte de los NSE A y B de Lima Metropolitana		1	3	1	3	2	3	3	3	3	22	11.89%
O2	Incremento en la utilización de las redes sociales y servicios de delivery por parte de las cadenas de restaurantes	3		3	3	3	3	3	3	3	3	27	14.59%
O3	Mayor crecimiento y desarrollo del sector de servicios como resultado de la reactivación económica	1	1		3	3	3	3	3	3	3	23	12.43%
O4	Inversión por parte del gobierno peruano para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de servicios de comida	3	2	1		1	1	3	3	3	3	20	10.81%
O5	Declaración del "Día Internacional del Café" que promueve el consumo de bebidas en los establecimientos	2	1	2	2		2	3	3	3	3	21	11.35%
A1	Existencias de cadenas de cafeterías y/o restaurantes de alto posicionamiento en el mercado de Lima Metropolitana	2	3	1	3	2		3	3	3	3	23	12.43%
A2	Alto poder de negociación de los clientes sofisticados y progresistas de Lima Metropolitana	1	1	1	1	1	2		3	2	1	13	7.03%
A3	Lealtad por parte de los consumidores en la elección de locales de consumo de bebidas y comidas	1	1	1	1	1	1	1		1	1	9	4.86%
A4	Altos costos de alquiler y servicios básicos en los distritos de Lima Moderna para la ejecución de sus actividades	1	1	1	1	1	1	2	3		1	12	6.49%
A5	Incremento en la inseguridad ciudadana que afecta la tranquilidad de los establecimientos y los comensales	1	1	1	2	1	1	3	2	3		15	8.11%
PUNTAJE TOTAL												185	100.00%

Anexo 2: Tipos de Segmentación Geodemográfica

➤ Segmentación de la Población

El mercado objetivo estará enfocado en el departamento de mayor concentración poblacional. De acuerdo con la información de CPI (2022), la región de Lima Metropolitana será el departamento que tendrá la mayor cantidad de habitantes con un total de 12,053,000. Además, representará el 36% del total de la población en el país. Por ese motivo, se utilizará como referencia la segmentación de Lima Metropolitana y Callao en seis zonas geográficas presentada por IPSOS, Apoyo Opinión y Mercado. La tabla 2.1 muestra la cantidad de habitantes en cada uno de los departamentos, así como la cantidad de habitantes masculinos y femeninos. Por lo que se considerará abarcar el mercado de Lima Metropolitana y las diversas zonas existentes como: Lima Norte, Lima Centro, Lima Oeste, Lima Este y Callao.

Tabla 2.1: Población Total de los Departamentos del Perú

Departamento	Población		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	12,053.1	36.0	5,932.8	35.8	6,120.3	36.4
Piura	2,102.5	6.2	1,049.8	6.3	1,052.7	6.3
La Libertad	2,016.7	5.9	992.2	6.0	1,024.5	6.1
Arequipa	1,581.2	4.7	781.7	4.7	799.5	4.8
Cajamarca	1,495.6	4.5	739.7	4.5	755.9	4.5
Junín	1,406.9	4.2	693.0	4.2	713.9	4.2
Lambayeque	1,360.5	4.1	665.1	4.0	695.4	4.1
Cusco	1,358.3	4.1	678.1	4.1	680.2	4.0
Puno	1,323.0	4.0	658.2	4.0	664.8	4.0
Ancash	1,227.2	3.7	609.6	3.7	617.6	3.7
Loreto	987.9	3.0	501.0	3.0	486.9	2.9
Ica	970.1	2.9	483.0	2.9	487.1	2.9
San Martín	915.7	2.7	472.3	2.9	443.4	2.6
Huánuco	806.6	2.4	402.9	2.4	403.7	2.4
Ayacucho	691.7	2.1	343.8	2.1	347.9	2.1
Ucayali	558.3	1.7	284.7	1.7	273.6	1.6
Apurímac	454.5	1.4	226.4	1.4	228.1	1.4
Amazonas	423.0	1.3	214.7	1.3	208.3	1.2
Huancavelica	385.9	1.2	188.6	1.1	197.3	1.2
Tacna	376.1	1.1	188.9	1.1	187.2	1.1
Pasco	286.1	0.9	145.7	0.9	140.4	0.8
Tumbes	256.1	0.8	130.8	0.8	125.3	0.7
Moquegua	200.5	0.6	102.2	0.6	98.3	0.6
Madre de Dios	159.1	0.5	84.4	0.5	74.7	0.4
Año	33,396.6	100.0	16,569.6	100.0	16,827.0	100.0

Fuente: (CPI, 2022)

➤ **Segmentación de la Densidad Poblacional**

La segmentación de la densidad poblacional abarcará las zonas existentes en el departamento de Lima Metropolitana, tales como: Lima Centro, Lima Norte, Lima Este, Lima Oeste y Callao. Como se puede observar en la figura 2.1, el mayor peso poblacional se localizará en la zona de Lima Norte con un 26%; seguido de ello, se ubicará las zonas de Lima Este con un total del 25% de habitantes. Finalmente, las zonas de Lima Sur, Lima Oeste y Lima Centro con una concentración de habitantes de 18%, 14% y 7% respectivamente.

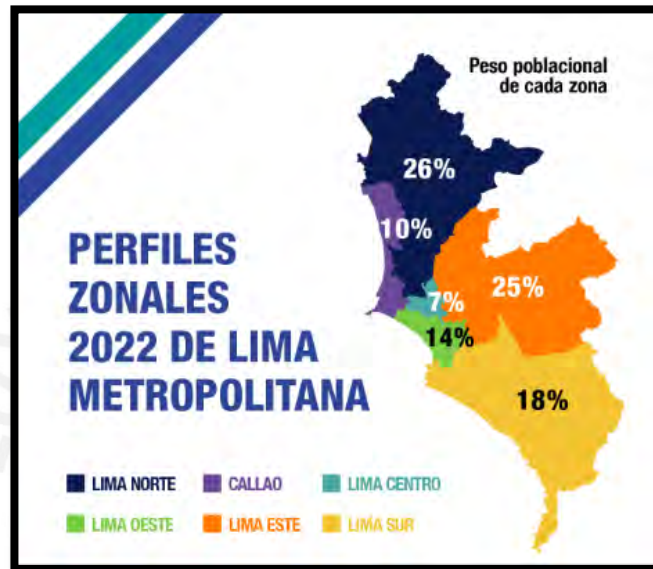


Figura 2.1: Concentración Poblacional de Lima Metropolitana
Fuente: IPSOS (2022)

Con respecto a la cantidad de manzanas existentes en los distritos de Lima Metropolitana, según el informe de IPSOS (2022), la cantidad de manzanas existentes se ubicará en la zona de Lima Este con un total de 22 978 (54.18%). En segundo lugar, se ubicará los distritos localizados en Lima Norte con un aproximado de 7,347 manzanas (17.32%). En tercer y cuarto lugar, las zonas de Sur y Lima Oeste con un total de 6 973 y 7 347 manzanas respectivamente. (Ver tabla 2.2). El distrito que registrará la mayor cantidad de manzanas será San Juan de Lurigancho con un total de 14 014 manzanas. Asimismo, el distrito de Villa María del Triunfo abarcará la segunda mayor cantidad de manzanas con un equivalente de 6 973.

Tabla 2.2: Cantidad de Manzanas en Lima Metropolitana

ZONAS	CANTIDAD DE MANZANAS	PORCENTAJE
LIMA NORTE	7,347	17.32%
LIMA OESTE	5,111	12.05%
LIMA ESTE	22,978	54.18%
LIMA SUR	6,973	16.44%
TOTAL	42,409	100%

Fuente: IPSOS (2022)

➤ **Segmentación por Edades y Género**

La proporción del rango de edades y género permitirá identificar el público objetivo que se enfocará el proyecto de restaurante – cafetería en Lima Metropolitana. De acuerdo con el informe de CPI (2022), existe una mayor cantidad de habitantes cuyo rango de edades oscila entre 27 a 42 años, el cual comprenderá el 26.1% de la población de Lima Metropolitana. Asimismo, el 23% de la población total, estará comprendido por jóvenes y adolescentes de un rango de 12 a 26 años. Por lo que se puede inferir que el proyecto estará enfocado a un público joven y adulto. Con respecto al género, no existirá una amplia diferencia entre el público masculino y femenino. (Ver tablero 2.3)

Tabla 2.3: Número de hombres y mujeres por rango de edades en Lima

	00 a 11 años 2011 / 2022	12 a 26 años 1996 / 2010	27 a 42 años 1980 / 1995	43 a 57 años 1965 / 1979	58 a 76 años 1946 / 1964	77 a más años antes 1946
	ALFA T	Z - CENTENNAIALS	Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
Hombres	932.1	1,244.3	1,429.0	983.0	669.3	145.1
Mujeres	897.9	1,290.9	1,443.3	1,031.4	750.7	191.5
Total	1,830.0	2,535.2	2,872.3	2,014.4	1,420.0	336.6
	16.6%	23.0%	26.1%	18.3%	12.9%	3.1%

Fuente: CPI (2022)

➤ **Segmentación por Niveles de Ingresos y Gastos**

Los niveles de ingresos y gastos se verán reflejado por el ingreso promedio por hora de los sectores de Lima Metropolitana. Según Diario Gestión (2022), los distritos de Lima Centro generan un ingreso de aproximadamente S/.12.22 por hora. De esta manera, se puede evidenciar que Lima Moderna representará la zona geografía con mayor potencial de poder adquisitivo, generando una buena oportunidad y perspectiva para el ingreso de productos nuevos o innovadores a dicho mercado. (Ver figura 2.2)



Figura 2.2: Ingreso promedio por hora de las zonas de Lima Metropolitana

Fuente: (Gestión, 2022)

Anexo 3: Cantidad de Manzanas en Lima Metropolitana

Tabla 3.1: Número de Manzanas por Zonas de Lima Metropolitana

Zona Geográfica	Manzanas
Lima Norte	24 935
Lima Centro	6 279,6
Lima Moderna	11 765,8
Lima Este	28 849,2
Lima Sur	23 641,2

Fuente: Ipsos – Mapinse Lima 2024

Tabla 3.2: Cálculo de pesos relativos

Factor	Descripción	S	W	1	2	3	4	5
1	Número de hogares	1	10%		0	1	0	0
2	Densidad (habitantes/manzana)	2	20%	1		1	0	0
3	Variación porcentual promedio anual de la población	1	10%	0	0		1	0
4	Ingreso promedio mensual familiar (S/.)	2	20%	1	1	0		0
5	Número de habitantes de NSE A y B	4	40%	1	1	1	1	

Tabla 3.3: Número de hogares en la zona de Lima Metropolitana

Zona	Total de hogares
Lima Norte	709
Lima Este	643
Lima Centro	302
Lima Moderna	468
Lima sur	534

Fuente: CPI – Perú: Población 2024

Tabla 3.4: Densidad (habitantes / manzanas)

Zona	Total habitantes	Número de manzanas	Densidad
Lima Norte	2 745 468	24 935	110
Lima Este	2 719 548	28 850	94
Lima Centro	831 168	6 280	132
Lima Moderna	1 431 432	11 766	121
Lima Sur	2 061 288	23 641	87

Fuente: Ipsos – Mapinse Lima 2024

Tabla 3.5: Variación porcentual promedio anual de la población

		2021	2022	2023	2024	Total Promedio Anual (miles)
		Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	
Lima Norte		2419.2	2 566,06	2 618,15	2 700.36	2 745,46
	Δ % con respecto al año anterior		2.03%	-0.15%	3.14%	1.67%
Lima Centro		754.2	742	755.4	769.6	831,68
	Δ % con respecto al año anterior		-1.62%	1.81%	1.88%	0.69%
Lima Moderna		1266.3	1273.4	1300.5	1325.4	1 431,43
	Δ % con respecto al año anterior		0.56%	2.13%	1.91%	1.53%
Lima Este		2395.5	2450.7	2483.2	2518.1	2 719,54
	Δ % con respecto al año anterior		2.30%	1.33%	1.41%	1.68%
Lima Sur		1820.3	1855.8	1881.6	1908.6	2 061,28
	Δ % con respecto al año anterior		1.95%	1.39%	1.43%	1.59%

Fuente: CPI – Perú: población 2021, 2022, 2023 y 2024

Tabla 3.6: Ingreso Promedio Mensual Familiar

Zona	Ingreso promedio mensual familiar (S/.)
Lima Norte	S/3,308
Lima Este	S/3,413
Lima Centro	S/3,941
Lima Moderna	S/6,437
Lima Sur	S/3,295

Tabla 3.7: Número de habitantes de NSE A y B

Zona	NIVELES SOCIOECONOMICOS			
	A y B	C	D	E
Lima Norte	559,262	1,235,461	620,272	127,105
Lima Este	453,258	1,092,855	752,912	219,075
Lima Centro	170,082	438,672	130,062	30,784
Lima Moderna	1,000,677	275,683	47,714	1,325
Lima Sur	280,564	778,709	605,026	244,301

Fuente: CPI – Perú: Población 2024

Tabla 3.8: Factores de Selección de Zonas Geográficas

Factor	Descripción	W
1	Número de hogares	10%
2	Densidad (habitantes/manzana)	20%
3	Variación porcentual promedio anual de la población del 2014 al 2017	10%
4	Ingreso promedio mensual familiar (S/.)	20%
5	Número de habitantes de NSE Ay B	40%
TOTAL		100%

Luego de la obtención de los pesos ponderados de los factores de selección geográficos se le asignará un puntaje (P) del 1 al 3 a cada zona geográfica. El tablero 3.9 muestra el criterio de calificación que se asignará a los pesos ponderados donde el puntaje 1 será considerado como un factor malo, mientras que el puntaje 3, factor bueno en la zona.

Tabla 3.9: Puntaje para la matriz de selección de zonas geográficas

Nivel	Puntaje (P)
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Anexo 4: Justificación de los factores de selección por zona geográfica

Tabla 4.1: Matriz de Selección de las Áreas Geográficas

Factores	Lima Norte			Lima Este		Lima Centro		Lima Moderna		Lima Sur		
	Peso (W)	Puntuación (P)	W x P	Puntuación (P)	W x P	Puntuación (P)	W x P	Puntuación (P)	W x P	Puntuación (P)	W x P	
1	10%	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	
2	20%	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	1	0.2	
3	10%	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	
4	20%	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4	
5	40%	1	0.4	1	0.4	2	0.8	3	1.2	1	0.4	
TOTAL WxP				1.8		1.8		2		2.8		1.5

Tabla 4.2: Calificación Total por Área Geográfica

Zona	Total WxP	Ranking
Lima Norte	1.8	Tercero
Lima Este	1.8	Tercero
Lima Centro	2	Segundo
Lima Moderna	2.8	Primero
Lima Sur	1.5	Cuarto

Tabla 4.3: Justificación de los tipos de variable en la selección de factores

Tipo de variable	Descripción	Justificación
Geográfica	Número de hogares	Analizar la cantidad de hogares presentes en la zona geográfica es una variable para considerar, ya que muestra la cantidad de familias presentes en el cual el proyecto se desarrollará. Mientras más grande el volumen, mayor potencial de captación de consumidores.
Geográfica	Densidad (habitantes/manzana)	Evaluar la densidad de los habitantes por manzana, nos da un indicador de la concentración de habitantes que se tiene en la zona geográfica.
Geográfica	Variación porcentual promedio anual de la población	Explorar la variación poblacional anual promedio, nos brinda información del grado de tendencia creciente o decreciente por zona geográfica para observar potenciales clientes futuros estimados.
Demográfica	Ingreso promedio mensual familiar (S/.)	Evaluar el ingreso promedio mensual familiar por zona nos muestra información del potencial poder adquisitivo de los clientes en que se desarrollara el proyecto.
Psicográfica	Número de habitantes de NSE Ay B	El proyecto se desenvolverá en la zona donde se tenga el mayor número de personas con los más altos niveles socioeconómicos, por lo que es un aspecto importante por considerar, ya que estos conllevan a un mayor poder de compra y búsqueda de productos de gran valor agregado.

Tabla 4.4: Justificación de los tipos de variable en la selección de factores

Tipo de variable	Descripción	Justificación
Geográfica	Número de hogares	Analizar la cantidad de hogares presentes en la zona distrital es una variable a considerar, ya que muestra la cantidad de familias presentes en el cual el proyecto se desarrollará. Mientras más grande el volumen, mayor potencial de captación de consumidores.
Geográfica	Densidad Empresarial (empresas por cada mil habitantes)	Evaluar la densidad empresarial, nos da un indicador de concentración de empresas que están presentes en el distrito.
Geográfica	Variación porcentual promedio anual de la población	Explorar la variación poblacional anual promedio, nos brinda información del grado de tendencia creciente o decreciente por zona geográfica para observar potenciales clientes futuros estimados.
Demográfica	Número de habitantes de estrato alto (%)	Evaluar la cantidad de habitantes de estrato alto (ingreso per cápita por hogar mayor a S/. 2,192.20) , en porcentajes , por zona distrital, nos muestra información de la cantidad de personas con alto poder de compra ,el cual es una oportunidad atractiva para el desarrollo del proyecto
Psicográfica	Número de habitantes de NSE A y B	El proyecto se desenvolverá en la zona distrital donde se tenga el mayor número de personas con los más altos niveles socioeconómicos, por lo que es un aspecto importante a considerar, ya que estos conllevan a un mayor poder de compra y búsqueda de productos de gran valor agregado.

Tabla 4.5: Cálculo de pesos relativos

Factor	Descripción	S	W	1	2	3	4	5
1	Número de hogares	1	10%		0	1	0	0
2	Densidad empresarial (empresas por cada mil habitantes)	1	10%	1		0	0	0
3	Variación porcentual promedio anual de habitantes	1	10%	0	1		0	0
4	Número de habitantes en estrato alto (%)	3	30%	1	1	1		0
5	Número de habitantes promedio de NSE A y B (%)	4	40%	1	1	1	1	

Tabla 4.6: Número de Hogares

Distrito	Número de hogares (miles)
Jesús María	23.9
Pueblo Libre	27.7
Magdalena	19
San Miguel	44.8
Miraflores	33.7
San Isidro	23.2
San Borja	37.8
Surco	107.4
La Molina	48
Barranco	10.9
Surquillo	33

Fuente: CPI – Perú: Población 2017

Tabla 4.7: Densidad Empresarial (empresas por cada mil habitantes)

Distrito	Densidad empresarial (empresas por cada mil habitantes)
Jesús María	194
Pueblo Libre	131
Magdalena	164
San Miguel	116
Miraflores	332
San Isidro	354
San Borja	150
Surco	124
La Molina	102
Barranco	158
Surquillo	158

Fuente: INEI – Una mirada a Lima Metropolitana 2014

Tabla 4.8: Variación porcentual promedio anual de la población

		2014	2015	2016	2017	Total Promedio Anual (miles)
		Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	
Barranco		30.7	30	30.6	31.2	30.625
	Δ % con respecto al año anterior		-2.28%	2.00%	1.96%	0.56%
Jesús María		71.5	71.6	73.2	74.7	72.75
	Δ % con respecto al año anterior		0.14%	2.23%	2.05%	1.47%
La Molina		166.9	171.7	175.1	178.2	172.975
	Δ % con respecto al año anterior		2.88%	1.98%	1.77%	2.21%
Lince		51.1	50.2	51.3	52.4	51.25
	Δ % con respecto al año anterior		-1.76%	2.19%	2.14%	0.86%
Magdalena del Mar		54.5	54.7	55.8	56.8	55.45
	Δ % con respecto al año anterior		0.37%	2.01%	1.79%	1.39%
Miraflores		82.8	81.9	84	85.8	83.625
	Δ % con respecto al año anterior		-1.09%	2.56%	2.14%	1.21%
Pueblo Libre		76.4	76.1	77.8	79.4	77.425
	Δ % con respecto al año anterior		-0.39%	2.23%	2.06%	1.30%
San Borja		111.8	111.9	114.4	116.7	113.7
	Δ % con respecto al año anterior		0.09%	2.23%	2.01%	1.44%

		2014	2015	2016	2017	Total Promedio Anual (miles)
		Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	Habitantes (miles)	
San Isidro		55	54.2	55.6	56.8	55.4
	Δ % con respecto al año anterior		-1.45%	2.58%	2.16%	1.10%
San Miguel		135.4	135.5	138.3	140.9	137.525
	Δ % con respecto al año anterior		0.07%	2.07%	1.88%	1.34%
Surco		338.5	344.2	351.2	357.6	347.875
	Δ % con respecto al año anterior		1.68%	2.03%	1.82%	1.85%
Surquillo		91.7	91.4	93.2	94.9	92.8
	Δ % con respecto al año anterior		-0.33%	1.97%	1.82%	1.16%

Fuente: CPI – Perú: Población 2017

Tabla 4.9: Número de habitantes en estrato alto (%)

Distrito	Número de personas en estrato Alto (%)
Jesús María	22
Pueblo Libre	15.4
Magdalena del Mar	31.7
San Miguel	14.5
Miraflores	94.4
San Isidro	100
San Borja	81.5
Surco	35.4
La Molina	57.2
Barranco	16.4
Surquillo	14.3

Fuente: Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas 2016

Tabla 4.10: Número de habitantes promedio de NSE A y B (%)

	TOTAL	2017				
		Niveles Socioeconómicos (%)				
		A	B	C	D	E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0	13.6	46.4	30.7	9.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.8	31	43.6	20.1	2.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1	17	47.3	27.3	7.4
Zona 6 (Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.9	46	11.4	6.2	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6

Fuente: APEIM – Niveles socioeconómicos 2017

Anexo 5: Calculo de la demanda modelada de las cafeterías

En relación con el flujograma, se explicará detalladamente el procedimiento, la tabla 5.1 muestra que la cantidad total de habitantes de San Isidro dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen, se obtendrá mediante el producto de la cantidad de habitantes de San Isidro y el porcentaje de personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurantes, este último obtenido de las encuestas realizadas.

Tabla 5.1: Cantidad de habitantes de San Isidro con interés en los restaurantes delicatessen

AÑO	Cantidad de habitantes en San Isidro (C1)	% Personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (D1)	Cantidad de habitantes de San Isidro dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G1) = (C1) * (D1)
2016	55,600	45.75%	25,437
2017	56,800		25,986
2018	58,000		26,535
2019	65,500		29,966
2020	67,000		30,653
2021	69,600		31,842
2022	71,500		32,711

De manera similar, la tabla 5.2 muestra que la cantidad total de habitantes de Miraflores dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen, se obtendrá mediante el producto de la cantidad de habitantes de Miraflores y el porcentaje de personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurantes, este último obtenido de las encuestas realizadas (45.75%)

Tabla 5.2: Cantidad de habitantes de Miraflores con interés en los restaurantes delicatessen

AÑO	Cantidad de habitantes en Miraflores (C2)	% Personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (D2)	Cantidad de habitantes de Miraflores dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G2) = (C2) * (D2)
2016	84,000	45.75%	38,430
2017	85,800		39,254
2018	87,600		40,077
2019	107,800		49,319
2020	112,600		51,515
2021	115,800		52,979
2022	117,000		53,528

Por otro lado, la tabla 5.3 registra la cantidad total de habitantes de San Borja dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen, el cual se obtendrá mediante el producto de la cantidad de habitantes de San Borja y el porcentaje de personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurantes, este último obtenido de las encuestas realizadas (45.75%)

Tabla 5.3: Cantidad de habitantes de San Borja con interés en los restaurantes delicatessen

AÑO	Cantidad de habitantes en San Borja (C3)	% Personas dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (D3)	Cantidad de habitantes de San Borja dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G3) = (C3) * (D3)
2016	114,400	45.75%	52,338
2017	116,700		53,390
2018	119,000		54,443
2019	122,900		56,227
2020	126,400		57,828
2021	130,700		59,795
2022	133,000		60,848

Luego de ello, para obtener la demanda modelada de San Isidro, la tabla 5.4 muestra la obtención de dicha cantidad histórica mediante el producto de la cantidad de habitantes de San Isidro dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen con el valor de visitas per cápita. Este último factor referente al cálculo de visitas por persona se explicará con mayor detalle en el anexo 6.

Tabla 5.4: Demanda Modelada de San Isidro

AÑO	Cantidad de habitantes de San Isidro dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G1)	Visitas Per Cápita (H1)	Demanda Modelada San Isidro (J1) = (G1) * (H1)
2016	25,437	85.26	2,168,822
2017	25,986		2,215,631
2018	26,535		2,262,440
2019	29,966		2,554,976
2020	30,653		2,613,551
2021	31,842		2,714,929
2022	32,711		2,789,022

Con respecto a la demanda modelada de Miraflores, la tabla 5.5 muestra el resultado total de la demanda histórica modelada mediante la multiplicación de la cantidad de habitantes dispuestas a consumir en la cadena de restaurante con el factor de visitas per cápita. (Ver anexo 6)

Tabla 5.5: Demanda Modelada de Miraflores

AÑO	Cantidad de habitantes de Miraflores dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G2)	Visitas Per Cápita (H2)	Demanda Modelada Miraflores (J2) = (G2) * (H2)
2016	38,430	85.26	3,276,638
2017	39,254		3,346,894
2018	40,077		3,417,065
2019	49,319		4,205,061
2020	51,515		4,392,298
2021	52,979		4,517,122
2022	53,528		4,563,931

Finalmente, la tabla 5.6 muestra la demanda modelada de San Borja como resultado del total de la demanda histórica modelada mediante la multiplicación de la cantidad de habitantes dispuestas a consumir en la cadena de restaurante con el factor de visitas per cápita. (Ver anexo 6)

Tabla 5.6: Demanda Modelada de San Borja

AÑO	Cantidad de habitantes de San Borja dispuestas a consumir en la cadena de restaurante delicatessen (G3)	Visitas Per Cápita (H3)	Demanda Modelada San Borja (J3) = (G3) * (H3)
2016	52,338	85.26	4,462,469
2017	53,390		4,552,165
2018	54,443		4,641,946
2019	56,227		4,794,055
2020	57,828		4,930,560
2021	59,795		5,098,271
2022	60,848		5,188,053

Anexo 6: Visitas Per Cápita

Tabla 6.1: Cantidad de personas encuestadas que visitan los restaurantes

	Diario	Interdiario	2 veces a la semana	Una vez por semana	Quincenal	Mensual	Bimestral	Nunca	TOTAL
% de Preferencias	8.75%	12.00%	14.00%	18.00%	23.00%	15.50%	6.25%	2.50%	100.00%
Cantidad de Personas	35	48	56	72	92	62	25	10	400

Tabla 6.2: Frecuencia de visitas en restaurantes

	FRECUENCIA DE VISITAS EN RESTAURANTES								
DESCRIPCIÓN	Diario	Interdiario	2 veces a la semana	Una vez por semana	Quincenal	Mensual	Bimestral	Nunca	TOTAL
Cantidad de veces consumo	365	183	104	52	24	12	2	0	742

Tabla 6.3: Cantidad total de consumo en los restaurantes

	CANTIDAD TOTAL DE CONSUMO EN LOS RESTAURANTES								
DESCRIPCIÓN	Diario	Interdiario	2 veces a la semana	Una vez por semana	Quincenal	Mensual	Bimestral	Nunca	TOTAL
Cantidad de visitas	12,775	8,760	5,824	3,744	2,208	744	50	0	34,105

Anexo 7: Cantidad de locales y preferencia de consumo en restaurantes

NÚMERO DE LOCALES

Se refiere a que la cadena Starbucks será la cadena de cafeterías con mayor cantidad de locales del mercado, asimismo, para efectos de nuestro análisis, en los 3 distritos potenciales para la implementación del proyecto tiene 30 locales, destacando la presencia de 15 locales en el distrito de San Isidro, 8 locales en el distrito de Miraflores y 7 locales en San Borja.

Por otro lado, existen otras cadenas de cafeterías que son clásicas y muy conocidas en los 3 distritos a evaluar y en otros distritos que no se evaluarán para el desarrollo del proyecto. Algunas de estas con gran trayectoria en el mercado, así como clientela; sin embargo, todas mantienen un elemento sustancial: La calidad de sus productos y servicios. A continuación, en la tabla 7.1 se mostrará la cantidad de locales por distrito a evaluar con mayor énfasis.

Tabla 7.1: Número de locales del mercado competidor de Lima Metropolitana

Distrito	Starbucks	La Baguette	Lucio Caffé	San Antonio	Don Mamino
San Isidro	15	1	1	1	1
Miraflores	8	2	2	2	1
San Borja	7	1	1	1	0

Fuente: Google Maps (2023)

En vista de lo desarrollado en las encuestas, se mostrará el resultado total del interés de la población de Lima Metropolitana en el consumo de la cadena de restaurantes delicatessen. En primer lugar, la figura 7.1 muestra que el motivo principal que conlleva a los clientes a visitar los diferentes establecimientos de restaurantes serán los siguientes: Para salir de la rutina (91), para pasar un buen momento con compañeros (91) y el no agrada llevar lonchera (73)

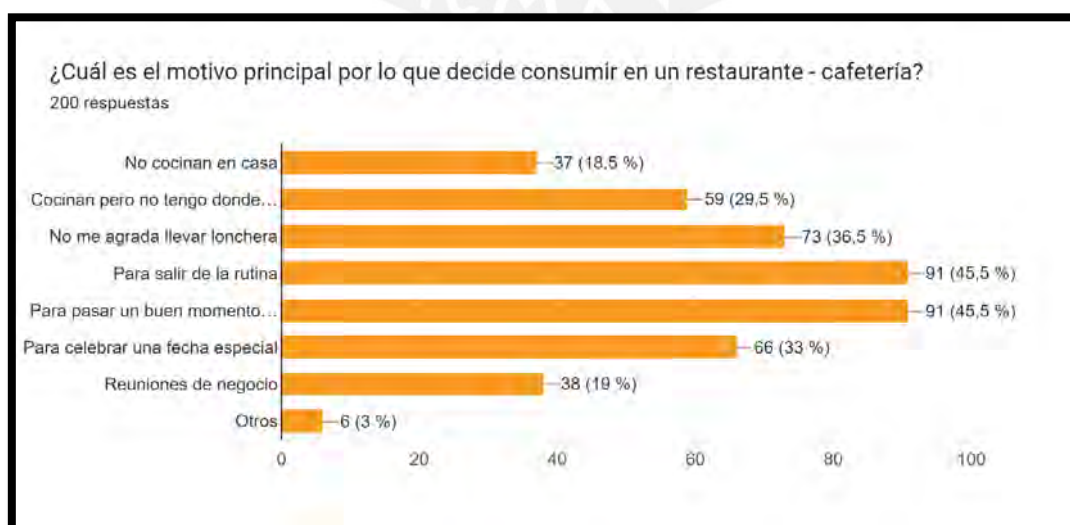


Figura 7.1: Porcentaje de encuestados que deciden consumir en restaurantes

Con respecto al tipo de comida que prefieren consumir, la figura 7.2 muestra que existen una mayor preferencia en Pollo a la Brasa (137), Pescado y Mariscos (99) y Comida Criolla (92). Por lo que la población de Lima Metropolitana mostrará un mayor interés en las comidas rápidas y típicas

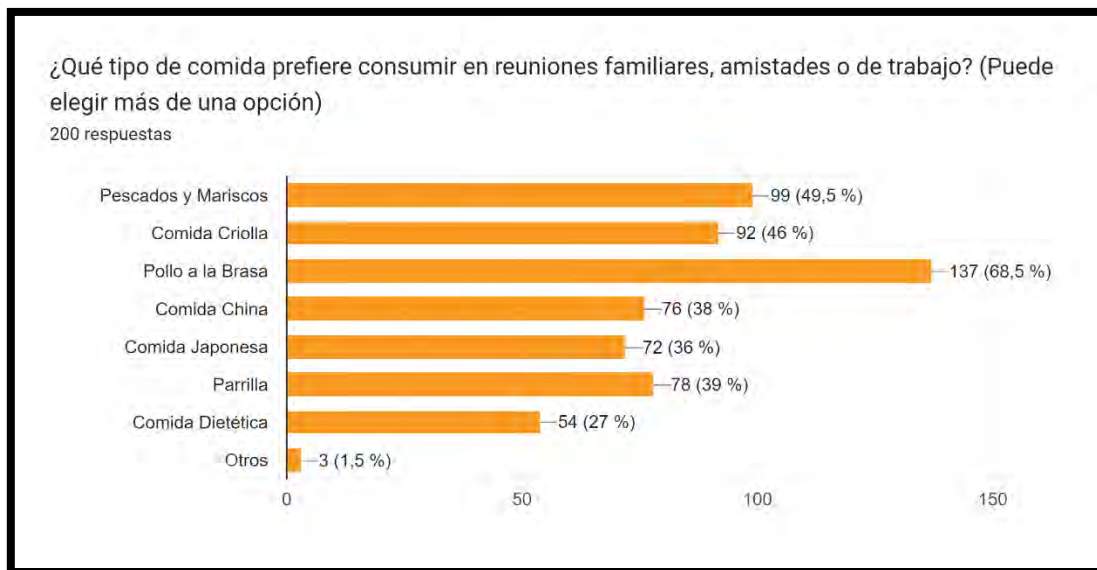


Figura 7.2: Porcentaje de encuestados que prefieren consumir diferentes platos

En relación con la valoración de lo que prefiere consumir los comensales, la figura 7.3 muestra que existe un mayor interés en la amabilidad del personal (114), la limpieza del establecimiento (113) y los precios accesibles (110)

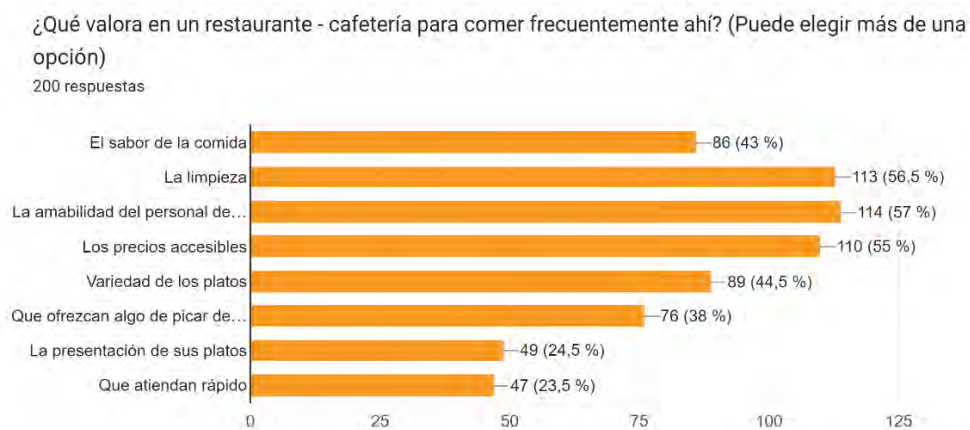


Figura 7.3: Porcentaje de encuestados que valora las características del restaurante

De acuerdo con el ambiente agradable de la cafetería, la figura 7.4 muestra que existe un interés por parte de la población de Lima Metropolitana en una Buena Ventilación (129), Buena Iluminación (113) y Sillas y Mesas cómodas (111)

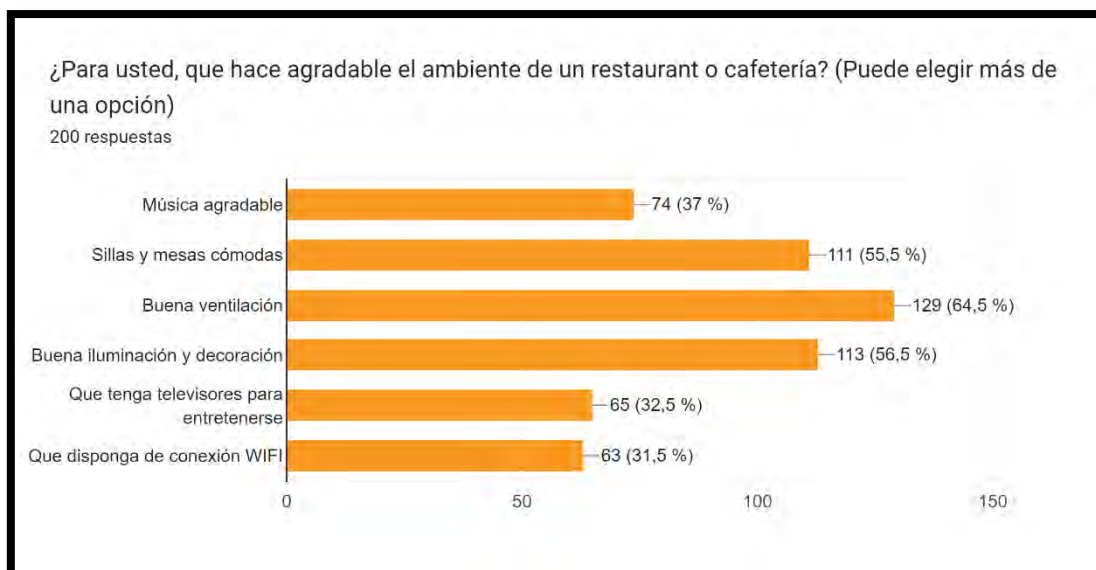


Figura 7.4: Porcentaje de encuestados que prefieren un ambiente agradable

Anexo 8: Porcentaje de Participación del Mercado

Tabla 8.1: Lista de porcentajes de participación

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: SoyEmprendedor (2023)

Anexo 9: Lista de Productos y preferencias de la Cafetería Delicatessen



Figura 9.1: Bebidas Calientes



Figura 9.2: Bebidas Frías

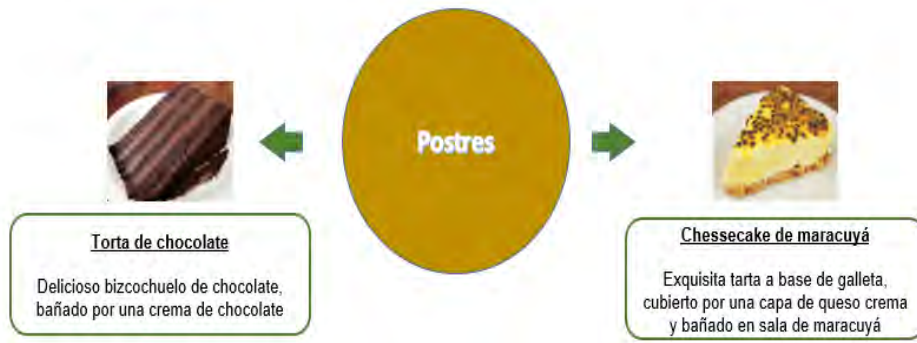


Figura 9.3: Postres

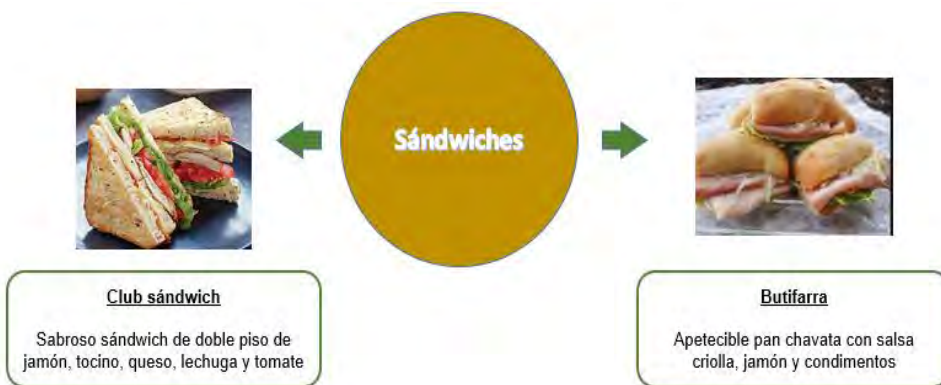


Figura 9.4: Sandwich



Figura 9.5: Desayuno

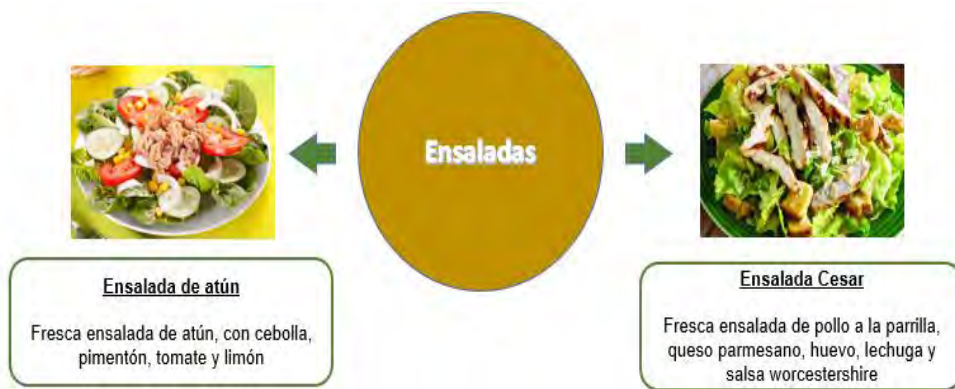


Figura 9.6: Ensaladas

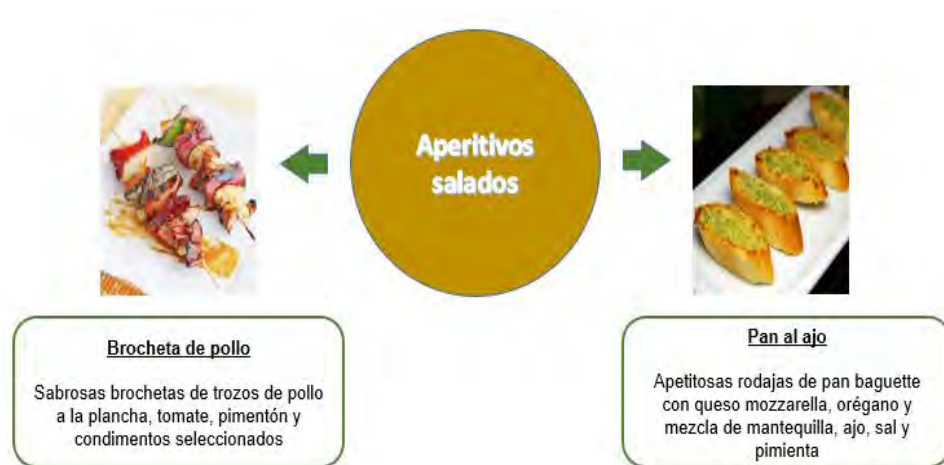


Figura 9.7: Aperitivos Salados

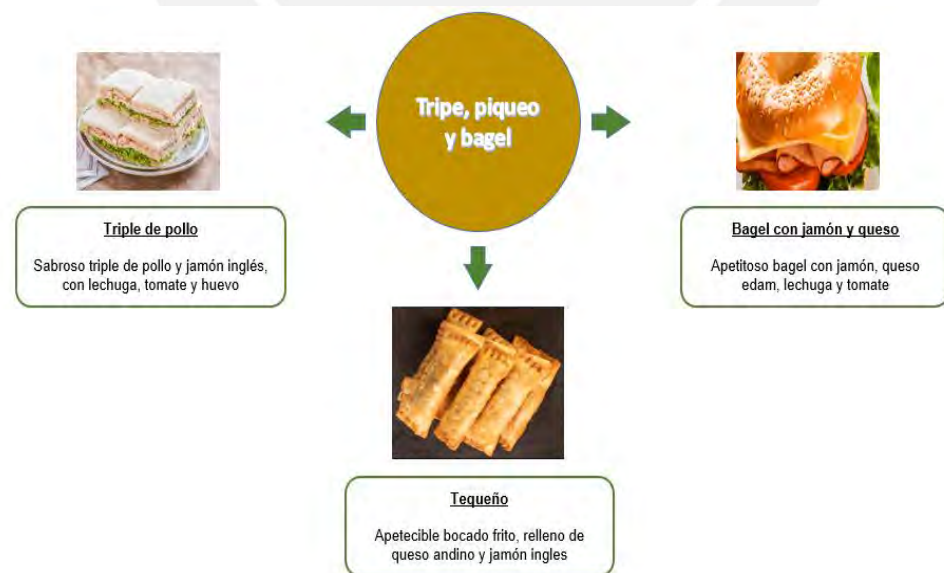


Figura 9.8: Triple, Piqueo y Bagel

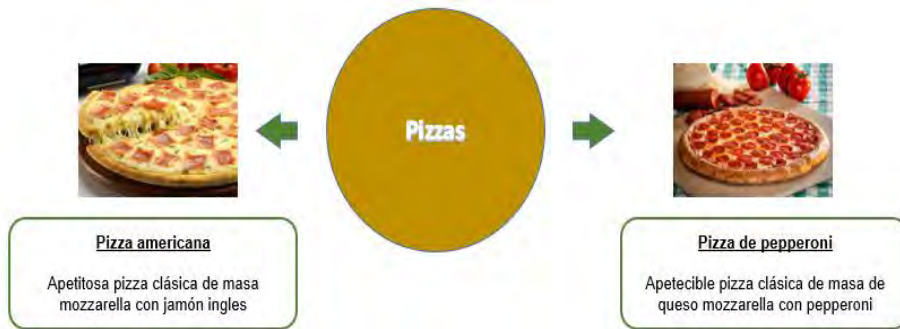


Figura 9.9: Pizzas



Figura 9.10: Helados



Figura 9.11: Bar

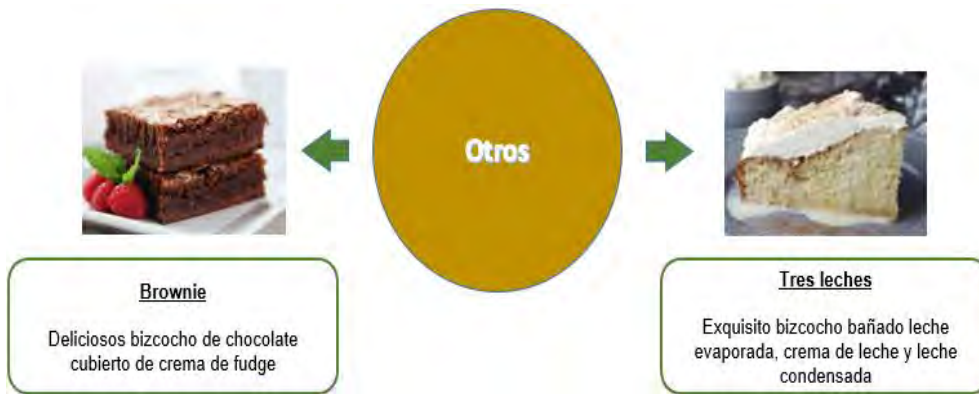


Figura 9.12: Otros

Como resultado de las encuestas realizadas, la figura 9.13 muestra la preferencia de los productos que consumirían en los establecimientos de San Isidro, San Borja y Miraflores. De acuerdo con la cantidad de respuestas, existe una mayor preferencia en las bebidas frías (133), desayunos (116), pizzas, pastas y lasagnas (114) y bebidas calientes (113)

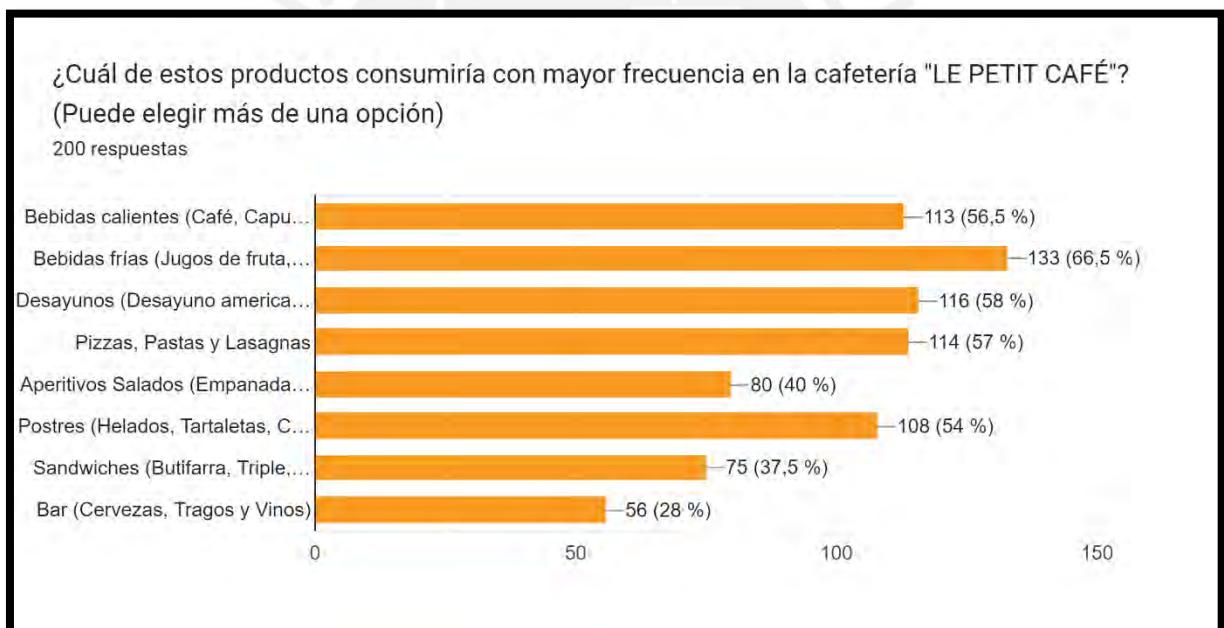


Figura 9.13: Porcentaje de encuestados que consumirían productos de establecimiento

Por otro lado, con respecto a la estacionalidad del clima, la figura 9.14 muestra las preferencias de los encuestados en relación con la temporada de Octubre a Marzo. Como se puede observar, existe una mayor preferencia en las bebidas frías (187), Postres (145) y Desayunos (108) por parte de los consumidores de Lima Metropolitana.

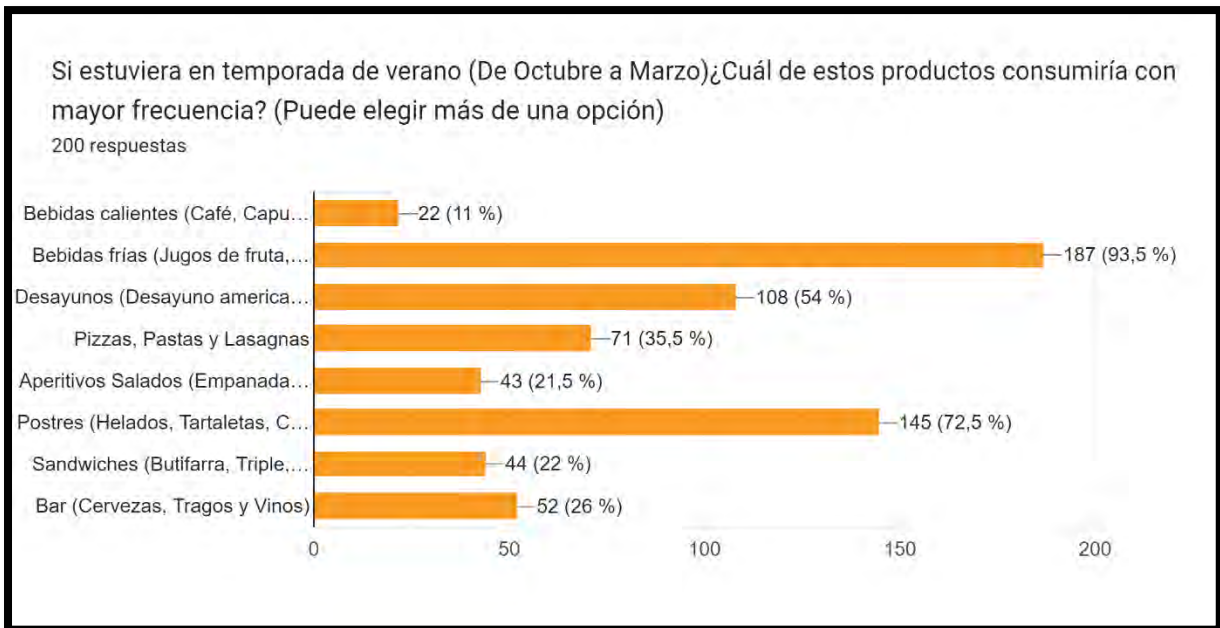


Figura 9.14: Porcentaje de preferencia de productos en la temporada (Octubre – Marzo)

De manera similar, en relación con la estacionalidad, la figura 9.15 muestra la preferencia de los productos por parte de los clientes en la temporada de invierno Abril a Setiembre. Como se puede observar, existe un mayor interés en las bebidas calientes (177), desayunos (124), aperitivos (96) y sandwich (96) por parte de la población de Lima Metropolitana.

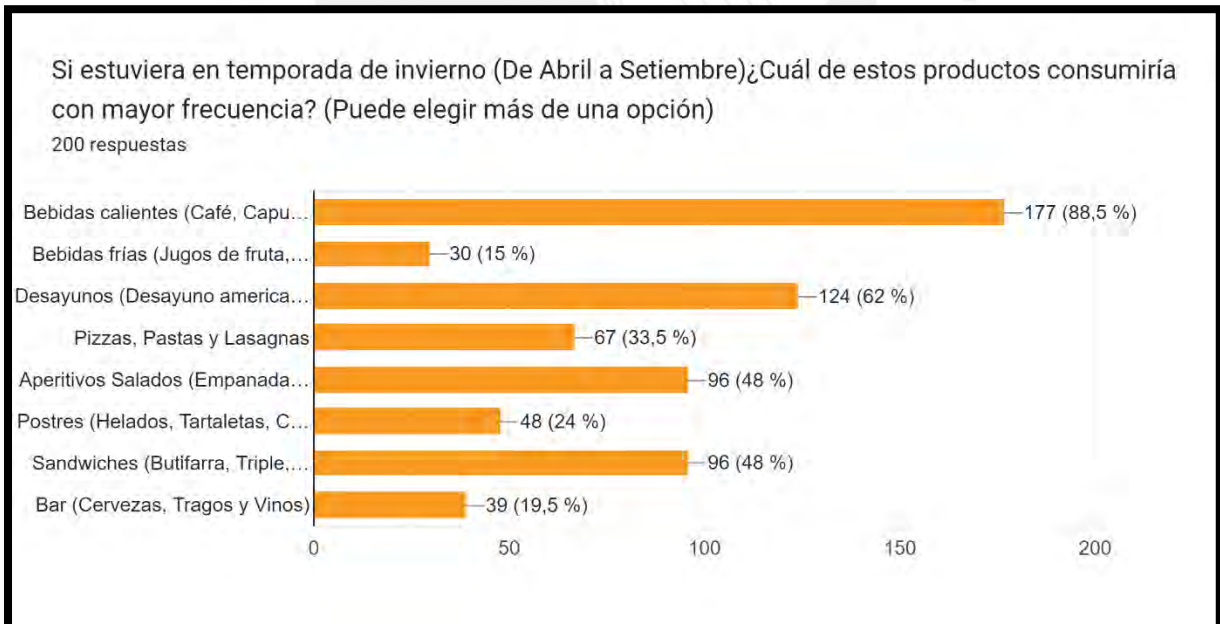


Figura 9.15: Porcentaje de preferencia de productos en la temporada (Abril – Setiembre)

En relación con los días de semana, la figura 9.16 muestra la frecuencia de visitas por parte de los encuestados. Como se puede observar, existe una mayor preferencia los días Sábado (144), Viernes (138) y Jueves (92) en visitar los establecimientos de la cadena delicatessen

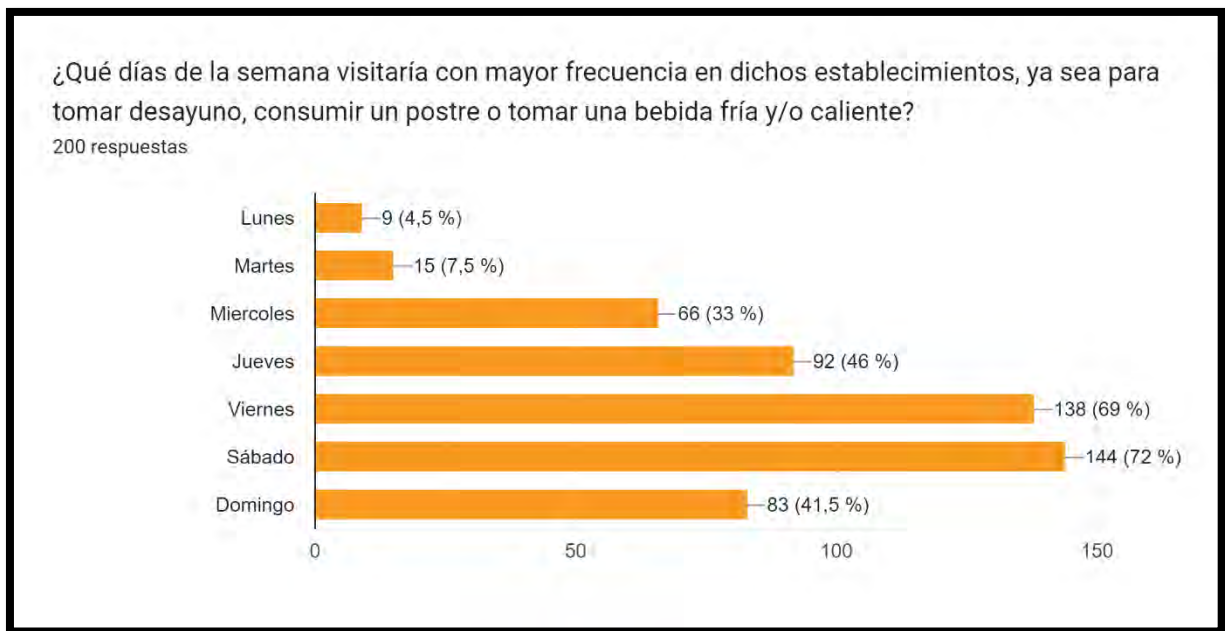
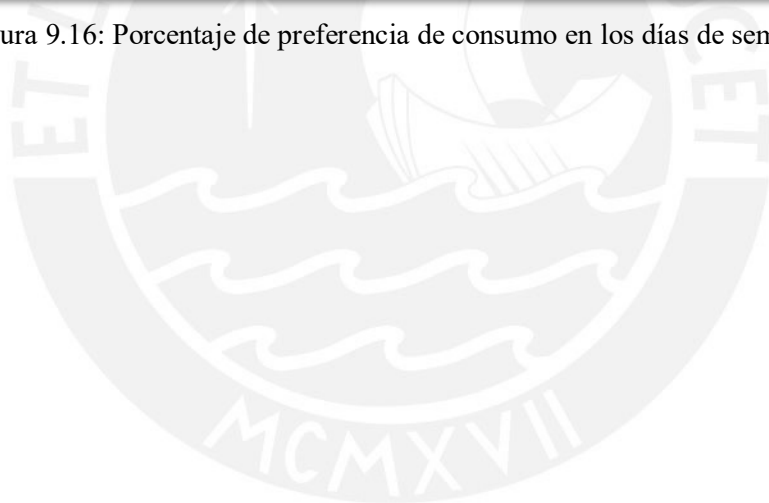


Figura 9.16: Porcentaje de preferencia de consumo en los días de semana



Por último, la figura 9.17 muestra las características principales que los encuestados consideran al consumir dentro del establecimiento, entre los más resaltantes se encuentran los siguientes: La calidad de alimentos y bebidas, Amabilidad y Atención efectiva al cliente, y Amplia variedad de opciones en la carta. Por lo que para este proyecto se considerarán dichos criterios para un buen ambiente hogareño para los clientes y laboral para los trabajadores

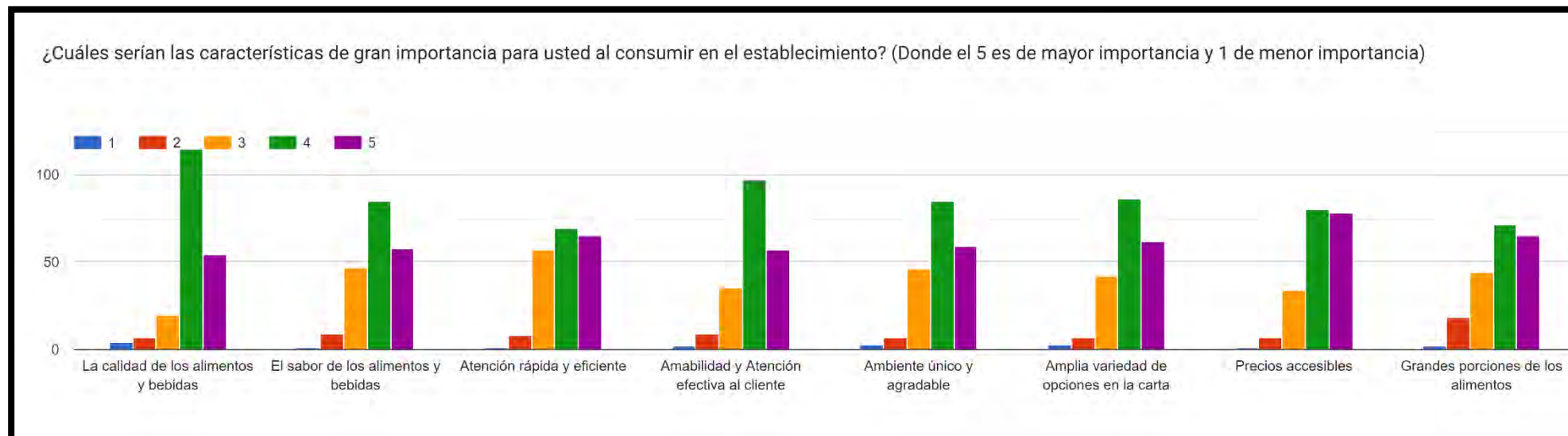


Figura 9.17: Porcentaje de preferencias de las características de importancia en los establecimiento

Para un mayor conocimiento en el interés del público objetivo, la figura 9.18 muestra la cantidad de encuestados que irían a consumir acompañados. Como se puede observar, existe un total de 118 encuestados que irían con amigos (2 a 3 personas), mientras que existen un total de 96 personas que lo harían con familiares (4 a 5 personas). Finalmente, 94 encuestados lo haría con pareja y/o amigos.

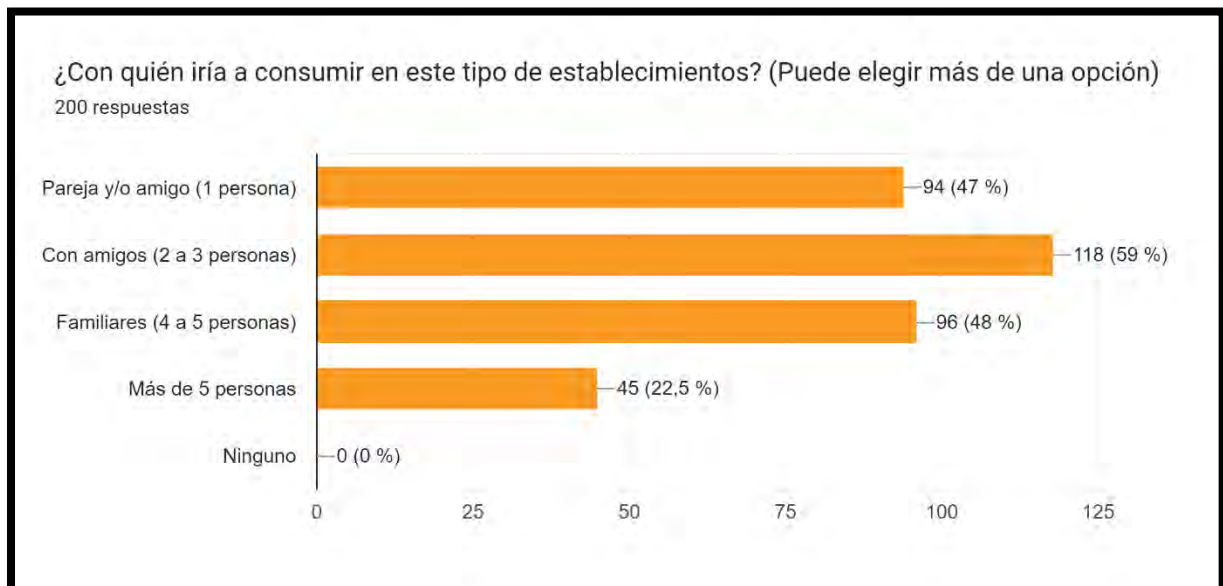


Figura 9.18: Porcentaje de los encuestados que irían con otras personas en Lima Metropolitana

Con respecto a los medios de información, la figura 9.19 muestra que existe una mayor preferencia en recibir información de la cafetería por Redes Sociales (176). Asimismo, el público encuestado presenta un gran interés en conocer las novedades de la cafetería por medio de lugares públicos (134) y correos electrónicos (97)

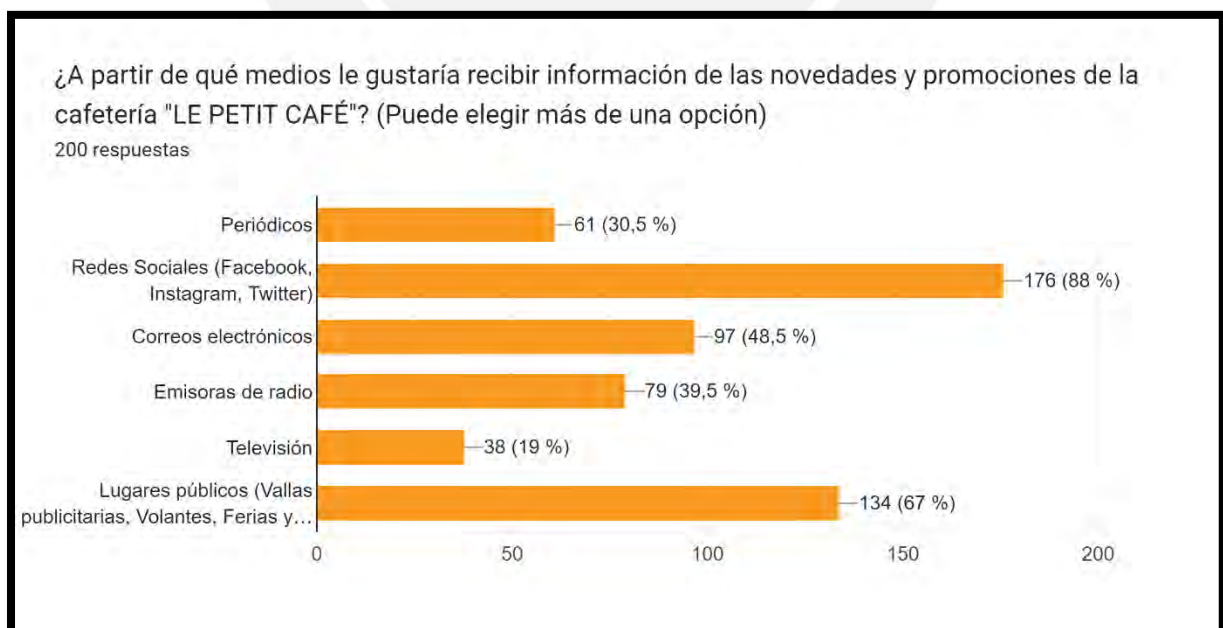


Figura 9.19: Preferencia en los medios de información por parte del público encuestado

Por lo que se refiere a los días de visita, la figura 9.20 muestra que existe una mayor frecuencia de visitas por parte del público encuestado los Viernes y Domingo dentro del horario de 6:00 pm a 8:00 pm. No obstante, se presentará un frecuencia normal en los demás días de la semana desde el día lunes hasta el viernes.

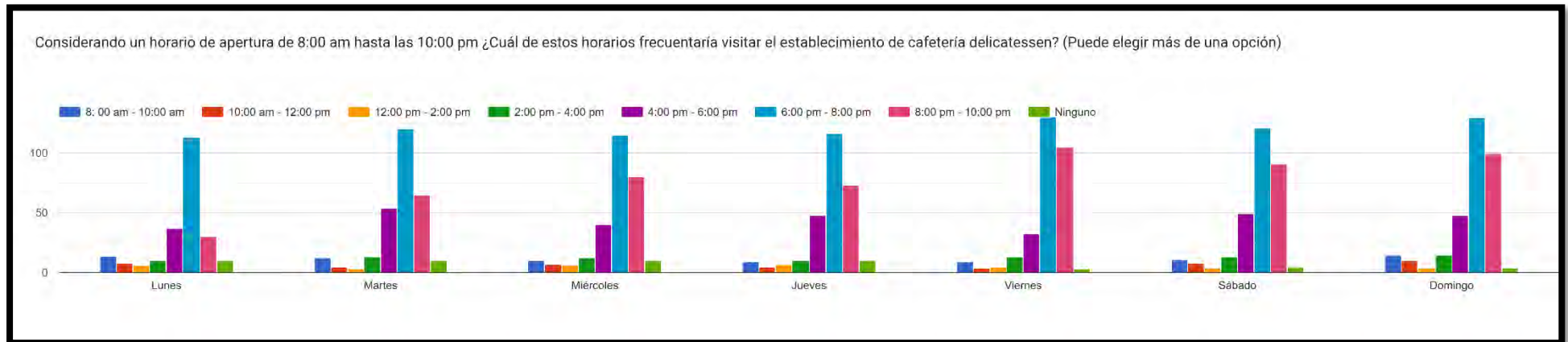


Figura 9.20: Porcentaje de preferencias de los encuestados dentro de los días de la semana

En relación con las encuestas realizadas, la figura 9.21 muestra que existe una mayor disponibilidad de parte de los encuestados en gastar entre S/.27.00 a S/.44.00 (59%). Mientras que el 21.5%, estaría dispuesto a pagar entre S/.10.00 a S/.26.00.



Figura 9.21: Porcentaje de gastos estimados por parte de los encuestados en los establecimientos

Anexo 10: Factores Relevantes de la Macrolocalización

F1. Disponibilidad de Terrenos

Determinará la cantidad de terrenos disponibles en cada una de las 3 zonas que se localizará el restaurante delicatessen. Para este proyecto se considerará locales de tipo comerciales y se tomará en cuenta el ambiente y las dimensiones correspondientes para la implementación de las zonas de cocina, de salón y estacionamiento.

F2. Costo del Terreno

El costo del terreno permitirá conocer el valor por m² del local comercial, resultará recomendable la selección de un terreno con menor costo por m² para la inversión correspondiente durante su fase preoperativa del proyecto. Para ello, se evaluará los costos óptimos para los 3 locales de San Isidro, Miraflores y San Borja

F3. Disponibilidad de la Mano de Obra

El requerimiento de personal especializado para el funcionamiento de cada uno de los establecimientos será importante en el proyecto. Esto debido a que una mayor cantidad de profesionales, baristas, meseros y cocineros permitirán una mayor efectividad y calidad en la atención y elaboración de los alimentos y bebidas del local.

F4. Seguridad en la Zona

Este factor será relevante en la elección de los locales, puesto que permitirá el bienestar no solo de los trabajadores, sino también de los mismos establecimientos. Se evaluará mediante el factor de índice de criminalidad en cada uno de los distritos.

A modo de resumen, se procederá a construir la matriz de enfrentamiento para los factores de la macrolocalización. Como se puede observar en el tablero 10.1, el puntaje asignado será de 0 a 1, el cual un puntaje de 1 implicará que será más relevante el factor de la fila con respecto al factor de la columna. De ahí, se sumarán los puntajes totales de cada uno de los factores y se obtendrán sus pesos ponderados, esto mediante la relación entre el valor total y el valor de cada uno de los factores

Tabla 10.1: Matriz de Enfrentamiento de la Macrolocalización

	F1	F2	F3	F4	TOTAL	PORCENTAJE
F1		1	1	0	2	33%
F2	0		1	1	2	33%
F3	0	0		1	1	17%
F4	1	0	0		1	17%
					6	100%

- **Alternativas en San Isidro**

El cuadro 10.2 muestra las diferentes alternativas para la ubicación óptima de uno de los locales de restaurante de tipo delicatessen en San Isidro. Para ello se evaluará el costo de alquiler del terreno y el requerimiento de espacios, este último se analizará en el acápite de las características físicas del proyecto. Como se puede observar existen 3 alternativas ideales para su implementación y que se ajustan en la categoría de local comercial.

Tabla 10.2: Alternativas de Localización en San Isidro

ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN	ÁREA TERRENO (m2)	ALQUILER TERRENO (US\$)	PRECIO POR M2 (US\$/m2)
ZONA 1	Av. Paz Soldan, San Isidro - Lima	260	\$3,000	\$11.54
ZONA 2	Calle Armando Blonder, San Isidro	280	\$3,500	\$12.50
ZONA 3	Av. Emilio Cavenecia, San Isidro	300	\$3,500	\$11.67

Fuente: Urbania (2023)

- **Alternativas de Miraflores**

El cuadro 10.3 muestra los locales comerciales ideales para el distrito de Miraflores, la implementación del restaurante de tipo delicatessen cumplirá con los estándares de infraestructura y dimensión para la ejecución de sus actividades de servicio al cliente, así como las funciones administrativas. Las zonas ideales para su ejecución serán las siguientes:

Tabla 10.3: Alternativas de Localización en Miraflores

ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN	ÁREA TERRENO (m2)	ALQUILER TERRENO (US\$)	PRECIO POR M2 (US\$/m2)
ZONA 1	Av. Petit Thouars 4432, Miraflores	235	\$5,000	\$21.28
ZONA 2	Calle Alcanfores, Miraflores	300	\$600	\$2.00
ZONA 3	Calle Alcanfores, Miraflores	289	\$6,000	\$20.76

Fuente: Urbania (2023)

- **Alternativas de San Borja**

El tablero 10.4 muestra las diferentes localizaciones que se ubicarán en el distrito de San Borja, el cual cumplirá con los requerimientos de restaurante delicatessen – cafetería. Como se puede observar, los locales comerciales candidatos comprenderán un área máxima de 280 m². No obstante, se evaluará el local que disponga de una mayor cercanía, así como un costo bajo en el alquiler para el desarrollo de las actividades.

Tabla 10.4: Alternativas de Localización en San Borja

ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN	ÁREA TERRENO (m2)	ALQUILER TERRENO (US\$)	PRECIO POR M2 (US\$/m2)
ZONA 1	Av. Degas 100, San Borja	280	\$2,300	\$8.21
ZONA 2	Av. San Luis 2261, San Borja	260	\$4,500	\$17.31
ZONA 3	Av. San Luis, San Borja	285	\$5,000	\$17.54

Fuente: Urbania (2023)

Anexo 11: Puntajes asignados según los criterios de calificación

Tabla 11.1: Criterios de Calificación

CRITERIOS	CALIFICACIÓN
Extremadamente Preferible	9
Entre muy Fuertemente y Extremadamente Preferible	8
Muy Fuertemente Preferible	7
Entre Fuertemente y Muy Fuertemente Preferible	6
Fuertemente Preferible	5
Entre Moderadamente y Fuertemente Preferible	4
Moderadamente Preferible	3
Entre Igualmente y Moderadamente Preferible	2
Igualmente Preferible	1

Anexo 12: Diagrama de Bloques de los Platillos del Restaurante

- **Proceso de Elaboración del Café**

La figura 12.1 muestra el procedimiento realizado que empezará por la recepción de los insumos y finalizará con el servido hacia el consumidor final.

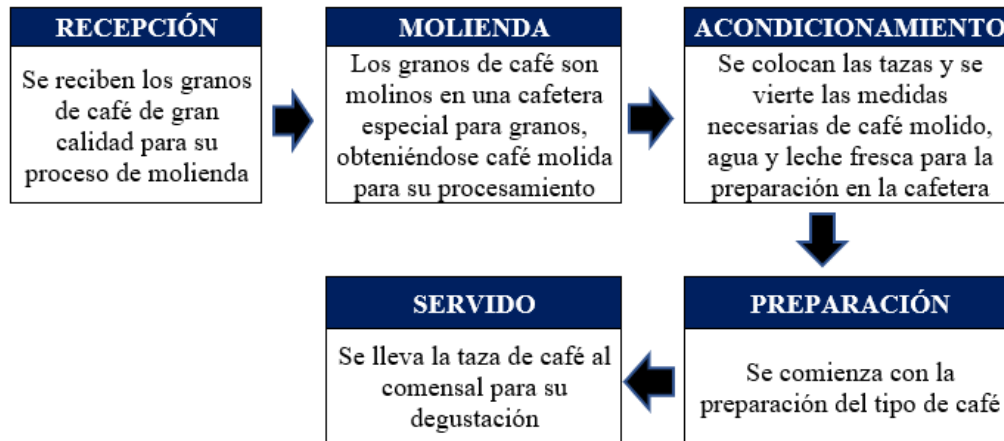


Figura 12.1: Diagrama de Bloques de Café

- **Proceso de Elaboración de Jugos de Fresa y Lúcuma**

La figura 12.2 muestra el procedimiento de elaboración de los jugos en el restaurante

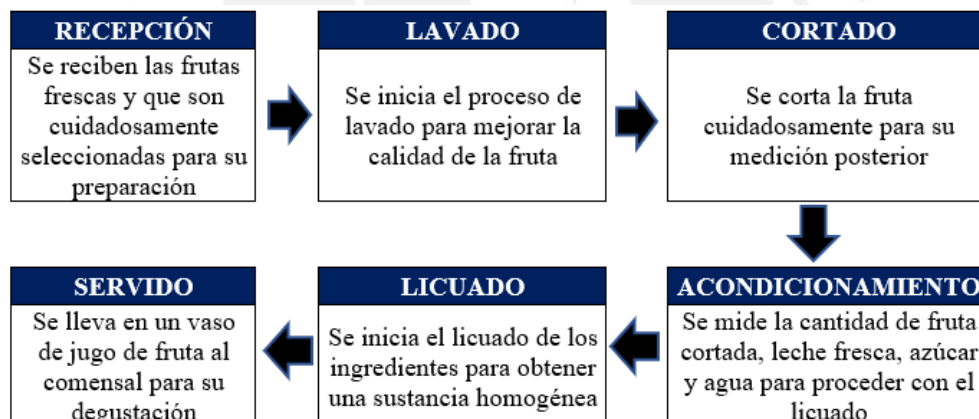


Figura 12.2: Diagrama de Bloques de Jugos

- **Proceso de Elaboración de Frappé de Fresa**

La figura 12.3 muestra el proceso de elaboración de los postres de *frappe* de fresa desde que se reciben los insumos en la recepción hasta el servido del platillo hacia los clientes.

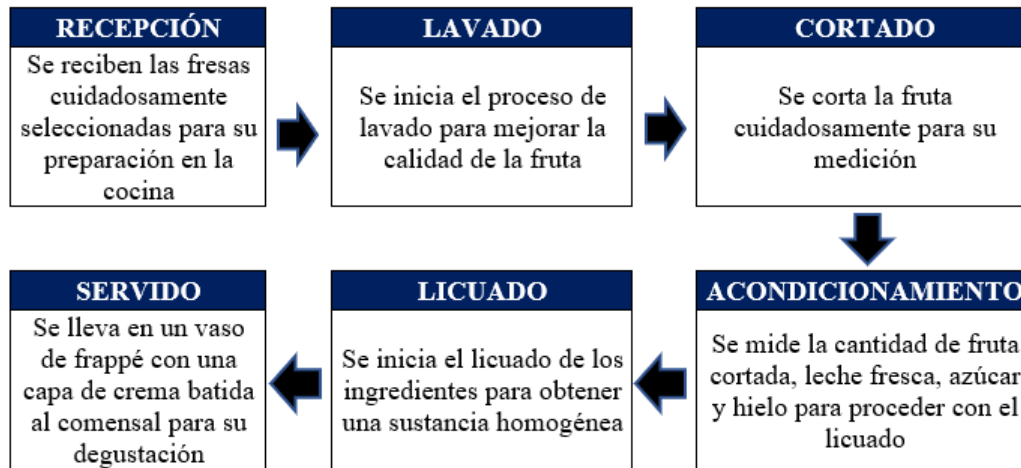


Figura 12.3: Diagrama de Bloques del Frappé de Fresa

- **Proceso de Elaboración del Frappé de Chocolate**

La figura 12.4 muestra el procedimiento de elaboración del frappe de chocolate, el cual se verán involucrados los procesos de recepción, acondicionamiento, licuado y servido.

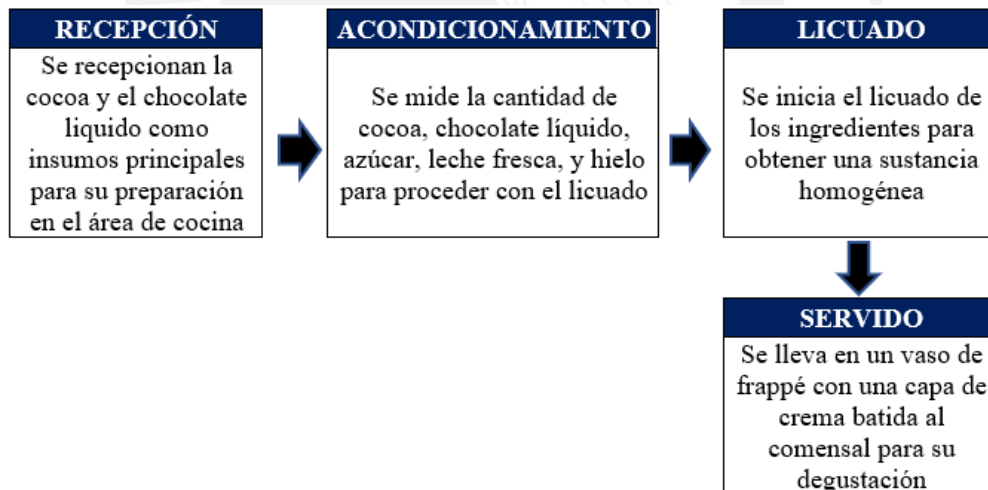


Figura 12.4: Diagrama de Bloques del Frappé de Chocolate

- **Proceso de Elaboración de Torta de Chocolate**

La figura 12.5 muestra el procedimiento de elaboración de la torta de chocolate.

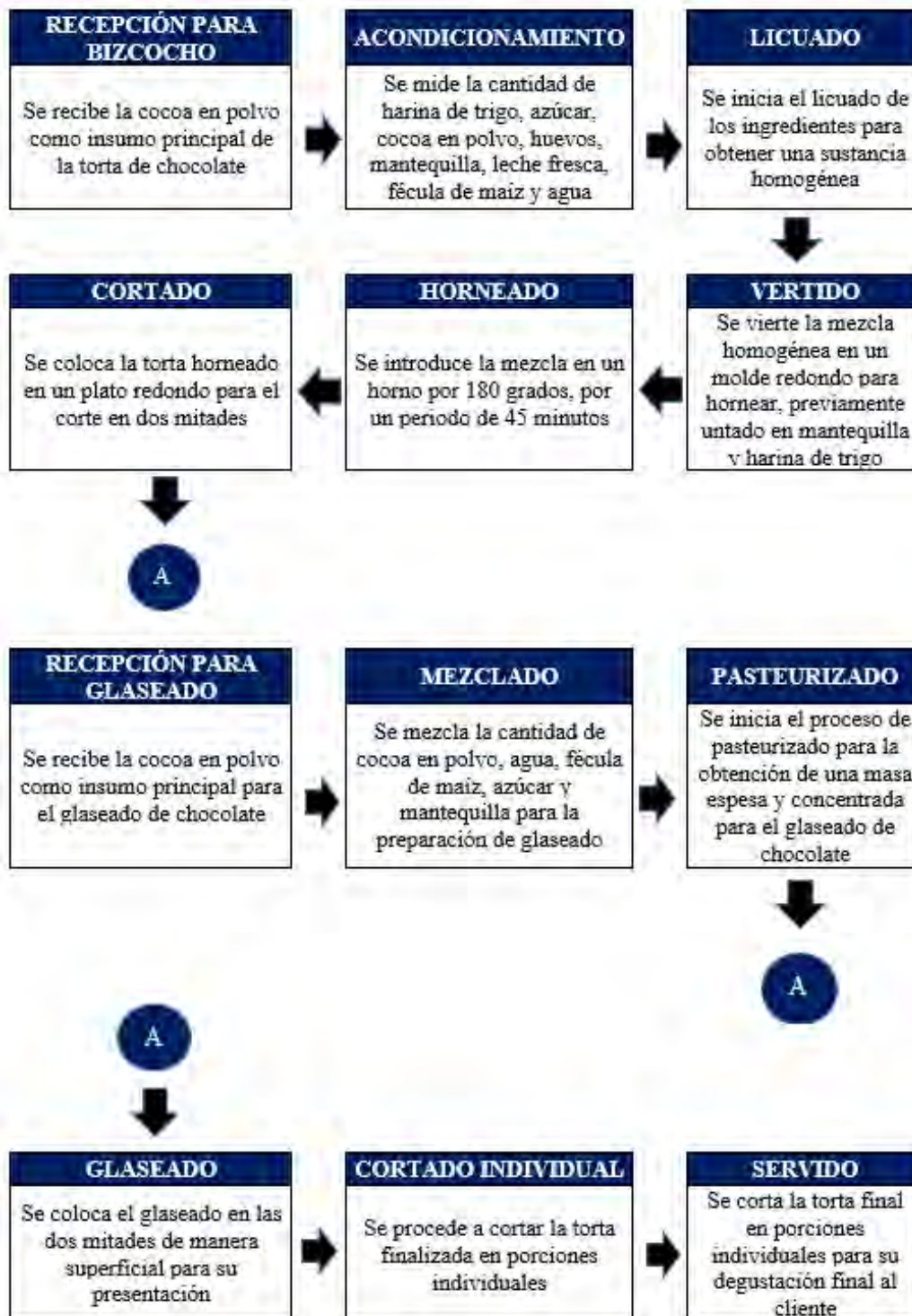


Figura 12.5: Diagrama de Bloques de Torta de Chocolate

- Proceso de Elaboración de Cheesecake de Maracuyá



Figura 12.6: Diagrama de Bloques de Cheesecake de Maracuyá

- **Proceso de Elaboración de Sandwich**

La figura 12.7 muestra el procedimiento para la preparación del sándwich por parte de los cocineros del proyecto.



Figura 12.7: Diagrama de Bloques de Sandwich

Anexo 13: Diagrama de Procesos (DOP) de los platillos a la carta

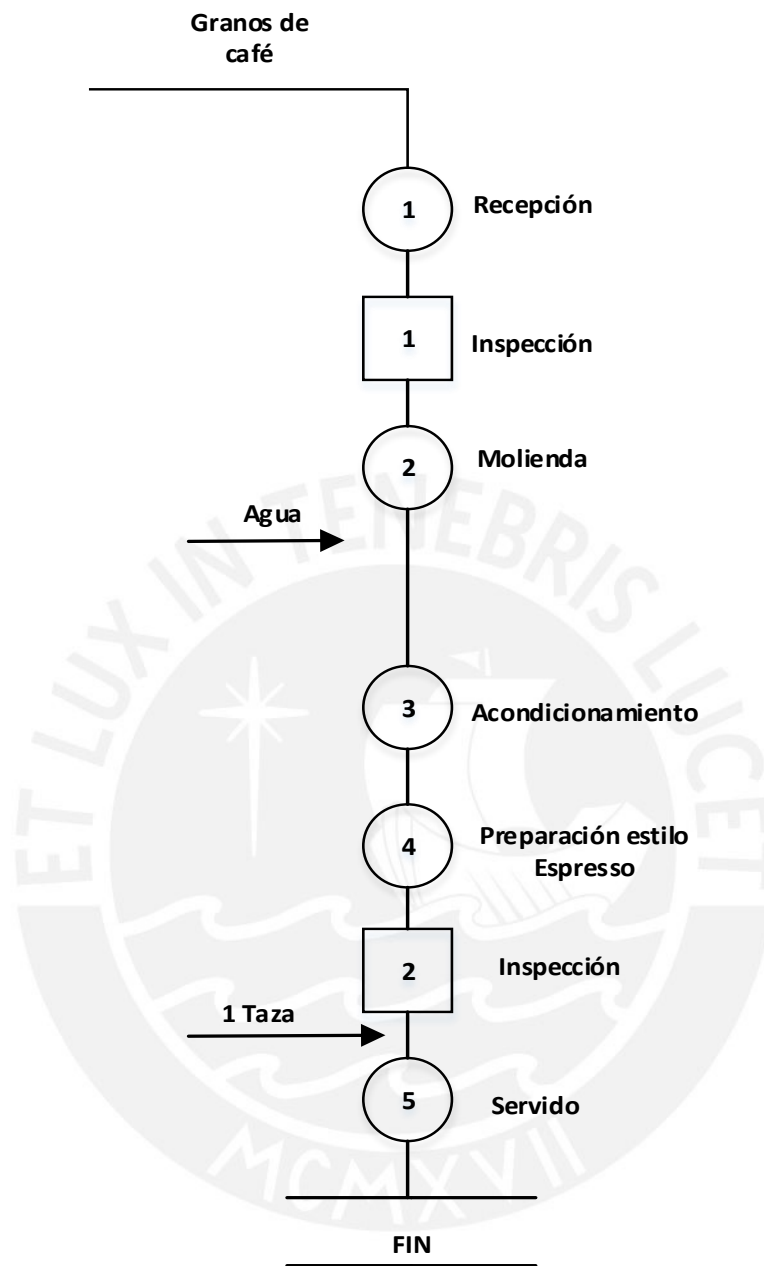


Figura 13.1: DOP de la elaboración de Café Espresso

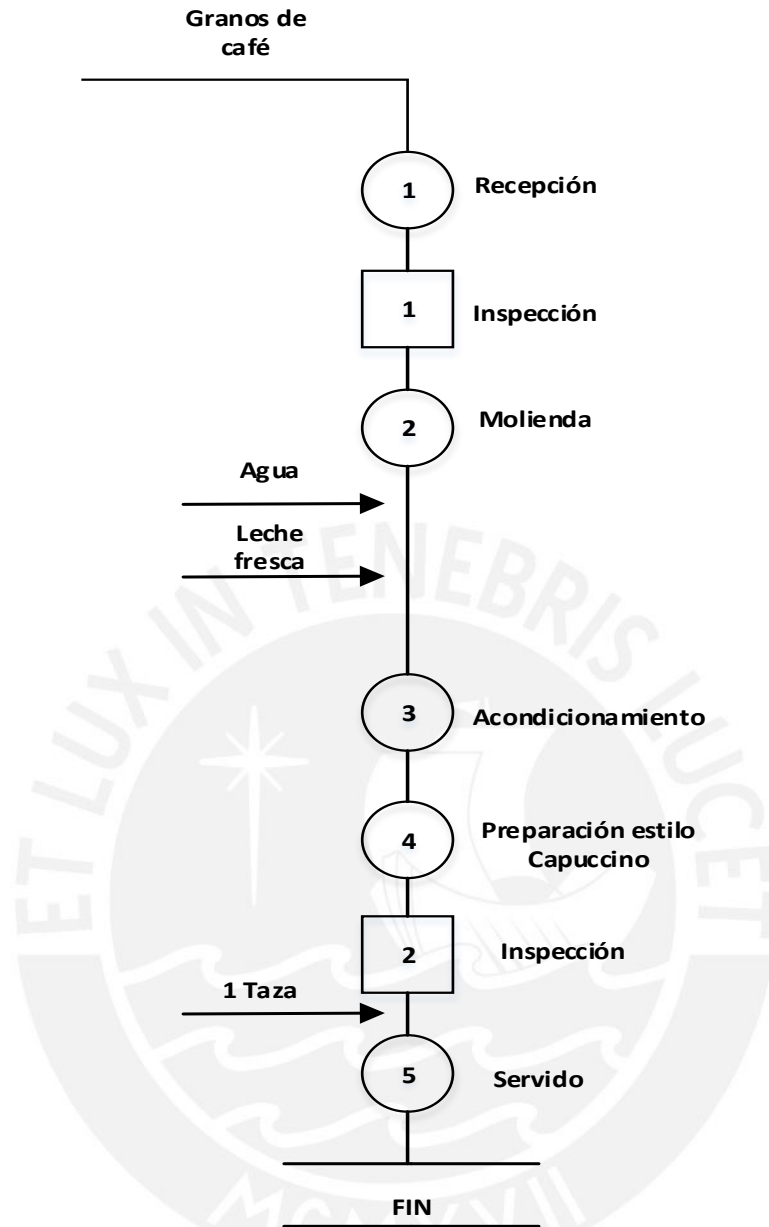


Figura 13.2: DOP de la elaboración de Capuchino

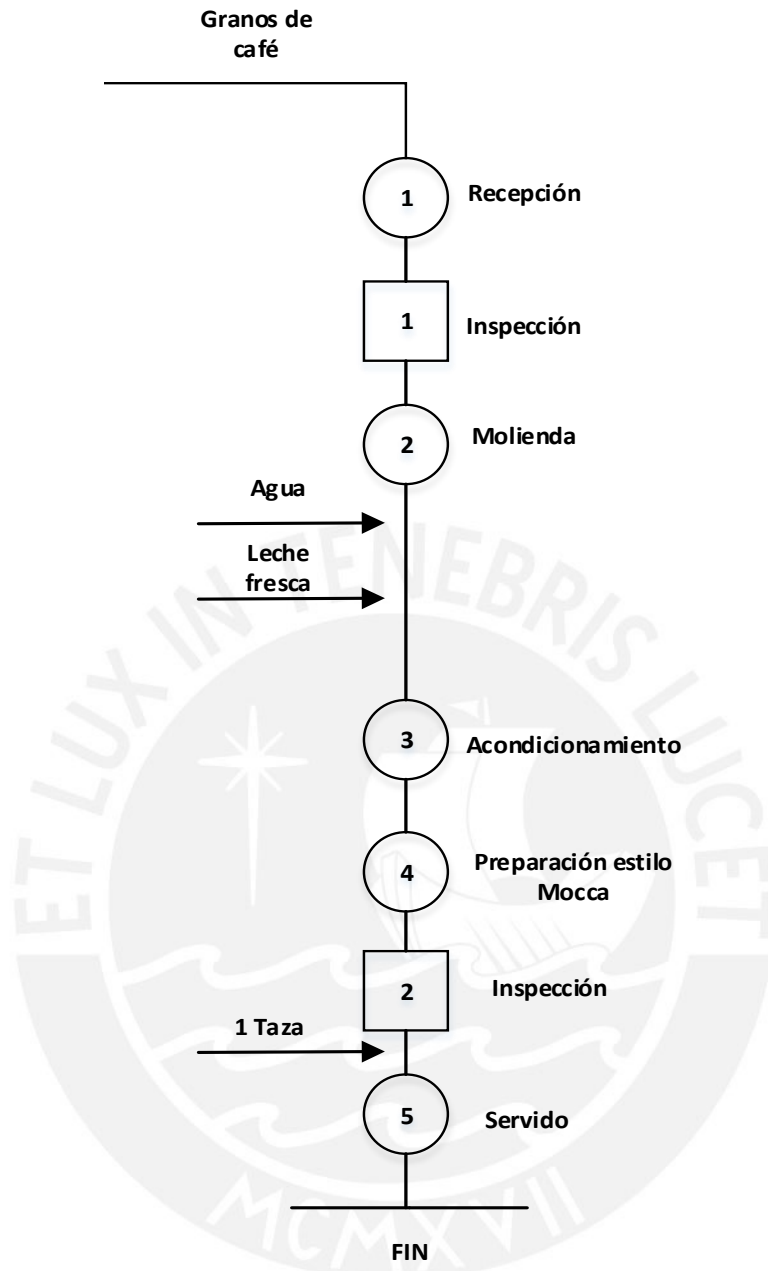


Figura 13.3: DOP de la elaboración del Mocaccino

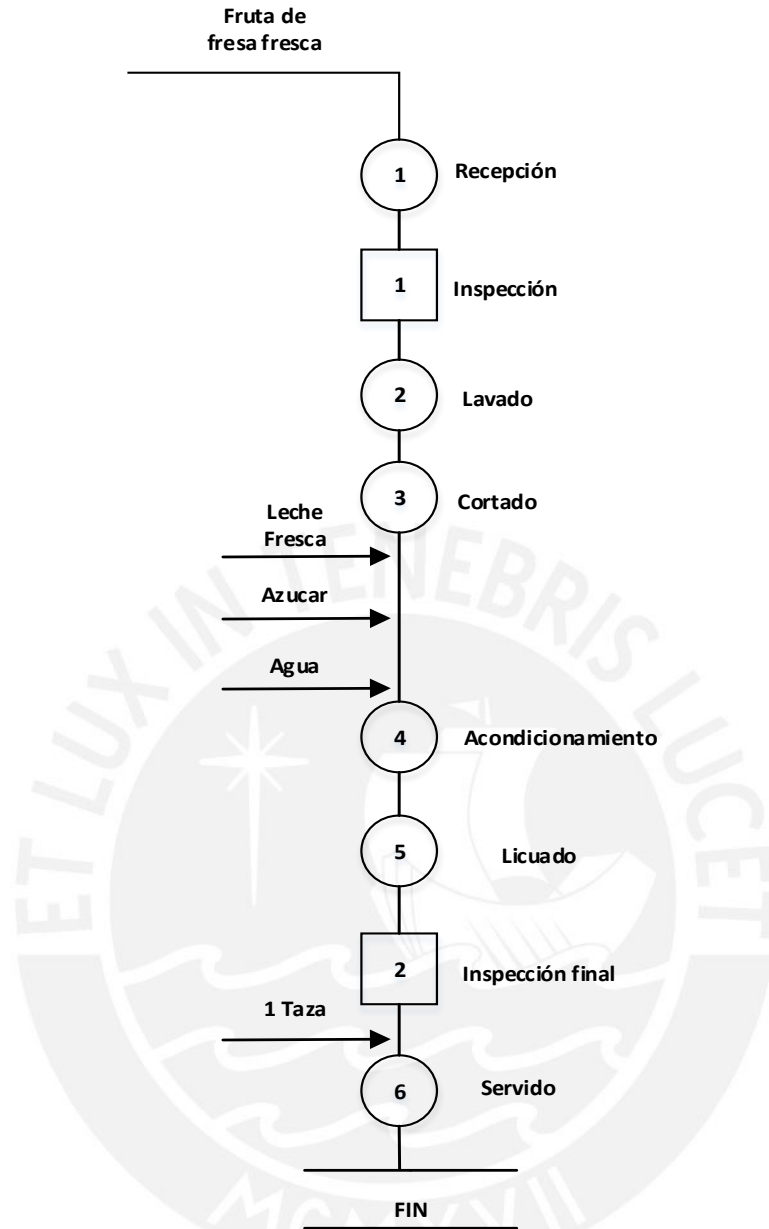


Figura 13.4: DOP de la elaboración del Jugo de Fresa

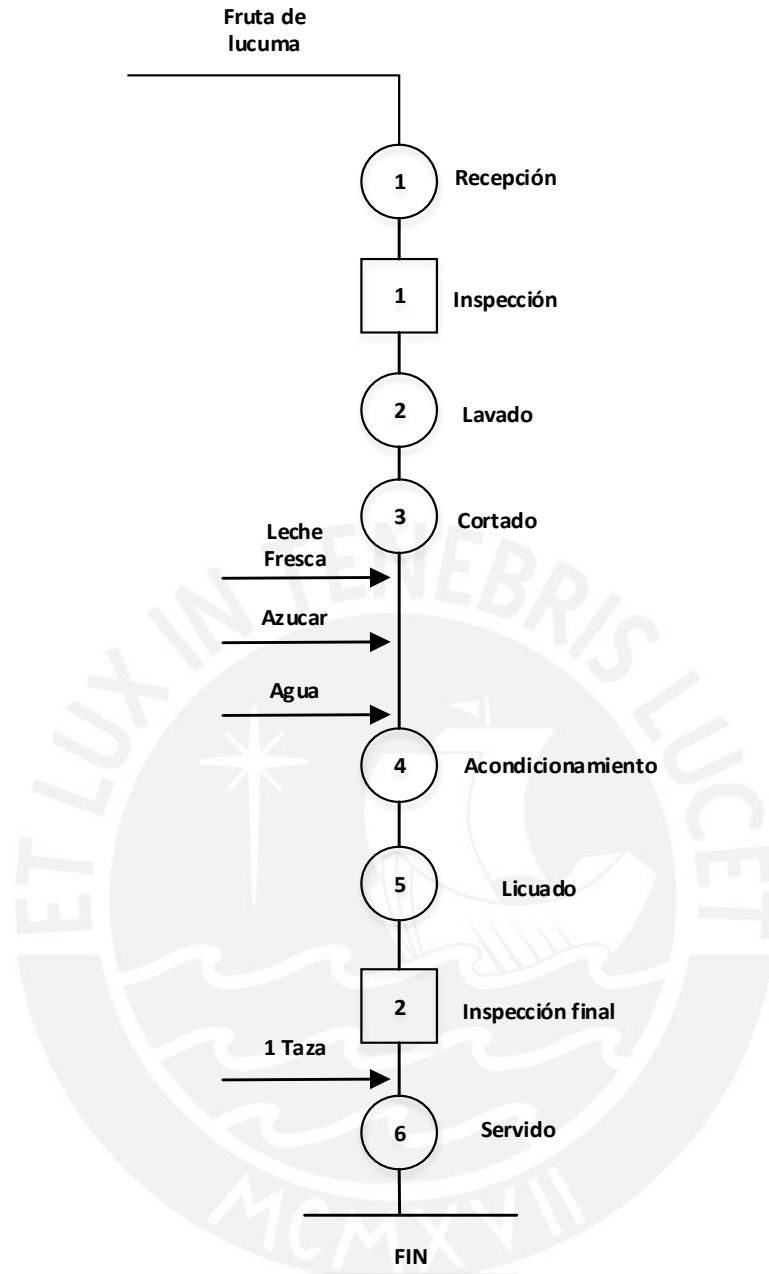


Figura 13.5: DOP de la elaboración del Jugo de Lúcumá

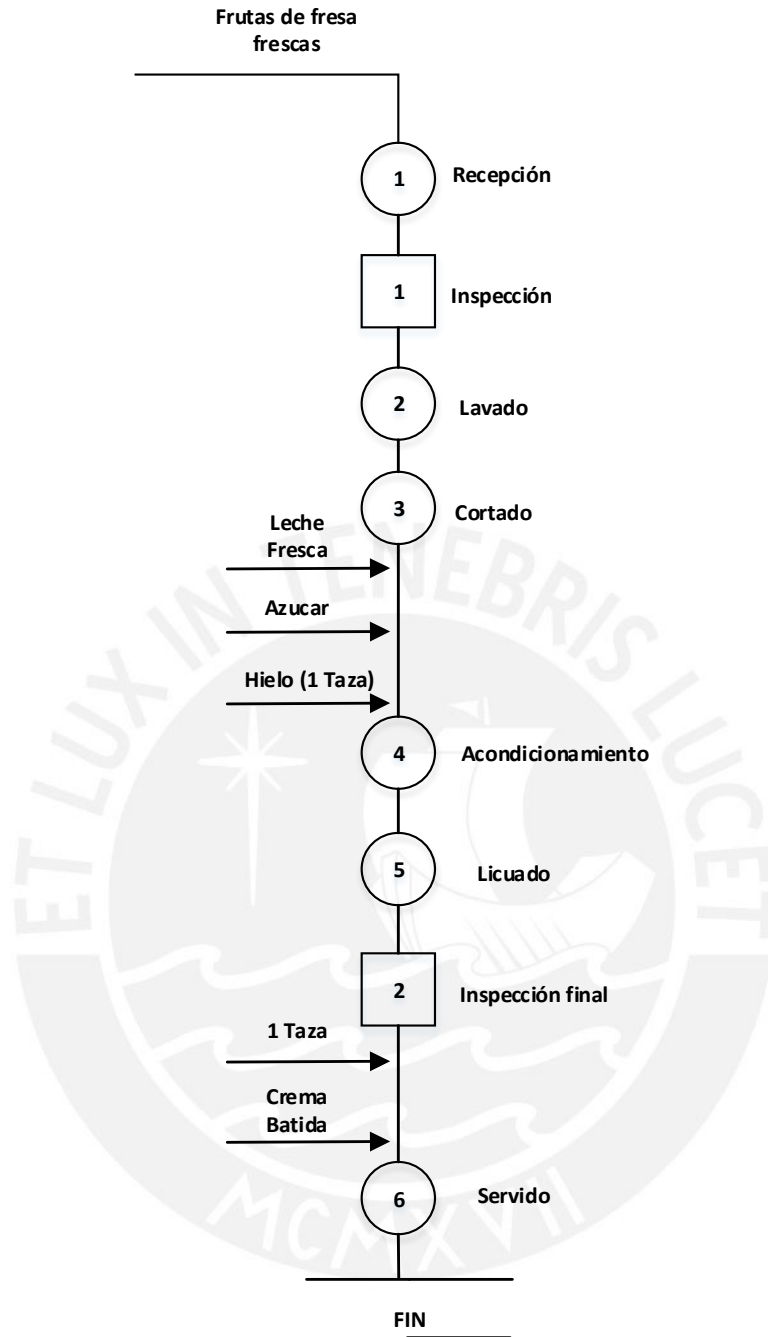


Figura 13.6: DOP de la elaboración del Frappé de Fresa

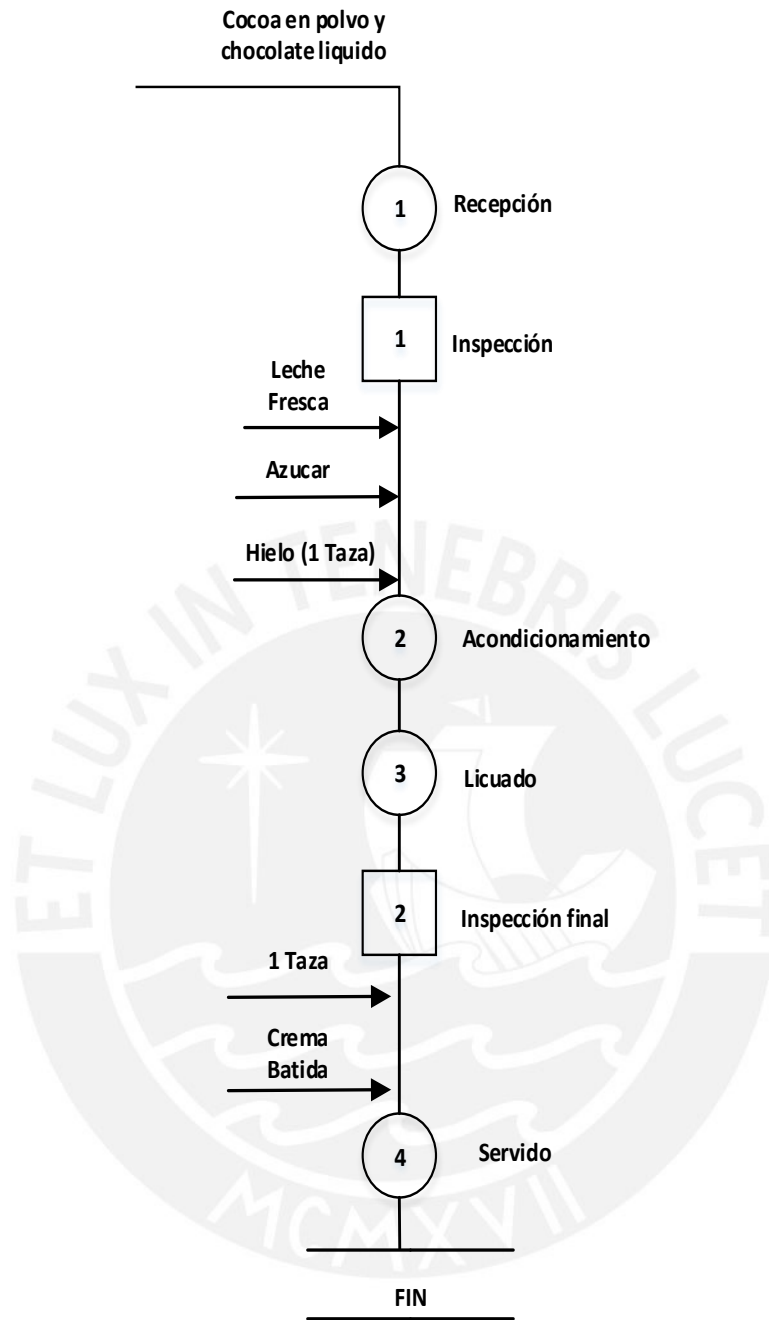


Figura 13.7: DOP de la elaboración del Frappé de Chocolate

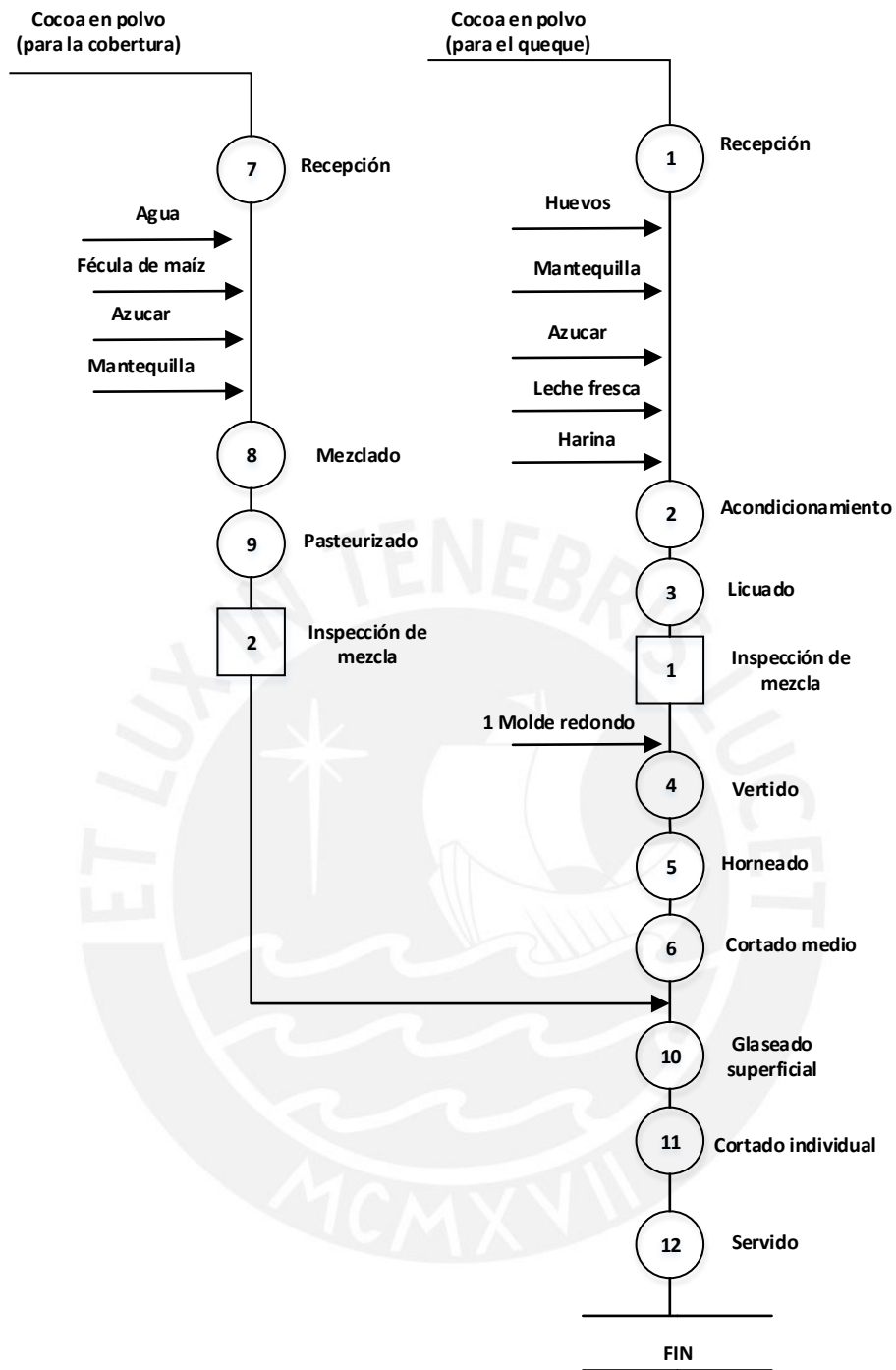


Figura 13.8: DOP de la elaboración de la Torta de Chocolate

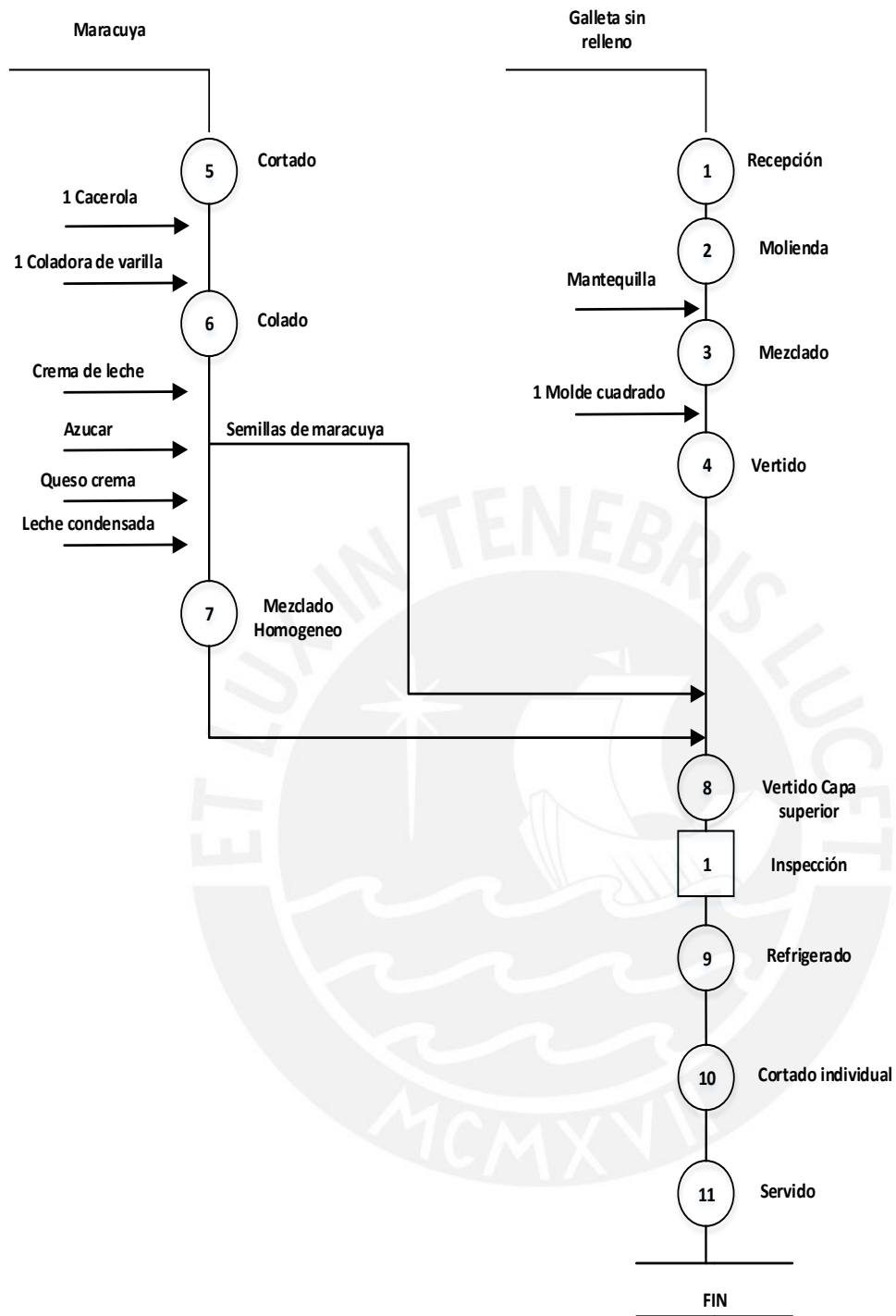


Figura 13.9: DOP de la elaboración del cheesecake de maracuyá

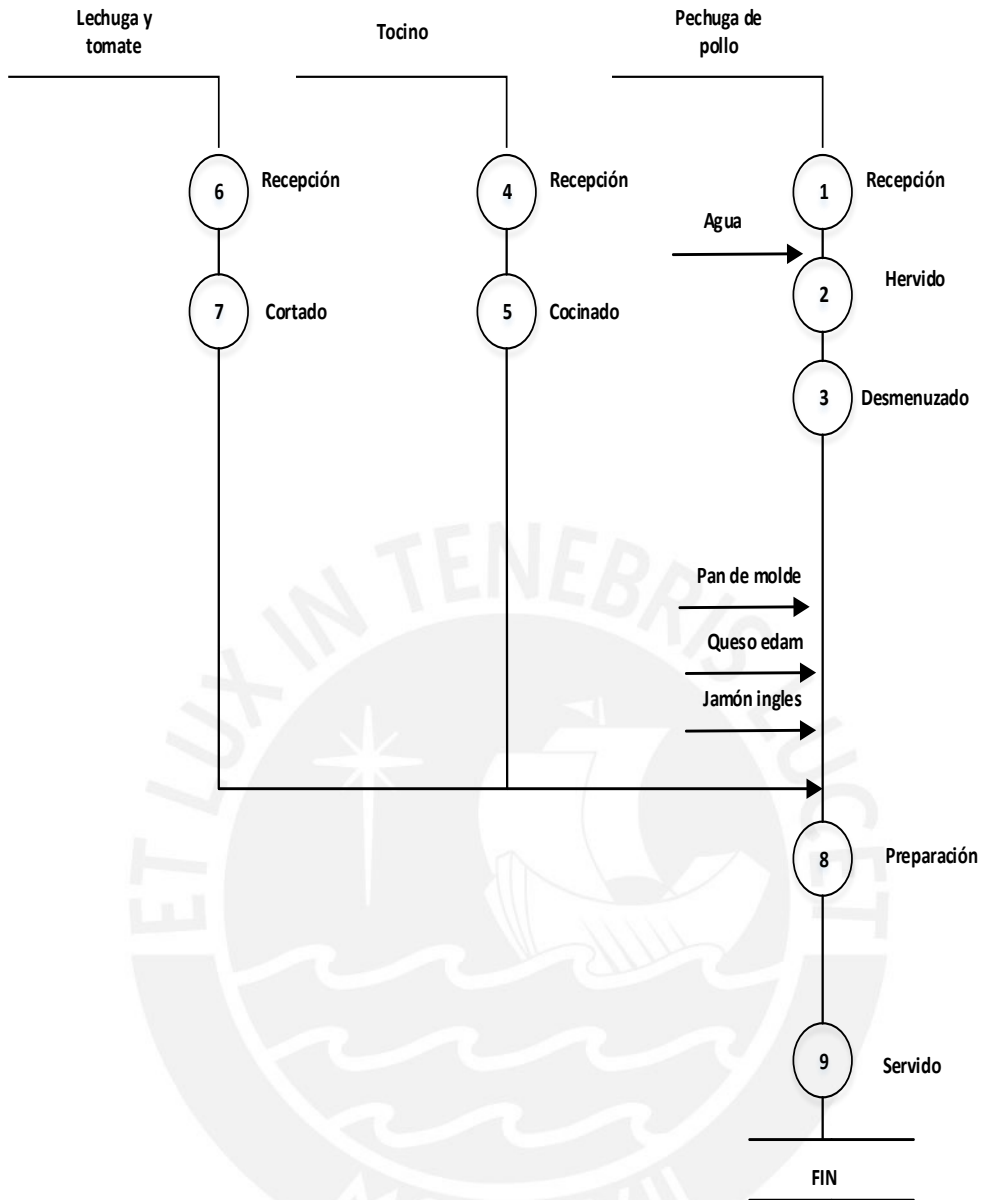


Figura 13.10: DOP de la elaboración del Club Sandwich

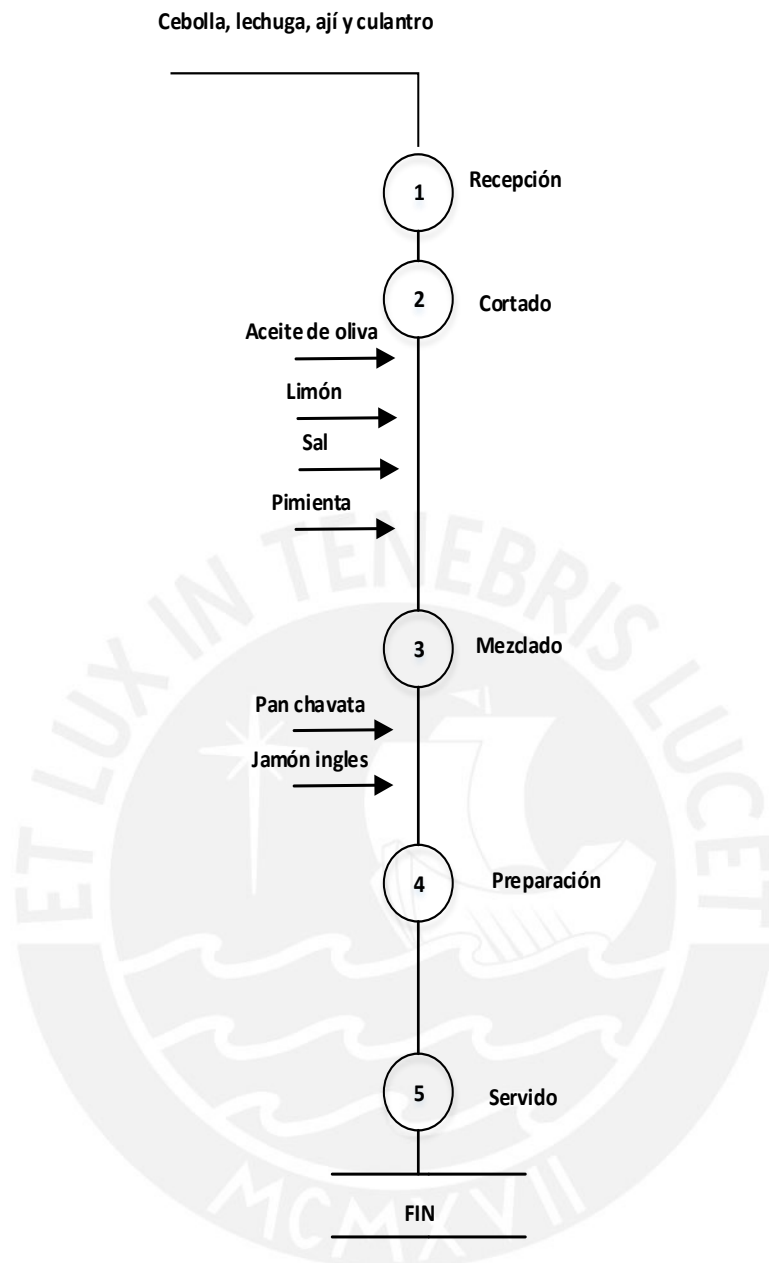


Figura 13.11: DOP de la elaboración de Butifarra

Anexo 14: Descripción de las zonas requeridas en el restaurante delicatessen

- **Almacén de Insumos**

Esta área se encargará del almacenamiento de los alimentos frescos tales como: Carne, Embutidos, Frutas, Lácteos para conservar el buen estado de los insumos solicitados por los proveedores y posean una mayor durabilidad en el tiempo. El almacén contará con una cámara frigorífica que estará a una temperatura entre 18°C a 25°C bajo cero. Los trabajadores de cocina, así como el servicio de atención al cliente utilizarán equipos de protección personal para prevenir diversos malestares ante un cambio brusco de temperatura. La distribución de esta zona se ubicará cerca del área de la cocina debido a que facilitará la circulación de los insumos para la preparación de los platillos. Sin embargo, se ubicará lejano al área de estacionamiento ya que el smog expulsado por los vehículos contaminará los productos. El área requerida para este departamento será de aproximadamente 37 m² y se asignará un solo operario para el traslado de las mercaderías.

- **Área de Cocina**

Esta zona será la encargada de la preparación de los platillos tales como: Almuerzos, Pastas, Bebidas Frías, Bebidas Calientes, Desayunos, Sándwiches, entre otros. El área estará acondicionada con mayólicas en los pisos, paredes y techos a fin de evitar la decoloración de las paredes pintadas como consecuencia de las altas temperaturas de vaporización. Asimismo, contará con ductos de ventilación para la expulsión de gases y olores tóxicos dentro de la estación de trabajo. Por otro lado, se acondicionará el piso con alfombras antideslizantes para prevenir caídas y/o accidentes de trabajo durante la preparación de los platillos. Estará abastecido de maquinarias como refrigeradora, congeladora, estufas de cocina y máquina freidora de papas. Asimismo, contará con equipos auxiliares como balanza industrial, horno microondas, licuadora, entre otros. Su distribución se localizará cercana al almacén de insumos para minimizar el área recorrida entre los cocineros y operarios encargados del departamento de alimentos. No obstante, su localización no estará cerca al área de estacionamiento a fin de prevenir la contaminación de los platillos por parte del smog de los vehículos y del medio ambiente. De acuerdo con el análisis del requerimiento de espacios para los elementos fijos y móviles, se requerirá un total de 35 m² en la estación de la cocina. El departamento contará con un Jefe de Cocina, el cual se encargará de la supervisión y el control de calidad de los alimentos elaborados por los cocineros. En resumen, se asignará un jefe de cocina y 2 cocineros para satisfacer las necesidades de los clientes y de acuerdo con el día de la semana, se requerirá de más cocineros a tiempo parcial.



Figura 14.1: Área de Cocina
Fuente: Expo Horeca

- **Área de Comedor**

Esta área estará destinada a los clientes para que puedan consumir los alimentos pedidos dentro del establecimiento; además, será la zona donde pasarán la mayor parte del tiempo. La infraestructura de esta área estará diseñada bajo un estilo hogareño, a fin de que los clientes se sientan cómodos y que disfruten de una experiencia única. La iluminación del local contará con luces de tipo cielo raso para un mayor alcance hacia los lugares de poca luminosidad. Entre los elementos fijos dispondrá de vitrinas exhibidoras para el ofrecimiento de diversos productos fríos tales como: Jugos y Postes. Asimismo, estará comprendida por butacas dobles y mesas para 2 a 4 personas, los cuales estarán colocadas en los extremos y en el centro de la estación de trabajo para un mayor aprovechamiento del espacio cúbico de la zona. La distribución de la planta se localizará cercana a las Áreas de Cocina y Estacionamiento; es decir, será el punto intermedio entre el contacto con los clientes y el personal de atención al cliente. Además, se ubicará cerca a los servicios higiénicos exclusivo para los clientes a fin de satisfacer sus necesidades fisiológicas. Esta zona estará comprendida por un máximo de 3 mozos que, a su vez, uno de ellos será asignado para trasladar los platillos de los clientes mediante un carrito de transporte. El área total requerida para su buen funcionamiento será de 66 m² aproximadamente.

- **Área de Estacionamiento**

Esta zona se encargará del parqueo y/o estacionamiento de los vehículos por parte de los clientes y trabajadores administrativos del restaurante. Su infraestructura estará dividida por separadores para cada uno de los vehículos. Asimismo, se contará con un estacionamiento exclusivo para personas discapacitadas. El área no contará con techado a fin de prevenir la concentración del smog dentro del establecimiento. La distribución de la planta se ubicará cerca al área de comedor puesto que, durante el estacionamiento de los vehículos por parte de los comensales, optarán por ingresar al local para degustar y consumir las diferentes variedades de platillos. Sin embargo, a fin de prevenir la contaminación de los alimentos durante su abastecimiento se ubicará lejano a las áreas de cocina y almacén de insumos. De acuerdo con la normativa técnica A.070 comercio (2006), las dimensiones requeridas para las áreas de

estacionamiento de tipo restaurante serán de 3.80 metros de ancho x 5 metros de largo. No se asignará ningún operario para esta zona y se dispondrá un área de 51 m².



Figura 14.2: Área de Estacionamiento
Fuente: Habitissimo (2018)

- **Oficinas Administrativas**

Área encargada de las funciones administrativas del proyecto relacionado a la cadena de restaurantes de tipo delicatessen. Su infraestructura será completamente diferente a las áreas de trabajo enfocado al restaurante, puesto que se acondicionará con pisos y techos de mayólica; adicional a ello, se tapizará el suelo con alfombras para prevenir accidentes. El diseño de las áreas de trabajo de los operarios de altos rangos comprenderá un cubículo con puertas deslizantes, a su vez, la entrada a dicha área será mediante una puerta de vidrio con acceso de huella dactilar. Por otro lado, el tipo de iluminación de la estación administrativa será de tipo cielo raso; es decir, la instalación de luces tipo *led* para un mayor alcance y ahorro en consumo de energía eléctrica. Con respecto a la distribución de la planta, se localizará cercana al área de servicios higiénicos del personal administrativo y de servicio al cliente. Además, necesariamente se encontrará cercana a la zona de estacionamiento, puesto que los directivos de la empresa encargados de la toma de decisiones estratégicas de la empresa requerirán el uso parcial de dicha área para la realización de sus funciones. El área total requerida para la oficina administrativa será de 65 m² y se localizará solamente en uno de los tres establecimientos de la cadena de restaurante.

- **Depósitos**

Área encargada del almacenamiento de los insumos de limpieza y uniformes de los operarios de las áreas de cocina y comedor. Se ubicará cercana a las áreas de servicios higiénicos de los clientes y del personal, a fin de minimizar el recorrido del personal de limpieza para el mantenimiento y aseo de dichas áreas. Dentro de su infraestructura, los elementos fijos comprendidos serán los estantes de metal para el guardado de los materiales. No se requerirá la asignación de ningún operario, esto debido a que dicha se tercerizará el servicio del personal de limpieza. El área requerida será de aproximadamente de 9 m².

- **Servicios Higiénicos Clientes**

Área encargada de satisfacer las necesidades fisiológicas y de aseo personal de los comensales de la empresa. Se localizará cercana al área de comedor y al servicio higiénico del personal de la empresa. Su infraestructura estará diseñada con mayólicas para una mayor facilidad de limpieza y uso por parte de los comensales. Según las normativa A.070 (2006), los servicios sanitarios públicos de acuerdo con la cantidad de usuarios estarán comprendido en la lista 14.1. Como se puede observar, el número de personas que requerirá el uso de los servicios higiénicos dependerá del rango de atención de clientes, es así como, para este proyecto se considerará una atención de 51 a 100 personas diarias. El área requerida que considerará el acondicionamiento de los materiales sanitarios será de 12 m² aproximadamente. (Hombres y Mujeres)

Tabla 14.1: Requerimiento de sanitarios para el sector restaurantes

Número de Personas	Hombres	Mujeres
De 1 a 16 personas (público)	no requiere	
De 17 a 50 personas (público)	1L, 1u, 1l	1L, 1l
De 51 a 100 personas (público)	2L, 2u, 2l	2L, 2l
Por cada 150 personas adicionales (*)	1L, 1u, 1l	1L, 1l

Fuente: Norma A.070 (2006)

- **Servicios Higiénicos Personal**

Similar al área de servicios higiénicos del cliente, se encargará de satisfacer las necesidades fisiológicas y de aseo personal de los trabajadores administrativos y de atención al cliente. Con respecto a las normas A.070 (2006), la cantidad de sanitarios dependerá del número de personal asignado al restaurante. El cuadro 14.2 muestra los rangos establecidos en relación con la cantidad de trabajadores, para este proyecto se considerará un total de 20 operarios.

Tabla 14.2: Requerimiento de sanitarios para el personal de restaurante

Número de Empleados	Hombres	Mujeres
De 1 a 5 empleados	1L, 1u, 1l	
De 6 a 20 empleados	1L, 1u, 1l	1L, 1l
De 21 a 60 empleados	2L, 2u, 2l	2L, 2l
De 61 a 150 empleados	3L, 3u, 3l	3L, 3l
Por cada 100 empleados adicionales	1L, 1u, 1l	1L, 1l

Fuente: Norma A.070 (2006)

Anexo 15: Algoritmo de Francis del Restaurante Delicatessen

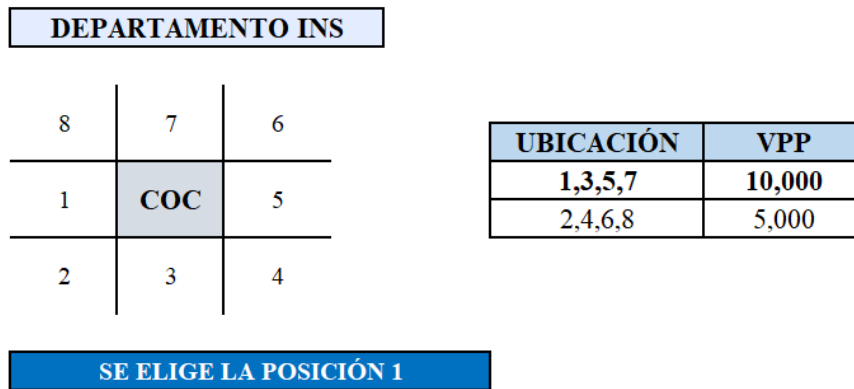


Figura 15.1: Algoritmo del Almacén de Insumos (INS)

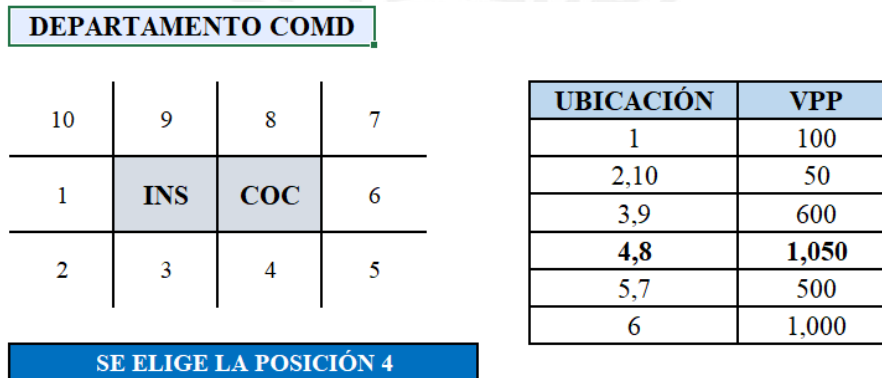


Figura 15.2: Algoritmo del Departamento de Comedor (COMD)

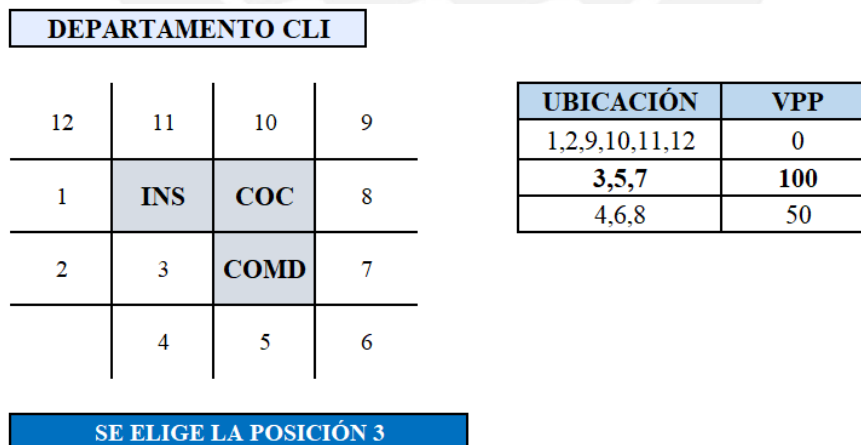


Figura 15.3: Algoritmo del S.S.H.H de Clientes (CLI)

DEPARTAMENTO PER

12	11	10	9
1	INS	COC	8
2	CLI	COMD	7
3	4	5	6

UBICACIÓN	VPP
1,3	500
2	1,000
4	1,005
5	510
6,9,11	5
7,8	15
10	10
12	0

SE ELIGE LA POSICIÓN 4

Figura 15.4: Algoritmo del S.S.H.H Personal

DEPARTAMENTO OFIC

14	13	12	11
1	INS	COC	10
2	CLI	COMD	9
3	PER	7	8
4	5	6	

UBICACIÓN	VPP
1,8,14	0
2,4,6	5,000
3,5,7	10,000
9,11,13	5
10,12	10

SE ELIGE LA POSICIÓN 3

Figura 15.5: Algoritmo de Oficinas Administrativas (OFIC)

DEPARTAMENTO DEP

	16	15	14	13
	1	INS	COC	12
3	2	CLI	COMD	11
4	OFIC	PER	9	10
5	6	7	8	

UBICACIÓN	VPP
1,2,9	15
3,4,5,10,11,12,13	0
6,8,14,16	5
7,15	10

SE ELIGE LA POSICIÓN 1

Figura 15.6: Algoritmo de Depósitos (DEP)

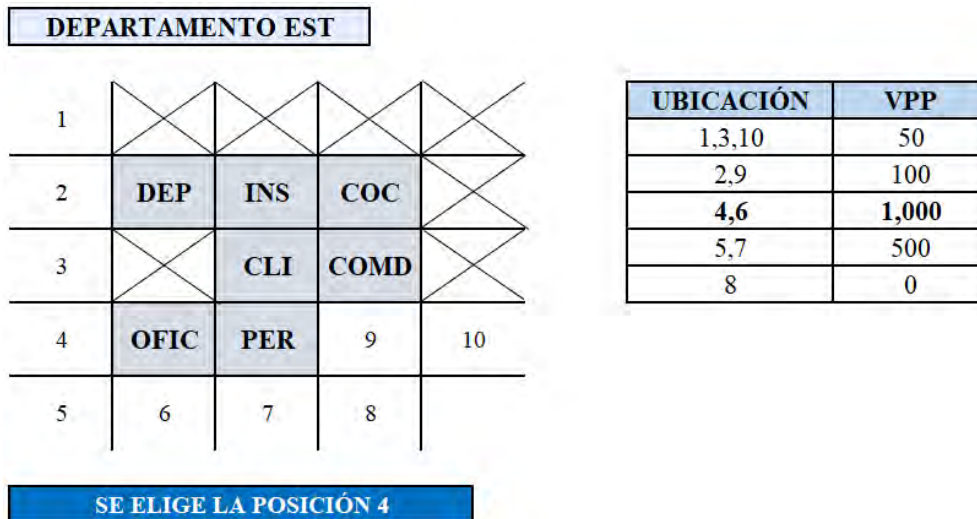


Figura 15.7: Algoritmo de Zona de Estacionamiento (EST)

Anexo 16: Método de Guerchet del Restaurant Delicatessen

Tabla 16.1: Método de Guerchet de Almacén de Insumos

ÁLMACEN DE INSUMOS											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
Cámara Frigorífica	1	1	4.6	3.1	2.4	14.26	14.26	8.02	36.54	36.54	37.00
<i>MÓVILES</i>											
Operarios	2				1.7	0.5			0.5		
Carrito de Carga	1		0.9	0.6	0.7	0.540			0.540		

hm	1.35
hf	2.40
K	0.28

AREA TOTAL (m2)	37.00
------------------------	--------------

Tabla 16.2: Método de Guerchet del Área de Cocina

ÁREA DE COCINA											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
Refrigeradora	2	1	0.74	1.2	1.95	0.89	0.89	0.92	2.70	5.39	6.00
Congeladora	1	3	0.72	1.36	0.96	0.98	2.94	2.03	5.95	5.95	6.00
Estufa de Cocina	1	1	1.2	0.9	0.92	1.08	1.08	1.12	3.28	3.28	4.00
Maquina Freidora de Papas Fritas	1	1	0.77	0.4	1.13	0.31	0.31	0.32	0.94	0.94	1.00
Balanza Industrial	1	3	0.46	0.6	1	0.28	0.83	0.57	1.68	1.68	2.00
Horno Microondas	2	1	0.446	0.578	0.297	0.26	0.26	0.27	0.78	1.57	2.00
Licuadora	2	1	0.175	0.2	0.405	0.04	0.04	0.04	0.11	0.21	1.00
Lavaplatos	1	1	0.2	0.74	0.44	0.15	0.15	0.15	0.45	0.45	1.00
Estantes de Cocina	2	1	0.385	1.14	1.8	0.44	0.44	0.46	1.33	2.67	3.00
<i>MÓVILES</i>											
Operarios	2				1.7	0.5			0.5		
Carrito de Carga	1		0.9	0.6	0.7	0.540			0.540		

hm	1.35
hf	1.30
K	0.52

AREA TOTAL (m2)	26.00
------------------------	--------------

Tabla 16.3: Método de Guerchet del Área de Comedor

ÁREA DE COMEDOR											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
Vitrina Refrigeradora Horizontal	2	2	0.48	0.7	0.69	0.34	0.67	0.96	1.97	3.94	4.00
Visi Cooler Exhibidora	2	1	0.682	0.565	1.19	0.39	0.39	0.74	1.51	3.01	4.00
Cafetera Semiautomática	3	1	0.24	0.23	0.38	0.06	0.06	0.11	0.22	0.65	1.00
Butaca Doble	10	2	0.48	0.4	0.55	0.19	0.38	0.55	1.13	11.26	12.00
Mesa de Comedor	5	4	1.2	0.76	0.75	0.91	3.65	4.35	8.91	44.56	45.00
MÓVILES											
Operarios	1				1.7	0.5			0.5		
Carrito de Postres con Campana	1		0.96	0.59	1.13	0.566			0.566		

hm	1.40
hf	0.73
K	0.95

AREA TOTAL (m2) **66.00**

Tabla 16.4: Método de Guerchet del Área de Estacionamiento

ÁREA DE ESTACIONAMIENTO											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
FIJOS O ESTÁTICOS											
Espacio de Estacionamiento	1	1	5	3.8	2.5	19.00	19.00	12.92	50.92	50.92	51.00
MÓVILES											
Operarios	1				1.7	0.5			0.5		

hm	1.70
hf	2.50
K	0.34

AREA TOTAL (m2) **51.00**

Tabla 16.5: Método de Guerchet de las Oficinas Administrativas

OFICINAS ADMINISTRATIVAS											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
FIJOS O ESTÁTICOS											
Escritorio de Oficina	6	1	0.52	1.5	0.88	0.78	0.78	1.62	3.18	19.05	20.00
Impresoras	2	2	0.36	0.36	0.41	0.13	0.26	0.40	0.79	1.58	2.00
Mesa para Conferencias	1	4	3.5	1.2	0.78	4.20	16.80	21.75	42.75	42.75	43.00
MÓVILES											
Operarios	6				1.7	0.5			0.5		

hm	1.70
hf	0.82
K	1.04

AREA TOTAL (m2) **65.00**

Tabla 16.6: Método de Guerchet de Depósitos

DEPOSITOS											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
Estantes de Metal	4	1	0.385	1.14	1.8	0.44	0.44	1.14	2.02	8.08	9.00
<i>MÓVILES</i>											
Operarios	1				1.7	0.5			0.5		

hm	1.70
hf	1.80
K	0.47

AREA TOTAL (m2) 9.00

Tabla 16.7: Método de Guerchet S.S.H.H Personal

SERVICIOS HIGIENICOS PERSONAL											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
Inodoro	2	1	0.695	0.42	0.605	0.29	0.29	0.70	1.28	2.57	3.00
Lavatorio	2	1	0.451	0.565	0.845	0.25	0.25	0.61	1.12	2.24	3.00
Urinario	1	1	0.394	0.286	0.622	0.11	0.11	0.27	0.50	0.50	1.00
<i>MÓVILES</i>											
Operarios	1				1.7	0.5			0.5		

hm	1.70
hf	0.71
K	1.20

AREA TOTAL (m2) 7.00

Tabla 16.8: Método de Guerchet S.S.H.H Clientes

SERVICIOS HIGIENICOS CLIENTES											
ELEMENTOS	CANTIDAD	LADOS N	L (mt)	A (mt)	H (mt)	SS (L x A)	SG (SS x N)	SE K * (SS + SG)	ST (por estación) SS + SG + SE	ST	ST ajustado
<i>FIJOS O ESTÁTICOS</i>											
Inodoro	4	1	0.695	0.42	0.605	0.29	0.29	0.70	1.28	5.14	6.00
Lavatorio	4	1	0.451	0.565	0.845	0.25	0.25	0.61	1.12	4.49	5.00
Urinario	2	1	0.394	0.286	0.622	0.11	0.11	0.27	0.50	0.99	1.00
<i>MÓVILES</i>											
Operarios	1				1.7	0.5			0.5		

hm	1.70
hf	0.71
K	1.20

AREA TOTAL (m2) 12.00

Anexo 17: Distribución de los puntos de acopio

a) Algoritmo C – W en distancias (En Km)

La distribución de los principales insumos hacia las diferentes cadenas de restaurantes facilitará satisfacer las necesidades de los comensales. Por ese motivo, es importante analizar la trayectoria de recorrido de la mercadería principal hacia los diferentes restaurantes ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja. A modo de resumen, el tablero 17.1 muestra la localización de cada uno de los restaurantes en los diferentes distritos de Lima Moderna, además, se considerará como punto de abastecimiento de los alimentos el centro comercial Makro, el cual se ubicará en el distrito de Surco.

Tabla 17.1: Ubicaciones de proveedores y cadena de restaurantes

PUNTO	LUGAR	DIRECCIÓN
0	MAKRO	AV. Jorge Chavez 1209, Santiago de Surco 15049
1	RESTAURANTE 1 (SAN ISIDRO)	Calle Armando Blondet, San Isidro
2	RESTAURANTE 2 (MIRAFLORES)	Calle Alcanflores, Miraflores
3	RESTAURANTE 3 (SAN BORJA)	Av. San Luis, San Borja

Fuente: Google Maps (2023)

Para un mayor ahorro de rutas de recorrido por parte de los camiones y/o furgonetas distribuidoras, se utilizará el algoritmo de ahorro o algoritmo C – W, el cual proviene del nombre de los mismo creadores Clarke & Wright. De acuerdo con Carreño (2016), el algoritmo C – W permitirá un ahorro de rutas de recorrido a través de la unión de cada par de puntos de entrega. La figura 17.1 muestra la distancia en Km de cada uno de los puntos de establecimientos hacia los locales, así como la distancia existente en cada uno de los restaurantes. Los puntos enumerados estarán representados por los locales de restaurantes, los cuales estarán enumerados del 1 al 3, mientras que el punto 0 será el centro comercial MAKRO, que abastecerá a los diferentes locales del restaurante delicatessen.

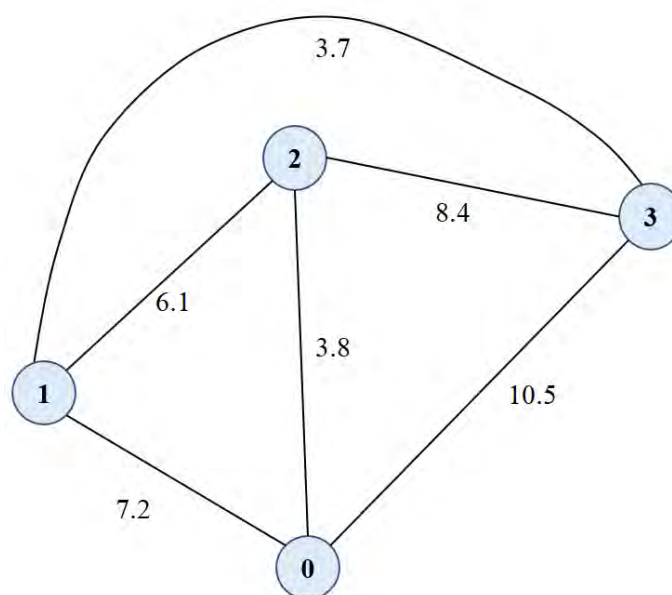


Figura 17.1: Distancias (En Km) de los locales y proveedores

- **Algoritmo de Ahorro C – W**

Se analizará la ruta óptima de recorrido para la distribución eficiente de la mercadería hacia los diferentes locales del proyecto. Para ello, se procederá a construir la matriz de distancias mínimas colocando las distancias (en Km) de un punto a otro punto. El tablero 17.2 muestra la asignación de las distancias recorridos como referencia de la figura, en donde el valor 0 será el punto de abastecimiento y los números del 1 al 3 serán los locales de cada uno de los distritos.

Tabla 17.2: Matriz de distancias mínimas

	1	2	3
0	7.2	3.8	10.5
	1	6.1	3.7
		2	8.4

Luego de asignar las distancias en la matriz, se calculará el ahorro al conectar un punto del establecimiento (restaurante) hacia otro local. El tablero 17.3 muestra el total de ahorros mediante la sumatoria de la trayectoria del punto 0 hasta uno de los establecimientos con el punto de partida desde el punto 0 hacia otro establecimiento disminuido con la distancia existentes entre 2 locales de la cadena de restaurante delicatessen.

Tabla 17.3: Holgura de la distancia de un punto a otro punto

	d (0,t)	d (t,0)	d (t, t+1)	TOTAL
S(1,2)	7.2	3.8	6.1	4.9
S(1,3)	7.2	10.5	3.7	14
S(2,3)	3.8	10.5	8.4	5.9

El cuadro 17.4 muestra la matriz de ahorros de la distancia entre los restaurantes ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja. Como se puede observar, la distancia entre el punto 1 y 3 (San Isidro y San Borja) va a generar un máximo ahorro (14 Km). Además, la distancia de recorrido entre el punto de proveedor hacia cada uno de los establecimientos se considerará un punto de partida y llegada.

Tabla 17.4: Matriz de Ahorros

	1	2	3
0	(2)	(2)	(2)
	1	4.9	14
		2	5.9

De acuerdo con Carreño (2016), para la realización de las iteraciones de los puntos establecidos, es importante que se cumplan las siguientes condiciones:

- 1) $T(0, j)$ y $T(0, j)$ deberán ser mayores a cero
- 2) Las ubicaciones i, j no deben encontrarse en la misma ruta
- 3) La unión de las localizaciones i, j no se quebranta ninguna restricción del sistema

- **Primera Iteración (1,3)**

La primera iteración según la tabla de la matriz de ahorros se producirá en el punto (1,3), puesto que se genera el máximo ahorro de distancia y cumple con las condiciones previamente establecidas. La figura 17.2 muestra la iteración entre el punto 1 y punto 3 (San Isidro y San Borja), en otras palabras, el proveedor (MAKRO) recorrerá el restaurante de San Isidro, de ahí se trasladará hacia el restaurante ubicado en San Borja y finalizará con su regreso al mismo punto de inicio. No obstante, presentará un segundo trayecto de ida y vuelta con el local ubicado en el distrito de Miraflores.

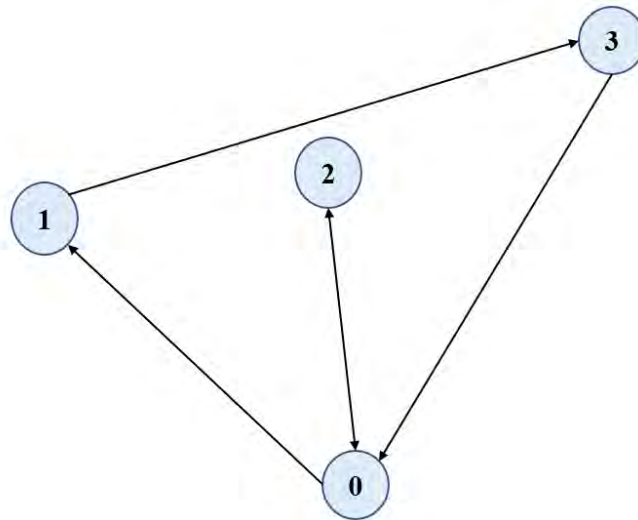


Figura 17.2: Primera Iteración (1,3)

Con respecto a su matriz de ahorro, en el tablero 17.5 se asignará la iteración en el punto (1,3). Asimismo, se reducirá un viaje entre el punto (0,3) y el punto (0,1) como consecuencia de la conexión de las rutas de los locales de San Isidro y San Borja.

Tabla 17.5: Matriz de la Primera Iteración

	1	2	3
0	(1)	(2)	(1)
1		4.9	(1) 14
2			5.9

Las rutas diseñadas luego de la realización de la primera iteración serán las siguientes:

- ✓ **Primer Viaje:** 0 – 1 – 3 – 0
- ✓ **Segundo Viaje:** 0 – 2 – 0

Sin embargo, se analizará la existencia de una segunda iteración hasta lograr una ruta única de recorrido por parte de los distribuidores.

- **Segunda Iteración (2,3)**

La segunda iteración ocurrirá en la ruta 2,3 puesto que será la segunda óptima de ahorro según la tabla de matriz de ahorros; además, cumple con las condiciones establecidas del algoritmo. El gráfico 17.3 muestra la iteración en el punto 3 y 2 (San Borja y Miraflores); es decir, luego de que se distribuya los insumos en el local de San Isidro y San Borja, se distribuirán en restaurante de Miraflores y finalmente regresará al punto 0 (Proveedor MAKRO). De esa manera la trayectoria recorrida por los camiones distribuidores será una ruta única, por lo que se logrará optimizar los costos de combustible y el tiempo de entrega (*lead time*)

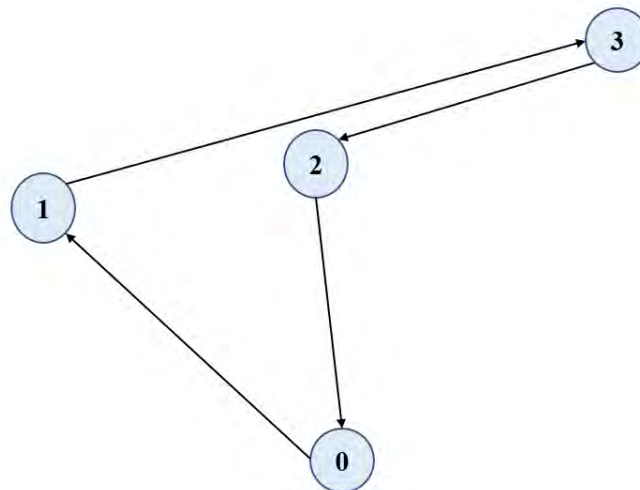


Figura 17.3: Segunda Iteración (2,3)

En vista de lo desarrollado, el cuadro 17.6 muestra la asignación de la segunda iteración (2,3). Adicional a ello, se reducirá el viaje realizado desde el punto 0 (MAKRO) hasta el punto 2 al realizar la conexión del trayecto. Como se expone en la misma tabla, el punto 3 (San Borja) no tendrá iteración con el punto 0 ya que se ruta de salida estará conectada a la ruta 2. No obstante las rutas (0,1) y (0,2) se convertirán en las trayectorias de ida y vuelta respectivamente.

Tabla 17.6: Matriz de la Segunda Iteración

	1	2	3
0	(1)	(1)	
1		4.9	(1) 14
2			(2) 5.9

En conclusión, la ruta final de recorrido del trayecto será la siguiente para el proyecto:

Ruta final: 0 – 1 – 3 – 2 – 0

Ruta: MAKRO – San Isidro – San Borja – Miraflores – MAKRO

b) Algoritmo C – W de tiempos (En minutos)

Se evaluará el recorrido de rutas de los 3 establecimientos: San Isidro, San Borja y Miraflores

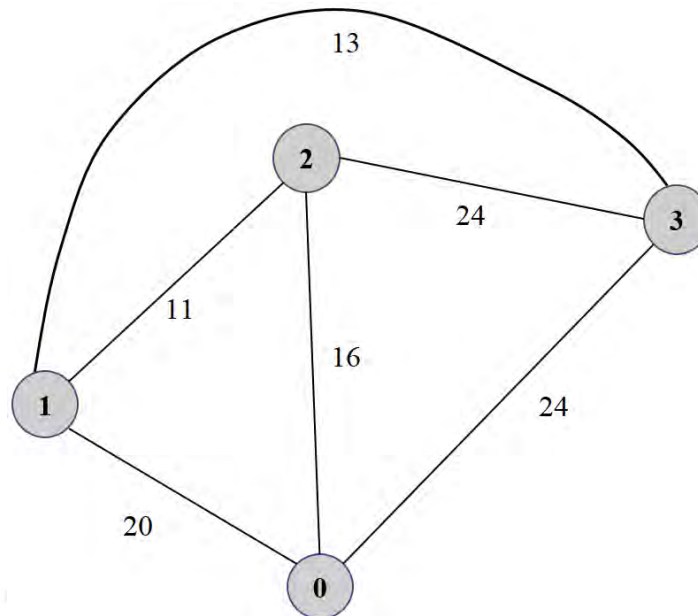


Figura 17.4: Tiempo de llegada (En minutos) de los locales y proveedores

Se analizará el tiempo óptimo de recorrido para la distribución eficiente de la mercadería hacia los diferentes locales del proyecto. Para ello, se procederá a construir la matriz de tiempos mínimos colocando los tiempos estimados (en minutos) de un punto a otro punto. El cuadro 17.7 muestra la asignación de los tiempos como referencia de la figura 23, en donde el valor 0 será el punto de abastecimiento y los números del 1 al 3 serán los locales de cada uno de los distritos.

Tabla 17.7: Matriz de tiempos mínimos

	1	2	3
0	20	16	24
	1	11	13
		2	24

Luego de asignar las distancias en la matriz, se calculará el ahorro al conectar un punto del establecimiento (restaurante) hacia otro local. El tablero 17.8 muestra el total de ahorros de tiempo mediante la sumatoria del tiempo del punto 0 hasta uno de los establecimientos con el punto de partida desde el punto 0 hacia otro establecimiento disminuido con los tiempos existentes entre 2 locales de la cadena de restaurante delicatessen.

Tabla 17.8: Holgura del tiempo (en minutos) de un punto a otro

	d (0,t)	d (t,0)	d (t, t+1)	TOTAL
S(1,2)	20	16	11	25
S(1,3)	20	24	13	31
S(2,3)	16	24	24	16

El tablero 17.9 muestra la matriz de ahorros de los tiempos entre los restaurantes ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja. El tiempo estimado entre los locales ubicados en el punto 1 y 3 (San Isidro y San Borja) va a generar un máximo ahorro (31 minutos). Asimismo, el tiempo estimado entre el punto de proveedor hacia cada uno de los locales del restaurante se considerará un punto de partida y llegada.

Tabla 17.9: Matriz de Ahorros de Tiempos

	1	2	3
0			
	1	25	31
		2	16

De manera similar al algoritmo anterior, para la realización de las iteraciones de los puntos establecidos, es importante que se cumplan las siguientes condiciones:

- $T(0, j)$ y $T(0, j)$ deberán ser mayores a cero
- Las ubicaciones i, j no deben encontrarse en la misma ruta
- La unión de las localizaciones i, j no se quebranta ninguna restricción del sistema

• **Primera Iteración (1,3)**

La primera iteración de acuerdo con la matriz de tiempos se producirá en el punto (1,3), debido a que se genera el máximo ahorro de tiempo en el abastecimiento de la mercadería en los locales. El gráfico 17.5 muestra la iteración entre el punto 1 y punto 3 (San Isidro y San Borja), en otras palabras, el proveedor (MAKRO) recorrerá el restaurante de San Isidro, de ahí se trasladará hacia el restaurante ubicado en San Borja y finalizará con su regreso al mismo punto de inicio. Sin embargo, se presentará un segundo trayecto de ida y vuelta con el local ubicado desde el distrito de Miraflores hacia el punto de acopio.

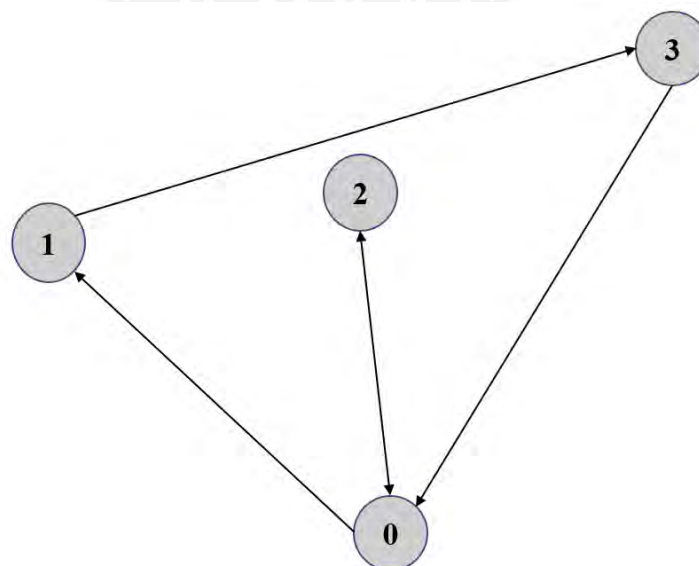


Figura 17.5: Primera Iteración de los tiempos mínimos (1, 3)

Con respecto a su matriz de ahorro, en el tablero 17.10 se asignará la iteración en el punto (1,3). Además, se reducirá un viaje entre el punto (0,3) y el punto (0,1) como resultado de la conexión de las rutas de los locales de San Isidro y San Borja.

Tabla 17.10: Matriz de Primera Iteración (1, 3)

	1	2	3
0	(1)	(2)	(1)
	1	25	(1) 31
		2	16

Las rutas diseñadas luego de la realización de la primera iteración serán las siguientes:

✓ **Primer Viaje:** 0 – 1 – 3 – 0

✓ **Segundo Viaje:** 0 – 2 – 0

De forma similar, se analizará la existencia de una segunda iteración hasta lograr una ruta única de distancias mínimas en el proveedor y los establecimientos.

- **Segunda Iteración (1,2)**

La segunda iteración ocurrirá en la ruta 1,2 puesto que será la segunda óptima de ahorro de tiempo según la tabla; además, cumple con las condiciones establecidas del algoritmo. Por ello, el gráfico 17.6 muestra la iteración en el punto 1 y 2 (San Isidro y Miraflores); es decir, se distribuirá hacia el local de Miraflores y luego hacia el local de San Isidro. De ahí, se distribuirá hacia el local de San Borja y finalmente regresará al punto de acopio (MAKRO). De ese modo la trayectoria recorrida por los camiones distribuidores será una ruta única y simple, por lo que se logrará optimizar el tiempo de entrega (*lead time*)

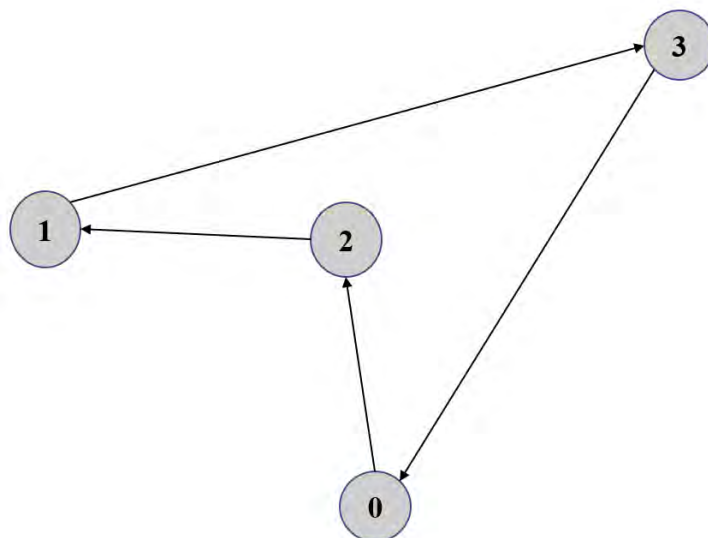


Figura 17.6: Segunda Iteración de los tiempos mínimos (1, 2)

Anexo 18: Costos de los Servicios Básicos

- **Servicio de Energía Eléctrica**

El consumo de electricidad estará comprendido en la utilización de las maquinarias y equipos de las áreas productivas y administrativas. La tabla 18.1 expone los elementos fijos requeridos no solo en las áreas de cocina y comedor, sino también en las áreas administrativas del proyecto. Como se puede observar, existen algunos equipos cuyo funcionamiento diario solo necesitará de un par de horas; no obstante, también se requerirá de equipos cuyo consumo de electricidad será de 24 horas. Con respecto a la cantidad de maquinarias, abarcará el total de estos elementos requeridos en los 3 restaurantes delicatessen. En resumen, el consumo total (KWH) de energía eléctrica diario en los 3 locales será de 160 KWH.

Tabla 18.1: Consumo Total (KWh) de las maquinarias y equipos

MAQUINARIAS	CONSUMO ENERGÍA (KWH)	HORAS DE USO DIARIA	CANTIDAD DE MAQUINARIAS	CONSUMO TOTAL (KWH)
Refrigeradora	0.03	24	6	4.32
Congeladora	0.05	24	3	3.6
Estufa de Cocina	0.07	5	3	1.05
Máquina Freidora de Papas	2.5	2	3	15
Vitrina Refrigeradora Horizontal	0.088	24	6	12.672
Visi Cooler Horizontal	0.26	8	6	12.48
Cafetera Semiautomática	1.25	2.5	9	28.125
Licuada	0.8	2	6	9.6
Campana extractora	0.275	14	6	23.1
Fluorescentes LED	0.032	16	30	15.36
Televisor	0.03	14	6	2.52
Computadora	0.3	8	8	19.2
Telefono Fijo	0.00008	24	15	0.0288
Alarma de Emergencia	0.09	24	6	12.96
CONSUMO TOTAL (KWH)				160

Con relación a lo desarrollado, se obtuvo que el consumo total (KWH) de energía eléctrica en los establecimientos será igual a 160 KWH. Por lo que, en base a dicho resultado, se calculará la empresa proveedora para el abastecimiento de energía eléctrica en el proyecto. Como se observa en el tablero 18.2, la empresa que se ajustará al proyecto será ENEL puesto que abastecerá de su servicio a los sectores de Lima Norte y Lima Moderna. El tarifario muestra un cargo fijo de S/.6.32 y un cargo variable de S/.0.4169.

Tabla 18.2: Tarifario ENEL

TARIFARIO ENEL	
Cargo Fijo (S/.)	Cargo Energía (S/.KW.h)
S/6.32	S/0.4169

La obtención del consumo total de energía eléctrica por parte de las maquinarias y equipos de las áreas productivas y administrativas permitirá que se determine el costo de electricidad en los establecimientos. Como se observar en la fórmula planteada, el costo de energía será el resultado de la

suma del cargo fijo (S/.) con el costo variable que será equivalente al producto del consumo eléctrico variable (Kwh) con el costo variable (S/. Kwh). De acuerdo con lo planteado, considerando una jornada de 8 horas y cuyo desempeño de dichos elementos fijos será todos los días, el costo mensual será equivalente a S/2,007.64; mientras que, el costo anual será igual a S/.24,091.65.

$$\text{Costo Energía (S/.)} = \text{Cargo Fijo (S/.)} + \text{Consumo Eléctrico (Kwh)} * \text{Cargo Energía (S/. Kwh)}$$

$$\text{Costo Mensual (S/.)} = 6.32 + (0.4169) * (160) * (8) * (30)$$

$$\text{Costo Mensual (S/.)} = \text{S/2,007.64}$$

$$\text{Costo Anual (S/.)} = \text{S/24,091.65}$$

En vista de lo desarrollado, el tablero 18.3 muestra el horizonte del proyecto del costo de electricidad en los 3 establecimientos de San Isidro, Miraflores y San Borja. El costo anual será de S/.24,092 y será fijo durante la proyección de los 7 años, puesto que la capacidad de consumo de las maquinarias ante un incremento de su uso en los restaurantes resultará insignificante.

Tabla 18.3: Presupuesto de Consumo de Energía Eléctrica

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Consumo Anual (S/.)	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092
COSTO ELECTRICIDAD	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092	S/24,092

- **Servicio de Telefonía**

El servicio de telefonía comprenderá el paquete de internet, teléfono fijo y televisión. Según el cuadro 18.4 muestra las características de la compra de dicho servicio para los 3 establecimientos.

Tabla 18.4: Características del servicio de telefonía

TIPO	PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL (S/.)
Internet y Telefonía	Movistar	1000 Mbps	S/451.40
		Modem Smart Wifi 2.4	
		Llamadas fijas ilimitadas	
		Incluye 2 decos HD	

A modo de resumen, el tablero 18.5 muestra el presupuesto anual fijo para las 3 cadenas

Tabla 18.5: Presupuesto de Servicio de Internet y Telefonía

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Internet y Telefonía	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250

Anexo 19: Costos de los Servicios Tercerizados

- **Servicios de Seguridad**

El servicio de seguridad se encargará de velar por la seguridad y bienestar no solo de sus trabajadores, sino también de los comensales que consumen en los locales de la zona. Será necesario la presencia de un vigilante de seguridad para cumplir las siguientes funciones: Vigilar y cuidar la zona de estacionamiento y espacio externo del local en general, así como el mantenimiento de la seguridad del interior del local. Por ese motivo, el tablero S1 muestra las características del servicio tercerizado por la compañía, el cual será de “Liderman” y cuyo costo de tercerización de un personal en cada establecimiento será de S/.1,600 mensuales.

Tabla 19.1: Descripción del Servicio de Seguridad

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	RUC	COSTO TERCERIZACIÓN
LIDERMAN	Av. Defensores del Morro 1620, Cercado de Lima	20100901481	S/1,600.00

Fuente: Liderman (2023)

En relación con el servicio contratado, el cuadro 19.2 muestra el presupuesto del servicio de seguridad requerido para el horizonte del proyecto. Como se puede observar, el costo de los salarios será fijo en el tiempo y los montos anuales serán de S/.57,600.

Tabla 19.2: Presupuesto del Servicio de Seguridad

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Seguridad Física	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600

- **Servicios Publicitarios**

Se contará con servicios de diseño e impresión de publicidad para aumentar la conciencia e imagen de la marca los clientes potenciales, especialmente en los meses de demanda baja, promocionar las diversas ofertas en combos e impulsar eventos especiales. El material publicitario estará visible en las mesas de locales, posters en las paredes de los establecimientos y volantes en domicilios y calles cercanas. Por esa razón, el cuadro S3 muestra el servicio solicitado de Staff Creativa, el cual ascenderá a un monto de S/.5,620 anuales.

Tabla 19.3: Descripción de Servicio Publicitario

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	RUC	COSTO TERCERIZACIÓN
STAFF CREATIVA	Calle Conde de la Monclova 282 - San Isidro	20510497725	S/5,620.00

Como resultado de ello, el tablero 19.4 expone el presupuesto requerido del servicio de publicidad durante el horizonte de tiempo. El contrato de dicho servicio será anual y tendrá un costo fijo en la proyección de 7 años total de S/.5,620.

Tabla 19.4: Presupuesto de Servicio Publicitario

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Servicios Publicitarios	S/ 5,620	S/ 5,620	S/ 5,620	S/ 5,620	S/ 5,620	S/ 5,620	S/ 5,620

- **Servicio de Asesoría Legal**

Este servicio se encargará de brindar asesorías legales y jurídicas a los directivos de la compañía a fin de prevenir sanciones, despidos injustificados y posibles demandas dentro de la empresa. Asimismo, velará el buen desarrollo de las funciones operativas que se encuentren dentro del marco de las normativas. El cuadro 19.5 muestra la descripción del servicio legal contratado en el proyecto llamada “Legalex”, el cual se dedicará a la gestión y entrega de documentos requeridos para la aprobación de las licencias, así como la redacción de cartas notariales. El costo de este servicio será de S/.2,000 mensuales.

Tabla 19.5: Descripción del Servicio de Asesoría Legal

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	RUC	SERVICIO MENSUAL (S/.)
LEGALEX	Av. Javier Prado Oeste 757 - Magdalena del Mar	20601583128	S/2,000.00

Fuente: Legalex (2023)

En relación con lo explicado, el cuadro 19.6 muestra el presupuesto del servicio de asesoría legal, el cual se requerirá de sus servicios cada mes durante la vida útil del proyecto. Se contratará un personal especializado en registro del RUC e inscripción del nombre en la INDECOPI para la ejecución de las actividades del proyecto. Como se puede observar en la tabla, el costo de dicho servicio anual será de S/.24,000 anuales.

Tabla 19.6: Presupuesto de Servicio de Asesoría Legal

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Asesoría Legal	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000

- **Servicio de Limpieza**

Se tercerizará el servicio de limpieza que se encargará de la eliminación física de cualquier tipo de agente infeccioso, así como de sustancias orgánicas mediante la utilización de implementos de calidad. Asimismo, se encargará del aseo de diferentes tipos de infraestructura, sean de áreas productivas, comerciales y administrativas, así como la adaptación de la limpieza en diferentes tipos de piso: Duros y Blandos. El cuadro 19.7 muestra las especificaciones del servicio de limpieza solicitado en la empresa llamado “Proflimsa”. El horario laboral de este servicio será de tiempo parcial y se requerirá de los servicios al inicio de las actividades de los restaurantes y al cierre del local. Desempeñará sus funciones los 7 días de la semana y su costo mensual será S/.1,200.

Tabla 19.7: Descripción del Servicio de Limpieza

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	RUC	SERVICIO MENSUAL (S/.)
PROFLIMSA	Av. El Derby 55, Santiago de Surco	20110302623	S/1,200.00

Fuente: Proflimsa (2023)

En relación con lo explicado, el cuadro 19.8 muestra el presupuesto del horizonte del proyecto del servicio de limpieza. Como se puede observar, los montos tercerizados serán fijos y equivalentes a S/.14,400 anuales durante la proyección de 7 años.

Tabla 19.8: Presupuesto del Servicio de Limpieza

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Servicio de Limpieza	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400

Anexo 20: Índice de Control (IC), Índice Severidad (IS), Alcance (AL) y Frecuencia (IF)

Tabla 20.1: Índice de Control (IC)

Índice de Control (IC)	Criterio de Significancia	Descripción
5	Muy Baja	No posee documentación, ni procesos reconocidos a aspectos ambientales, no hay entrenamiento, el conocimiento del trabajador es por experiencia y empírico. Permanentes condiciones y acciones inseguras
4	Baja	Existen procedimientos no documentados. El entrenamiento del personal es incipiente se evidencian frecuentes condiciones y actos inseguros
3	Media	Existen procedimientos no documentados, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros. El entrenamiento del personal es mínimo se evidencian algunas condiciones y actos inseguros
2	Alta	Existen procedimientos documentados, son satisfactorios, no se aplica supervisión. El personal directo de operaciones ha sido entrenado, trabajan con responsabilidad
1	Muy Alta	Completamente documentado mediante procedimientos y criterios operacionales que son conocidos por todos los trabajadores, personal sensibilizado y consciente de su responsabilidad respecto a cumplimiento de sus procedimientos. Se aplica inspecciones preventivas. No se evidencian condiciones y actos inseguros

Tabla 20.2: Índice de Severidad (IS)

Índice de Severidad (IS)	Criterio de Significancia	Descripción
1	Muy Baja	Índice de impacto insignificante, casi no visible en el medio ambiente
2	Baja	Impacto visible con incidencia incipiente en el medio ambiente
3	Media	Presencia del impacto sin causar efectos sensibles en el medio ambiente
4	Alta	Incidencia del impacto con nítida presición, causantes de efectos sensibles en el medio ambiente
5	Muy Alta	Incidencia del impacto con alta presición, causantes de efectos muy degradantes del medio ambiente

Tabla 20.3: Índice de Alcance (AL) y Frecuencia (IF)

Descripción	Alcance (AL)	Descripción	Frecuencia
ÁREA DE TRABAJO	1	RARA VEZ	1
TODA LA PLANTA	2	ANUAL	2
ÁREAS VECINAS	3	MENSUAL	3
COMUNIDAD	4	SEMANAL	4
REGIONES	5	DIARIO	5

Tabla 20.4: Clasificación de los Índice de la Matriz IRA

IRA = (IC + IF + AL) * IS	NIVEL DE RIESGO
<= 10	BAJO
De 11 - 32	MODERADO
De 33 - 59	IMPORTANTE
De 60 - 75	SEVERO

Fuente: Carranza (2001)

Como resultado de la implementación de la matriz IRA, se identificaron aquellos procesos que requieren un mayor control ambiental a comparación que otros. Por ejemplo, el proceso de “Lavado” generará un agotamiento del agua si no se utiliza de manera óptima dicho recurso. Asimismo, la elaboración de los platillos en el proceso de “Preparación de Insumos” traerá consigo un impacto en la contaminación del aire y acústica como resultado de la emisión de gases y los ruidos fuertes respectivamente. Por otro lado, los niveles de riesgo catalogados como “Importante” serán aquellos cuya presencia tendrá consecuencias en las áreas de trabajo y la comunidad. Entre los más relevantes se identificaron el proceso de “Lavado de Insumos” y “Preparación de Insumos”. Como resultado de ello, se determinó los costos para la prevención del impacto ambiental en la empresa en la tabla, los materiales y elementos detallados en el cuadro 20.5 se implementarán en las áreas de mayor contaminación del medio ambiente a fin de mantener un control operacional en las actividades del proyecto.

Tabla 20.5: Presupuesto del Control de Impacto Ambiental

CATEGORÍA	PRECIO	HORIZONTE DEL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Filtros Purificadores	S/ 260.00	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560
Ducto de Ventilación	S/ 340.00	S/ 4,080	-	-	S/ 1,020	-	-	S/ 1,020
Paredes de aislamiento	S/ 570.00	S/ 6,840	-	-	S/ 1,710	-	-	S/ 1,710
Tapones auditivos	S/ 15.00	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45
Generadores eléctricos	S/ 2,350.00	S/ 7,050	-	-	-	S/ 7,050	-	-
Política de Segregación	S/ 2,500.00	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500
Aire Acondicionado	S/ 1,900.00	S/ 17,100	-	-	-	-	S/ 17,100	S/ 17,100
MONTO TOTAL		S/ 44,175.00	S/ 9,105.00	S/ 9,105.00	S/ 11,835.00	S/ 16,155.00	S/ 26,205.00	S/ 28,935.00

Anexo 21: Niveles de Riesgos, Índice de Probabilidad y Severidad

Tabla 21.1: Niveles de Riesgos

Estimación del nivel de riesgo y su significancia		
Probabilidad / Severidad	Grado de Riesgo	Criterio de Significancia
4	Trivial	<i>No significativo</i>
(5-8)	Tolerable	
(9-16)	Moderado	<i>No significativo</i>
(17-24)	Importante	<i>Si Significativo</i>
(25-36)	Intolerable	

Tabla 21.2: Índice de Probabilidad

Índice de Probabilidad	Índice	Personas Expuestas (PE)	Procedimientos de Trabajo (PT)	Capacitación (C)	Exposición al riesgo (ER)
Baja (El daño ocurrirá raras veces)	1	De 1 - 3	Existen, son satisfactorios y suficientes	Personal entrenado, conoce el peligro y lo previene	<i>Al menos 1 vez por año (S) esporádicamente (SO)</i>
Media (El daño ocurrirá en algunas ocasiones)	2	De 4 - 12	Existen parcialmente entrenado, conoce el peligro pero no toma acciones de control	Personal parcialmente entrenado, conoce el peligro pero no toma acciones de control	<i>Al menos 1 vez al mes (S) eventualmente (SO)</i>
Alta (El daño ocurrirá siempre o casi siempre)	3	De 12 - más	No existen	Personal no entrenado, no conoce el peligro y no toma acciones de control	<i>Al menos 1 vez al día (S) permanentemente (SO)</i>

Tabla 21.3: Índice de Severidad

Índice de severidad (Consecuencias)	Índice	Severidad (Consecuencia)
Ligeramente dañino	1	<i>Lesión sin incapacidad (S)</i>
		<i>Molestia o incomodidad (SO)</i>
Dañino	2	<i>Lesión con incapacidad temporal (S)</i>
		<i>Daño a la salud reversible (SO)</i>
Extremadamente dañino	3	<i>Lesión con incapacidad permanente (S)</i>
		<i>Daño a la salud irreversible (SO)</i>

Anexo 22: Pasos y Procedimientos para la Constitución de la Empresa

- **Búsqueda y Reserva de Nombre**

Será el primer paso para la constitución y formalización de la empresa, si bien no resultará obligatorio, es recomendable que el nombre deseado para la compañía no se encuentre inscrito en los Registros Públicos (SUNARP). Para este proceso, el solicitante verificará la existencia o coincidencia con otro nombre, abreviación o razón social de alguna empresa que esta formalizada y que goce de la preferencia registral (SUNARP, 2023). La tasa de registro de búsqueda tendrá un costo de S/.6.00 y será entregado en un promedio de 20 a 30 minutos. Luego

de verificar la no existencia del nombre que se desea asignar a la empresa, se procederá a realizar la reserva del nombre, para ello se presentará el Documento de Identidad (DNI) y se deberá completar el Formulario de Solicitud de Reserva de Nombre. Este último se registrará hasta 3 posibles opciones para el nombre de la empresa, si en caso ya se encontrara registra el primer nombre, realizarán la búsqueda del segundo nombre hasta lograr registrar un nombre disponible. Asimismo, se justificará la razón social que comprenderá la empresa para el desarrollo de sus actividades en la comunidad. El costo de reserva del nombre será de S/.24.00

- **Elaboración de Minuta de Constitución**

La minuta será aquel documento en el cual la persona titular o los integrantes de la sociedad declaran su voluntad de constituir una empresa. Además, se declarará los administradores de la organización mediante un pacto social y estatutos. Este documento deberá estar firmado por los integrantes de la sociedad y a su vez, revisada y firmada por un notario (Congreso de la República, 2021). Los requisitos para la elaboración del acta constitutivo (minuta) serán los siguientes:

- 2 copias de DNI de los socios de la empresa y sus cónyuges
- 2 copias de búsqueda y reserva de nombre, así como el documento original
- Archivo en PDF de la lista de bienes de capital para la empresa
- Formato de Declaración Jurada y la Fecha de Solicitud de Constitución de la Empresa

- **Aporte de Capital y Bienes**

El aporte de capital mediante efectivo o bienes (muebles o inmuebles) será un requisito para la constitución de la empresa y se utilizará como capital inicial en el proyecto. Los aportes realizados por los socios y/o externos se acreditarán con el documento expedido por una entidad del sistema financiero, en el cual se acreditará la transferencia del monto a favor de la empresa o persona jurídica. La creación de una cuenta nueva en el banco facilitará los aportes de los socios y el registro de los bienes aportantes al proyecto. El monto mínimo para la creación de una nueva cuenta para la empresa será de S/.1,000 a fin de cubrir los costos de la cuenta. Los requisitos para la creación de la cuenta serán los siguientes:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería
- Formato de la Minuta (Acta Constitutiva)

- **Elaboración de Escritura Pública**

Luego de que el acto constitutivo (Minuta) haya sido redactado, se procederá a llevarlo ante un notario para que lo revise y lo eleva a Escritura Pública. Este documento estará firmado y sellado por el notario, así como la firma de los integrantes de la sociedad incluyendo los cónyuges de cada uno de los socios. El costo de este trámite va a depender de la notaría que se elija, el cual se encontrará en un rango entre S/.400 a S/.800. Los requisitos para la elevación de la escritura pública serán los siguientes:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería
- Formato de la Minuta (Acto Constitutivo)
- Voucher del aporte del monto

- **Inscripción en el Registro Público**

Luego de obtener la Escritura Pública aprobada por el notario, se llevará a la SUNARP para su correspondiente inscripción de la empresa en los Registros Públicos. De manera similar al proceso anterior, esta funciones será realizada por un notario cuyo tiempo de inscripción dependerá de la notaría seleccionada. Cabe considerar que, el plazo de calificación de la constancia de inscripción, así como de la emisión de los documentos será de aproximadamente 24 horas hábiles. La existencia de la Persona Jurídica se considerará en el momento que se logre inscribir en los Registros Públicos. (SUNARP, 2023)

- **Inscripción al Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

Para este procedimiento, se realizará a través de la Plataforma Sistema de Intermediación Digital (SID – SUNARP). Luego de que la SUNARP inscriba la ficha en los Registros Públicos, incluirá un número RUC que identificará a la empresa como Persona Natural o Persona Jurídica. Es importante poseer un representante legal capaz de activar la clave SOL mediante el acceso a la página de la SUNAT. El número de RUC consta de 11 dígitos y se utilizará para diversos tipos de trámites. Los requisitos para su inscripción serán los siguientes:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería
- Partida certificada por los Registros Públicos
- Documento original de la dirección del domicilio fiscal

Anexo 23: Normativas, Leyes y Reglamentos para el Proyecto Delicatessen

- **Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N°. 28015)**

La Ley N°.28015 tiene como propósito la competitividad, formalización y el desarrollo de las pequeñas y microempresas, esto con el objetivo de incrementar la productividad, eficiencia y rentabilidad, así como su aporte al Producto Bruto Interno (PBI). Asimismo, brindará aportes a las importaciones, exportaciones y los pagos tributarios. Por otro lado, esta ley permitirá que las micro y pequeñas empresas desarrollen actividades relacionadas a la extracción, producción y comercialización (El Peruano, 2003). Las características principales de la MYPE en relación con la ley serán las siguientes:

Tabla 23.1: Características de la MYPE

CATEGORÍA	CANTIDAD DE TRABAJADORES	NIVELES DE VENTAS ANUALES
Microempresa	De 1 a 10	Hasta 150 UIT
Pequeña Empresa	De 1 a 50	De 150 hasta 850 UIT

Fuente: El Peruano (2003)

- **Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los registros administrativos y las autorizaciones sectoriales para el inicio de actividades (Ley N°. 26935)**

La Ley N°. 26935 permitirá simplificar los trámites y procedimientos realizados por las personas naturales o jurídicas en lo que respecta la aprobación de los registros administrativos, así como autorizaciones para la ejecución de sus actividades. (Congreso, 1998)

- **Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N°. 29783)**

La Ley N°. 29783 tiene como propósito promover una cultura de prevención de riesgos existentes en las labores diarias de los trabajadores. Por ese motivo, los operarios estarán respaldados por los mismos empleadores, el rol de fiscalización y las regulaciones del Estado. Asimismo, mediante la comunicación, promoción y difusión de los posibles riesgos y peligros en las actividades laborales se cumplirá con el seguimiento de la normativa en la organización. Por otro lado, esta ley será aplicable para todos los sectores económicos y servicios del país, así como para todos los trabajadores productivos y administrativos de la empresa. Los principales principios que comprenderá serán los siguientes: Principio de Prevención, Principio de Responsabilidad, Principio de Cooperación, Principio de Información y Capacitación, Principio de Gestión Integral, Principio de Primacía de la Realidad y Principio de Protección.

- **Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Ley N°. 728)**

La Ley N°. 728 permitirá promover la capacitación y la formación laboral en el trabajo como un medio de incremento en los niveles de ingresos y desempeño. Asimismo, facilitará los

ingresos a los trabajadores, así como la protección ante posibles despidos injustificados. Por otro lado, permitirá la unificación de las normas de contratación y buscará la consolidación de los beneficios sociales actuales. Por lo que se refiere al aspecto tecnológico en las empresas, permitirá una sistematización de las funciones laborales para un trabajo polifuncional por parte de los operarios. Además, se promoverá la movilidad funcional y territorial de los trabajadores; por último, se implementarán mecanismos alternativos para un mayor desarrollo y optimización en los procesos productivos. (Congreso del Perú, 1997)

- **Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la categorización y calificación turística de restaurantes (D.S. N°. 011 – 2019 – MINCETUR)**

Este decreto tendrá como objetivo regularizar la categoría de los restaurantes y a su vez, calificar diversos restaurantes como “Restaurantes Turísticos” de acuerdo a su funciones y actividades en la empresa. Este reglamento solo se aplicará al departamento de Lima Metropolitana y para aquellas regiones cuyos titulares soliciten su categorización respectiva. Asimismo, para dicha categorización, es importante que se tenga presente las siguientes referencias en los locales: Almacén de Frío, Almacén de Productos Secos, Bar, Barman, Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, Buen Estado, Cocina Central, Recursos Gastronómicos, entre otros. (Peruano, 2019)

- **Ley que promueve medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamiento turísticos (Ley N°. 31556)**

La presente ley N°. 31556 permitirá la reactivación de las pequeñas y microempresas que enfocados al sector de restaurantes y alojamiento como consecuencia de las restricciones sanitarias originadas por la pandemia COVID – 19. Con lo que se refiere a los restaurantes, se exonera de los pagos de IGV e Impuesto a la Renta hasta que se reestablezca las actividades.

- **Resolución Ministerial 208 – 2020 /PRODUCE**

La presente Resolución establecerá medidas preventivas de salud que necesariamente se deben cumplir en el rubro de Restaurantes y Servicios, esto con el objetivo de proteger la salud y evitar posibles contagios. Esta normativa será acatada por el personal dentro de la empresa, proveedores y consumidores. Asimismo, aquellos establecimiento catalogados como “Restaurante Turístico”, será de carácter obligatorio su cumplimiento. (EL Peruano, 2020)

- **Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA.**

Este norma tiene 3 objetivos primordiales: Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria, establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben

cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines y por último, establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

- **Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA.-**

norma las condiciones, requisitos y procedimientos higiénicos-sanitarios a que debe sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas de consumo humano, así como los relativos al registro sanitario y a la vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas.

- **Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR**

Este reglamento establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de Restaurante, así como, la obligación de presentar la Declaración Jurada de cumplimiento de las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas. Establece los requisitos de infraestructura, equipo y servicios para las categorías de 1 a 5 tenedores, así como la calificación de restaurantes turísticos, aplicable para los restaurantes para los restaurantes que ostenten de 3 a 5 tenedores.

- **Resolución Ministerial N.º 081-94-ITINCI/DM Dispone que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo**

Esta resolución permite que los establecimientos que expenden comidas y bebidas deberán elaborar sus listas de precios y/o cartas de menús que entregan a los consumidores, de forma tal que los precios que en ellas se consignen incluyan el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el recargo al consumo a que se refiere la Quinta Disposición Complementaria del Decreto Ley N.º. 25988. La Comisión de Protección al Consumidor de INDECOPI, será la encargada de vigilar el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Resolución, de acuerdo con el Decreto Legislativo N.º 716

Anexo 24: Funciones Principales del Personal

- **Gerente General**

- Cuidar y promover la imagen de la marca en el segmento.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y finales.
- Trabajar y difundir la cultura de la empresa: Misión, visión, valores y estilo de liderazgo.
- Asegurar la formación de un equipo de trabajo competente y alineado a sus habilidades.
- Generar un plan de expansión en el país, asegurando que se cumpla con el procedimiento de aperturas incluyendo estudios de factibilidad.
- Dirigir y participar en los Comités.
- Administrar y controlar todos los indicadores de producto necesario para su negocio, inventario, precios, margen, promociones, *line up*, abasto, logística, almacenamiento. Establece presupuestos de compra de productos, cuidando que se realice correctamente la importación del producto y su manejo y almacenaje.

- **Asistente de Gerencia**

- Brindar el soporte administrativo y operativo que la Gerencia General, así como en la elaboración y análisis de reportes de operaciones, económicos y financieros.
- Recepcionar, archivar, organizar y actualizar la información de la Gerencia General.
- Ser el nexo de la comunicación entre la gerencia y las diferentes áreas de la Empresa.
- Manejo de plataformas de bancos y comunicación entre los mismos.
- Manejo de fondos de la empresa, caja chica y operaciones con bancos.
- Recepcionar y analizar los informes, reportes y gestiones de las diferentes Jefaturas de la Organización.

- **Gerente de Marketing**

- Elaborar, proponer, implementar y hacer seguimiento al plan anual de marketing, comunicaciones e imagen institucional.
- Elaborar estudios de mercado para conocer la oferta y demanda de productos y servicios.
- Idear, liderar y coordinar con los gerentes las campañas de promoción de los tres locales.
- Realizar el análisis de la competencia identificando oportunidades, amenazas o problemas que eventualmente pueda afectar el planeamiento realizado.
- Dirige el proceso de investigación de mercado, análisis de necesidades de los clientes, análisis de la competencia, etc.
- Responsable de la adecuada gestión de la base de datos de clientes de la empresa, su análisis y segmentación.

- **Administrador de local**

- Realizar la apertura y cierre de la tienda de acuerdo con los procedimientos establecidos.

- Verificar el correcto desenvolvimiento de los procesos operativos de las áreas productivas y la correcta presentación del producto final.
 - Controlar diariamente los recursos de la tienda (personal, efectivo, servicios, insumos)
 - Impulsar las ventas y promociones de la cadena.
 - Atender y coordinar las reservaciones de clientes.
 - Atender y solucionar los reclamos de los clientes.
- **Cocinero**
 - Pesar, medir y mezclar los diferentes ingredientes en base a las recetas y/o criterio profesional utilizando los distintos accesorios de cocina.
 - Comprobar la calidad de la comida, como sabor, olor, textura, entre otros.
 - Inspeccionar y asear la cocina, los equipos de cocina y garantizar la correcta seguridad y buenas prácticas de higiene.
 - Manejo adecuado de los suministros de alimentos almacenándolos en lugares correctos para evitar que se estropeen
- **Mozo**
 - Recibir cordialmente a los clientes.
 - Guiarlos en la ubicación de una mesa.
 - Registrar y apuntar los pedidos del cliente.
 - Facilidad para atender cualquier requerimiento que el cliente necesite.
 - Administrar la transacción de pago de lo consumido.
- **Cajero**
 - Registrar todos los pedidos de los clientes en una base de datos.
 - Capacidad para emitir las boletas de ventas y/o facturas correspondientes.
 - Realizar un balance de cuadro diariamente sobre las ventas hechas.
- **Encargado de almacén-compras**
 - Recepcionar y controlar los inventarios de insumos, así como la calidad de estos.
 - Seguimiento y llenado de solicitudes de compras de inventarios.
 - Compra y traslado de los insumos al local correspondiente.
- **Encargado de Limpieza**
 - Limpieza profunda de los ambientes públicos y zona administrativa.
 - Limpieza profunda de los servicios higiénicos de los clientes y del personal.
 - Manejo de los insumos de limpieza y gestión de residuos sólidos.

Anexo 25: Requisitos Principales del Personal

- **Gerente General**

- Maestría en administración de empresas.
- Experiencia mínima de 5 años.
- Conocimiento de Office a nivel avanzado.
- Manejo del inglés a nivel avanzado.
- Habilidades humanas destacadas, liderazgo, comunicación efectiva y negociación.

- **Asistente de Gerencia**

- Licenciado en Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Gestión o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Manejo de Macros a nivel intermedio.
- Conocimiento sólido en indicadores de productividad y eficiencia.
- Disponibilidad a tiempo completo.

- **Gerente de Marketing**

- Licenciado sólo en Administración y Marketing o Ing. Industrial.
- Experiencia mínima de 4 años.
- Maestría en Marketing (deseable).
- Conocimiento de inteligencia comercial.
- Manejo de Inglés y Excel a nivel avanzado.
- Disponibilidad a tiempo completo.

- **Administrador de local**

- Licenciado en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Capacidad de análisis, proactivo, trabajo en equipo y comunicación fluida.
- Disponibilidad a tiempo completo.

- **Cocinero**

- Experiencia mínima de 5 años en restaurantes y/o cafeterías.
- Licenciado en una escuela de gastronomía (deseable).
- Facilidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Disponibilidad a tiempo completo.

- **Mozo**
 - Experiencia mínima de 1 año atendiendo a clientes.
 - Cordial y facilidad de comunicación en el servicio al cliente.
 - Disponibilidad a tiempo completo.

- **Cajero**
 - Experiencia mínima de 1 año en emisión de ventas y/o facturas.
 - Manejo de temas contables básicos.
 - Facilidad de trabajo en equipo.
 - Disponibilidad a tiempo completo.

- **Encargado de almacén-compras**
 - Experiencia mínima de 2 años en temas logísticos.
 - Responsable, capacidad de análisis y control de los inventarios y servicio al personal y cliente si fuese necesario.
 - Disponibilidad a tiempo completo.

- **Encargado de Limpieza**
 - Experiencia mínima de 1 año en puestos de limpieza.
 - Responsabilidad y puntualidad.
 - Disponibilidad a tiempo completo.

Anexo 26: Inversión en Activos Tangibles

El tablero 26.1 muestra las maquinarias requeridas para la elaboración de los platillos de los comensales dentro de los establecimientos. La cantidad de estos elementos será proporcional para cada uno de los locales.

Tabla 26.1: Inversión en Maquinarias

Activo fijo	Clasificación	Total	Costo
Refrigeradora	Maquinaria	6	S/ 9,800
Congeladora	Maquinaria	3	S/ 3,800
Estufa de cocina	Maquinaria	3	S/ 6,800
Freidora de papas	Maquinaria	3	S/ 5,600
Vitrina refrigeradora	Maquinaria	6	S/ 4,360
Visi Cooler	Maquinaria	6	S/ 6,340
Cafetera semiautomática	Maquinaria	9	S/ 3,156
Balanza industrial	Equipos	3	S/ 370
Microondas	Equipos	6	S/ 580
Licuadaora	Equipos	6	S/ 270
Mesas de comedor	Mobiliario	Variable	S/ 650
Carrito de postres	Mobiliario	3	S/ 850
Estante de cocina	Mobiliario	3	S/ 250
Estantes de metal	Mobiliario	12	S/ 800
Campana extractora	Mobiliario	6	S/ 1,090
Computadoras	Cómputo	6	S/ 4,500
Anexos telefónicos	Cómputo	3	S/ 1,800
Laptop	Cómputo	3	S/ 5,000
Impresora	Cómputo	3	S/ 4,500
Proyector	Cómputo	3	S/ 3,500
Pantalla de proyección	Cómputo	3	S/ 1,700
Mesa de conferencia	Cómputo	3	S/ 3,600
Escritorios ejecutivos	Cómputo	3	S/ 2,200
Dispensadores de agua	Cómputo	6	S/ 800
Sillas de oficina	Mobiliario	6	S/ 400
Estantería de oficina	Mobiliario	3	S/ 670
Televisor	Mobiliario	6	S/ 2,200
Caja registradora	Cómputo	Variable	S/ 250
Fluorescentes	Equipos	30	S/ 110
Focos ahorradores	Equipos	9	S/ 50
Soporte para focos	Equipos	9	S/ 10
Inodoro	Equipos	18	S/ 280
Lavatorio	Equipos	18	S/ 202
Urinario	Equipos	9	S/ 195
Alarma de emergencia	Equipos	3	S/ 750
Espejo de baño	Equipos	18	S/ 16
Contenedor de basura	Equipos	6	S/ 280
Detector de humo	Equipos	6	S/ 980
Sofas	Equipos	3	S/ 1,500
Set de ollas y cacerolas	Herramientas	3	S/ 4,200
Set de sartenes	Herramientas	6	S/ 1,725
Set de utensilios	Herramientas	6	S/ 1,647
Set de platos	Herramientas	18	S/ 1,500
Set de cuchillos	Herramientas	3	S/ 1,025
Set de vasos	Herramientas	18	S/ 800
Set de moldes	Herramientas	3	S/ 900
Filtros purificadores	Equipos	3	S/ 260
Ducto de ventilación	Equipos	3	S/ 340
Paredes de aislamiento	Edificaciones	3	S/ 570
Generadores eléctricos	Equipos	3	S/ 2,350
Aire acondicionado	Equipos	3	S/ 1,900
Edificaciones	Edificaciones	3	S/ 550,000

Por otro lado, la tabla 26.2 registra el consumo de energía realizado por días y la cantidad requeridas en los locales de delicatessen

Tabla 26.2: Consumo de energía de las maquinarias

Maquinaria	Kw	Hora-día	Máquinas	kwh-día	Kwh-mes	Kwh-año
Refrigeradora	0.03	8	6	1.44	31.68	380
Congeladora	0.05	8	3	1.20	26.40	317
Estufa de cocina	0.07	8	3	1.68	36.96	444
Freidora de papas	2.50	8	3	60.00	1,320.00	15,840
Vitrina refrigeradora	0.09	8	6	4.22	92.93	1,115
Visi Cooler	0.26	8	6	12.48	274.56	3,295
Cafetera	1.25	8	9	90.00	1,980.00	23,760
Licuada	0.80	8	6	38.40	844.80	10,138
Campana extractora	0.28	8	6	13.20	290.40	3,485
Fluorescente LED	0.03	8	30	7.68	168.96	2,028
Televisor	0.03	8	6	1.44	31.68	380
Computadora	0.30	8	8	19.20	422.40	5,069
Alarma	0.09	8	6	4.32	95.04	1,140
Consumo total					5,616	67,390



Tabla 26.3: Presupuesto de Activos Fijos

Presupuesto de activos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Clasificación
Refrigeradora	S/ 58,800								Maquinaria
Congeladora	S/ 11,400								Maquinaria
Estufa de cocina	S/ 20,400								Maquinaria
Freidora de papas	S/ 16,800								Maquinaria
Vitrina refrigeradora	S/ 26,160								Maquinaria
Visi Cooler	S/ 38,040								Maquinaria
Cafetera semiautomática	S/ 28,404								Maquinaria
Balanza industrial	S/ 1,110								Equipos
Microondas	S/ 3,480								Equipos
Licuadora	S/ 1,620								Equipos
Mesas de comedor	S/ 14,300	S/ 4,550	S/ 2,600	S/ 1,300	S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 4,550	S/ 0	
Carrito de postres	S/ 2,550								
Estante de cocina	S/ 750								
Estantes de metal	S/ 9,600								
Campana extractora	S/ 6,540								
Computadoras	S/ 27,000				S/ 27,000				Cómputo
Anexos telefónicos	S/ 5,400				S/ 5,400				Cómputo
Laptop	S/ 15,000				S/ 15,000				Cómputo
Impresora	S/ 13,500				S/ 13,500				Cómputo
Proyector	S/ 10,500				S/ 10,500				Cómputo
Pantalla de proyección	S/ 5,100				S/ 5,100				Cómputo
Mesa de conferencia	S/ 10,800				S/ 10,800				Cómputo
Escritorios ejecutivos	S/ 6,600				S/ 6,600				Cómputo
Dispensadores de agua	S/ 4,800				S/ 4,800				Cómputo
Sillas de oficina	S/ 2,400								
Estantería de oficina	S/ 2,010								
Televisor	S/ 13,200								
Caja registradora	S/ 750	S/ 250	S/ 0	S/ 250	S/ 750	S/ 500	S/ 0	S/ 250	Cómputo
Fluorescentes	S/ 3,300								Equipos
Focos ahorradores	S/ 450								Equipos
Soporte para focos	S/ 90								Equipos
Inodoro	S/ 5,040								Equipos
Lavatorio	S/ 3,636								Equipos
Urinario	S/ 1,755								Equipos
Alarma de emergencia	S/ 2,250								Equipos
Espejo de baño	S/ 288								Equipos
Contenedor de basura	S/ 1,680								Equipos
Detector de humo	S/ 5,880								Equipos
Sofás	S/ 4,500								Equipos
Set de ollas y cacerolas	S/ 12,600								Herramientas
Set de sartenes	S/ 10,350								Herramientas
Set de utensilios	S/ 9,882								Herramientas
Set de platos	S/ 27,000								Herramientas
Set de cuchillos	S/ 3,075								Herramientas
Set de vasos	S/ 14,400								Herramientas
Set de moldes	S/ 2,700								Herramientas
Filtros purificadores	S/ 780								Equipos
Ducto de ventilación	S/ 1,020								Equipos
Paredes de aislamiento	S/ 1,710								Edificaciones
Generadores eléctricos	S/ 7,050								Equipos
Aire acondicionado	S/ 5,700								Equipos
Edificaciones	S/ 1,650,000								Edificaciones
Costo total con IGV	S/ 2,132,150	S/ 4,800	S/ 2,600	S/ 1,550	S/ 102,050	S/ 3,100	S/ 4,550	S/ 250	
Costo total sin IGV	S/ 1,806,907	S/ 4,068	S/ 2,203	S/ 1,314	S/ 86,483	S/ 2,627	S/ 3,856	S/ 212	
IGV por inversión de activos fijos	S/ 325,243	S/ 732	S/ 397	S/ 236	S/ 15,567	S/ 473	S/ 694	S/ 38	

Anexo 27: Inversión en Activos Intangibles

- **Inversión en Gastos de la Organización**

Son aquellos gastos involucrados en la formación de la empresa y el registro de la marca. Asimismo, la legalización de los libros contables, licencia de funcionamiento y licencia de defensa civil. El cuadro 27.1 muestra la inversión requerida en la organización.

Tabla 27.1: Inversión en Gastos de la Organización

Descripción	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Búsqueda y reserva de nombre (SUNARP)	S/25.42	S/4.58	S/30.00
Elaboración de Minuta y Escritura Pública	S/677.97	S/122.03	S/800.00
Legalización de Libros Contables	S/423.73	S/76.27	S/500.00
Registro de Marca	-	-	S/700.00
Licencia de Funcionamiento	-	-	S/1,620.00
Licencia de Defensa Civil	-	-	S/700.00
Autorización de Publicidad	-	-	S/650.00
Acceso de Capitales Nacionales			S/40,000.00
Total Gastos Organización	S/1,127.12	S/202.88	S/45,000.00

Fuente: SUNARP (2023)

- **Inversión en Herramientas Informáticas y Desarrollo Personal**

Comprenderá herramientas de software para el desarrollo de las actividades administrativas, así como la capacitación del personal. El tablero 27.2 muestra la inversión requerida en la adquisición de elementos informáticos y capacitación.

Tabla 27.2: Inversión en Herramientas y Desarrollo Personal

Descripción	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Capacitación del Personal	S/10,169.49	S/1,830.51	S/12,000.00
Implementación del software de gestión	S/16,949.15	S/3,050.85	S/20,000.00
Licencia de Windows 11 Profesional	S/2,542.37	S/457.63	S/3,000.00
Total Inversión	S/29,661.02	S/5,338.98	S/35,000.00

Fuente: Windows (2023)

- **Inversión en Posicionamiento de la Marca**

La inversión en el posicionamiento de la marca estará relacionada con el diseño de la imagen corporativa y el hosting. El tablero 27.3 muestra la inversión requerida para la fase preoperativa del proyecto de la cadena de restaurantes.

Tabla 27.3: Inversión en Posicionamiento de la Marca

Descripción	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Diseño de Imagen Corporativa	S/25,423.73	S/4,576.27	S/30,000.00
Hosting Profesional y Diseño de Página Web	S/16,949.15	S/3,050.85	S/20,000.00
Total Posicionamiento	S/42,372.88	S/7,627.12	S/50,000.00

Fuente: Wordpress (2023)

Anexo 28: Método de Déficit Acumulado Máximo

Tabla 28.1: Método de Déficit Acumulado para el Año 1

Flujo de caja	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 164,417	S/ 167,772	S/ 277,383	S/ 279,620	S/ 279,620	S/ 334,426	S/ 390,350	S/ 555,885	S/ 778,462	S/ 782,936	S/ 782,936	S/ 782,936
Pago a proveedores (-)	S/ 105,031	S/ 105,031	S/ 175,052	S/ 175,052	S/ 175,052	S/ 210,062	S/ 245,072	S/ 350,103	S/ 490,145	S/ 490,145	S/ 490,145	S/ 490,145
Pago cocineros (-)	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 33,390	S/ 22,890	S/ 43,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 33,390	S/ 43,890
Pago meseros (-)	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 19,080	S/ 13,080	S/ 25,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 19,080	S/ 25,080
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,356	S/ 18	S/ 214	S/ 355	S/ 669	S/ 18	S/ 901	S/ 18	S/ 669	S/ 355	S/ 214	S/ 18
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 3,351	S/ 3,351	S/ 4,530	S/ 4,530	S/ 4,530	S/ 5,120	S/ 5,709	S/ 7,478	S/ 9,837	S/ 9,837	S/ 9,837	S/ 9,837
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 8,586	S/ 5,886	S/ 11,286	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 8,586	S/ 11,286
Pago útiles de oficina (-)	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006
Pago del IGV (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Compra de activos fijos												S/ 4,800
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 24,628	S/ 24,549	S/ 24,468	S/ 24,385	S/ 24,300	S/ 24,212	S/ 24,121	S/ 24,029	S/ 23,933	S/ 23,836	S/ 23,735	S/ 23,632
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 2,918	S/ 2,997	S/ 3,078	S/ 3,161	S/ 3,247	S/ 3,335	S/ 3,425	S/ 3,517	S/ 3,613	S/ 3,710	S/ 3,811	S/ 3,914
Déficit o superávit	S/ 70,163	S/ 65,469	S/ 27,254	S/ 25,159	S/ 49,622	S/ 5,616	S/ 34,475	S/ 73,444	S/ 152,970	S/ 157,758	S/ 133,749	S/ 104,995
Acumulado	S/ 70,163	S/ 135,632	S/ 162,886	S/ 188,045	S/ 237,667	S/ 243,282	S/ 277,757	S/ 204,314	S/ 51,343	S/ 106,414	S/ 240,164	S/ 345,159

Tabla 28.1: Método de Déficit Acumulado para el Año 2

Flujo de caja	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 234,531	S/ 223,340	S/ 369,255	S/ 372,233	S/ 372,233	S/ 445,190	S/ 519,637	S/ 739,998	S/ 1,036,295	S/ 1,042,251	S/ 1,042,251	S/ 1,042,251
Pago a proveedores (-)	S/ 69,909	S/ 139,818	S/ 186,424	S/ 233,030	S/ 233,030	S/ 256,333	S/ 302,939	S/ 396,151	S/ 559,273	S/ 652,485	S/ 652,485	S/ 652,485
Pago cocineros (-)	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 42,944	S/ 29,440	S/ 56,449	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 42,944	S/ 56,449
Pago meseros (-)	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 23,850	S/ 16,350	S/ 31,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 23,850	S/ 31,350
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,732	S/ 23	S/ 275	S/ 445	S/ 860	S/ 23	S/ 1,147	S/ 23	S/ 860	S/ 445	S/ 275	S/ 23
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 4,296	S/ 4,296	S/ 5,866	S/ 5,866	S/ 5,866	S/ 6,651	S/ 7,436	S/ 9,791	S/ 12,930	S/ 12,930	S/ 12,930	S/ 12,930
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 7,848	S/ 15,048	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 15,048
Pago útiles de oficina (-)	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353
Pago del IGV (-)	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980
Compra de activos fijos												S/ 2,600
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 23,526	S/ 23,417	S/ 23,306	S/ 23,191	S/ 23,073	S/ 22,952	S/ 22,827	S/ 22,700	S/ 22,569	S/ 22,434	S/ 22,295	S/ 22,153
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 4,020	S/ 4,129	S/ 4,241	S/ 4,355	S/ 4,473	S/ 4,594	S/ 4,719	S/ 4,846	S/ 4,978	S/ 5,112	S/ 5,251	S/ 5,393
Déficit o superávit	S/ 11,460	S/ 90,851	S/ 6,636	S/ 37,162	S/ 67,131	S/ 12,130	S/ 21,048	S/ 163,980	S/ 293,179	S/ 206,337	S/ 176,953	S/ 145,051
Acumulado	S/ 333,699	S/ 242,848	S/ 249,484	S/ 212,322	S/ 145,190	S/ 157,320	S/ 136,272	S/ 300,252	S/ 593,431	S/ 799,768	S/ 976,721	S/ 1,121,772

Tabla 28.1: Método de Déficit Acumulado Máximo para el Año 3

Flujo de caja	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 274,178	S/ 258,503	S/ 427,391	S/ 430,838	S/ 430,838	S/ 515,282	S/ 601,450	S/ 856,506	S/ 1,199,453	S/ 1,206,346	S/ 1,206,346	S/ 1,206,346
Pago a proveedores (-)	S/ 326,242	S/ 161,832	S/ 161,832	S/ 269,719	S/ 269,719	S/ 269,719	S/ 323,663	S/ 377,607	S/ 539,439	S/ 755,214	S/ 755,214	S/ 755,214
Pago cocineros (-)	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 47,732	S/ 32,722	S/ 62,742	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 47,732	S/ 62,742
Pago meseros (-)	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 26,235	S/ 17,985	S/ 34,485	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 26,235	S/ 34,485
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,920	S/ 25	S/ 305	S/ 490	S/ 955	S/ 25	S/ 1,270	S/ 25	S/ 955	S/ 490	S/ 305	S/ 25
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 4,883	S/ 4,883	S/ 6,700	S/ 6,700	S/ 6,700	S/ 7,608	S/ 8,517	S/ 11,242	S/ 14,876	S/ 14,876	S/ 14,876	S/ 14,876
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 7,848	S/ 15,048	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 15,048
Pago útiles de oficina (-)	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005
Pago del IGV (-)	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692
Compra de activos fijos												S/ 1,550
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 22,007	S/ 21,857	S/ 21,704	S/ 21,545	S/ 21,383	S/ 21,216	S/ 21,045	S/ 20,869	S/ 20,688	S/ 20,502	S/ 20,312	S/ 20,116
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 5,539	S/ 5,689	S/ 5,843	S/ 6,001	S/ 6,163	S/ 6,330	S/ 6,501	S/ 6,677	S/ 6,858	S/ 7,044	S/ 7,234	S/ 7,430
Déficit o superávit	S/ 254,537	S/ 103,906	S/ 62,885	S/ 41,741	S/ 75,166	S/ 42,260	S/ 6,410	S/ 271,962	S/ 448,514	S/ 240,097	S/ 207,322	S/ 173,092
Acumulado	S/ 867,235	S/ 763,329	S/ 826,214	S/ 784,474	S/ 709,308	S/ 751,568	S/ 757,978	S/ 1,029,941	S/ 1,478,454	S/ 1,718,551	S/ 1,925,872	S/ 2,098,964

Tabla 28.4: Método de Déficit Acumulado Máximo para el Año 4

Flujo de caja	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 290,019	S/ 271,318	S/ 448,579	S/ 452,197	S/ 452,197	S/ 540,828	S/ 631,267	S/ 898,968	S/ 1,258,916	S/ 1,266,152	S/ 1,266,152	S/ 1,266,152
Pago a proveedores (-)	S/ 755,214	S/ 169,854	S/ 169,854	S/ 283,091	S/ 283,091	S/ 283,091	S/ 339,709	S/ 396,327	S/ 566,181	S/ 792,654	S/ 792,654	S/ 792,654
Pago cocineros (-)	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 52,522	S/ 36,006	S/ 69,039	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 52,522	S/ 69,039
Pago meseros (-)	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 28,620	S/ 19,620	S/ 37,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 28,620	S/ 37,620
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,108	S/ 28	S/ 336	S/ 535	S/ 1,051	S/ 28	S/ 1,393	S/ 28	S/ 1,051	S/ 535	S/ 336	S/ 28
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 5,521	S/ 5,521	S/ 7,428	S/ 7,428	S/ 7,428	S/ 8,382	S/ 9,335	S/ 12,196	S/ 16,010	S/ 16,010	S/ 16,010	S/ 16,010
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago útiles de oficina (-)	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187
Pago del IGV (-)	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263
Compra de activos fijos												S/ 102,050
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 19,915	S/ 19,708	S/ 19,496	S/ 19,278	S/ 19,054	S/ 18,825	S/ 18,589	S/ 18,346	S/ 18,097	S/ 17,841	S/ 17,579	S/ 17,309
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 7,631	S/ 7,838	S/ 8,050	S/ 8,268	S/ 8,492	S/ 8,722	S/ 8,958	S/ 9,200	S/ 9,449	S/ 9,705	S/ 9,968	S/ 10,237
Déficit o superávit	S/ 684,377	S/ 115,638	S/ 59,408	S/ 50,410	S/ 92,542	S/ 37,775	S/ 13,956	S/ 278,864	S/ 464,121	S/ 245,399	S/ 203,982	S/ 60,624
Acumulado	S/ 1,414,586	S/ 1,298,949	S/ 1,358,357	S/ 1,307,947	S/ 1,215,405	S/ 1,253,180	S/ 1,239,224	S/ 1,518,088	S/ 1,982,209	S/ 2,227,609	S/ 2,431,591	S/ 2,492,215

Tabla 28.5: Método de Déficit Acumulado Máximo para el Año 5

Flujo de caja	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 320,024	S/ 300,716	S/ 497,183	S/ 501,193	S/ 501,193	S/ 599,426	S/ 699,665	S/ 996,371	S/ 1,395,320	S/ 1,403,339	S/ 1,403,339	S/ 1,403,339
Pago a proveedores (-)	S/ 792,654	S/ 188,258	S/ 188,258	S/ 313,764	S/ 313,764	S/ 313,764	S/ 376,516	S/ 439,269	S/ 627,527	S/ 878,538	S/ 878,538	S/ 878,538
Pago cocineros (-)	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 57,316	S/ 39,292	S/ 75,340	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 57,316	S/ 75,340
Pago meseros (-)	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 31,005	S/ 21,255	S/ 40,755	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 31,005	S/ 40,755
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,296	S/ 30	S/ 366	S/ 580	S/ 1,146	S/ 30	S/ 1,516	S/ 30	S/ 1,146	S/ 580	S/ 366	S/ 30
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 6,409	S/ 6,409	S/ 8,677	S/ 8,677	S/ 8,677	S/ 9,810	S/ 10,944	S/ 14,345	S/ 18,880	S/ 18,880	S/ 18,880	S/ 18,880
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago útiles de oficina (-)	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457
Pago del IGV (-)	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829
Compra de activos fijos												S/ 3,100
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 17,032	S/ 16,747	S/ 16,455	S/ 16,155	S/ 15,846	S/ 15,530	S/ 15,204	S/ 14,870	S/ 14,527	S/ 14,175	S/ 13,813	S/ 13,441
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 10,514	S/ 10,799	S/ 11,091	S/ 11,392	S/ 11,700	S/ 12,017	S/ 12,342	S/ 12,676	S/ 13,019	S/ 13,371	S/ 13,733	S/ 14,105
Déficit o superávit	S/ 709,039	S/ 121,686	S/ 72,179	S/ 49,531	S/ 93,971	S/ 48,119	S/ 4,763	S/ 315,023	S/ 520,063	S/ 277,638	S/ 233,978	S/ 187,340
Acumulado	S/ 1,783,177	S/ 1,661,491	S/ 1,733,670	S/ 1,684,138	S/ 1,590,167	S/ 1,638,286	S/ 1,633,522	S/ 1,948,545	S/ 2,468,609	S/ 2,746,247	S/ 2,980,224	S/ 3,167,564

Tabla 28.6: Método de Déficit Acumulado Máximo para el Año 6

Flujo de caja	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 356,592	S/ 335,230	S/ 554,246	S/ 558,716	S/ 558,716	S/ 668,224	S/ 779,968	S/ 1,110,728	S/ 1,555,466	S/ 1,564,405	S/ 1,564,405	S/ 1,564,405
Pago a proveedores (-)	S/ 878,538	S/ 209,865	S/ 209,865	S/ 349,775	S/ 349,775	S/ 349,775	S/ 419,730	S/ 489,685	S/ 699,551	S/ 979,371	S/ 979,371	S/ 979,371
Pago cocineros (-)	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 62,113	S/ 42,581	S/ 81,646	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 62,113	S/ 81,646
Pago meseros (-)	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 35,775	S/ 24,525	S/ 47,025	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 35,775	S/ 47,025
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,524	S/ 33	S/ 397	S/ 665	S/ 1,242	S/ 33	S/ 1,679	S/ 33	S/ 1,242	S/ 665	S/ 397	S/ 33
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 7,108	S/ 7,108	S/ 9,636	S/ 9,636	S/ 9,636	S/ 10,899	S/ 12,163	S/ 15,955	S/ 21,010	S/ 21,010	S/ 21,010	S/ 21,010
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 11,772	S/ 22,572	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 22,572
Pago útiles de oficina (-)	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739
Pago del IGV (-)	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923
Compra de activos fijos												S/ 4,550
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 13,059	S/ 12,667	S/ 12,265	S/ 11,851	S/ 11,426	S/ 10,990	S/ 10,542	S/ 10,081	S/ 9,609	S/ 9,123	S/ 8,624	S/ 8,112
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 14,487	S/ 14,879	S/ 15,282	S/ 15,695	S/ 16,120	S/ 16,556	S/ 17,005	S/ 17,465	S/ 17,938	S/ 18,423	S/ 18,922	S/ 19,434
Déficit o superávit	S/ 779,054	S/ 129,252	S/ 86,873	S/ 48,836	S/ 97,195	S/ 60,041	S/ 3,354	S/ 357,579	S/ 586,188	S/ 315,883	S/ 268,369	S/ 216,401
Acumulado	S/ 2,388,510	S/ 2,259,257	S/ 2,346,130	S/ 2,297,295	S/ 2,200,100	S/ 2,260,141	S/ 2,263,495	S/ 2,621,074	S/ 3,207,262	S/ 3,523,145	S/ 3,791,515	S/ 4,007,915

Tabla 28.7: Método de Déficit Acumulado Máximo para el Año 7

Flujo de caja	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 421,395	S/ 390,107	S/ 650,179	S/ 650,179	S/ 650,179	S/ 780,214	S/ 910,250	S/ 1,300,357	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500
Pago a proveedores (-)	S/ 1,223,591	S/ 244,220	S/ 407,034	S/ 407,034	S/ 407,034	S/ 488,441	S/ 569,847	S/ 814,068	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695
Pago cocineros (-)	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 71,693	S/ 49,148	S/ 94,238	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 71,693	S/ 94,238
Pago meseros (-)	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 40,545	S/ 27,795	S/ 53,295	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 40,545	S/ 53,295
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,900	S/ 38	S/ 458	S/ 755	S/ 1,433	S/ 38	S/ 1,925	S/ 38	S/ 1,433	S/ 755	S/ 458	S/ 38
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 8,037	S/ 8,037	S/ 10,979	S/ 10,979	S/ 10,979	S/ 12,449	S/ 13,920	S/ 18,332	S/ 24,215	S/ 24,215	S/ 24,215	S/ 24,215
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 11,772	S/ 22,572	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 22,572
Pago útiles de oficina (-)	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811
Pago del IGV (-)	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774
Compra de activos fijos												S/ 250
Gastos financieros activo fijo (-)	S/ 7,586	S/ 7,046	S/ 6,491	S/ 5,921	S/ 5,336	S/ 4,735	S/ 4,117	S/ 3,483	S/ 2,832	S/ 2,163	S/ 1,476	S/ 770
Pago de la deuda activo fijo (-)	S/ 19,960	S/ 20,500	S/ 21,055	S/ 21,625	S/ 22,210	S/ 22,811	S/ 23,429	S/ 24,063	S/ 24,714	S/ 25,383	S/ 26,070	S/ 26,776
Déficit o superávit	S/ 1,107,639	S/ 156,693	S/ 62,797	S/ 63,094	S/ 116,067	S/ 15,219	S/ 74,538	S/ 173,414	S/ 360,652	S/ 361,330	S/ 309,332	S/ 257,207
Acumulado	S/ 2,900,277	S/ 2,743,583	S/ 2,680,786	S/ 2,617,692	S/ 2,501,625	S/ 2,486,406	S/ 2,411,868	S/ 2,585,283	S/ 2,945,935	S/ 3,307,265	S/ 3,616,597	S/ 3,873,804

Anexo 29: Cronograma de Pagos del Financiamiento

Tabla 29.1: Cronograma de Pagos de los Activos Fijos

Año	Mes	Periodo	SDI	Intereses	Amortización	Cuota	SDF	ITF	GF
Año 0	Diciembre	0	S/ 908,224				S/ 908,224		
Año 1	Enero	1	S/ 908,224	S/ 24,583	S/ 2,918	S/ 27,501	S/ 905,306	S/ 45	S/ 24,628
Año 1	Febrero	2	S/ 905,306	S/ 24,504	S/ 2,997	S/ 27,501	S/ 902,310	S/ 45	S/ 24,549
Año 1	Marzo	3	S/ 902,310	S/ 24,423	S/ 3,078	S/ 27,501	S/ 899,232	S/ 45	S/ 24,468
Año 1	Abril	4	S/ 899,232	S/ 24,340	S/ 3,161	S/ 27,501	S/ 896,071	S/ 45	S/ 24,385
Año 1	Mayo	5	S/ 896,071	S/ 24,254	S/ 3,247	S/ 27,501	S/ 892,824	S/ 45	S/ 24,300
Año 1	Junio	6	S/ 892,824	S/ 24,166	S/ 3,335	S/ 27,501	S/ 889,490	S/ 45	S/ 24,212
Año 1	Julio	7	S/ 889,490	S/ 24,076	S/ 3,425	S/ 27,501	S/ 886,065	S/ 45	S/ 24,121
Año 1	Agosto	8	S/ 886,065	S/ 23,983	S/ 3,517	S/ 27,501	S/ 882,547	S/ 45	S/ 24,029
Año 1	Setiembre	9	S/ 882,547	S/ 23,888	S/ 3,613	S/ 27,501	S/ 878,935	S/ 45	S/ 23,933
Año 1	Octubre	10	S/ 878,935	S/ 23,790	S/ 3,710	S/ 27,501	S/ 875,224	S/ 45	S/ 23,836
Año 1	Noviembre	11	S/ 875,224	S/ 23,690	S/ 3,811	S/ 27,501	S/ 871,413	S/ 45	S/ 23,735
Año 1	Diciembre	12	S/ 871,413	S/ 23,587	S/ 3,914	S/ 27,501	S/ 867,499	S/ 45	S/ 23,632
Año 2	Enero	13	S/ 867,499	S/ 23,481	S/ 4,020	S/ 27,501	S/ 863,479	S/ 45	S/ 23,526
Año 2	Febrero	14	S/ 863,479	S/ 23,372	S/ 4,129	S/ 27,501	S/ 859,350	S/ 45	S/ 23,417
Año 2	Marzo	15	S/ 859,350	S/ 23,260	S/ 4,241	S/ 27,501	S/ 855,110	S/ 45	S/ 23,306
Año 2	Abril	16	S/ 855,110	S/ 23,145	S/ 4,355	S/ 27,501	S/ 850,754	S/ 45	S/ 23,191
Año 2	Mayo	17	S/ 850,754	S/ 23,028	S/ 4,473	S/ 27,501	S/ 846,281	S/ 45	S/ 23,073
Año 2	Junio	18	S/ 846,281	S/ 22,906	S/ 4,594	S/ 27,501	S/ 841,687	S/ 45	S/ 22,952
Año 2	Julio	19	S/ 841,687	S/ 22,782	S/ 4,719	S/ 27,501	S/ 836,968	S/ 45	S/ 22,827
Año 2	Agosto	20	S/ 836,968	S/ 22,654	S/ 4,846	S/ 27,501	S/ 832,122	S/ 45	S/ 22,700
Año 2	Setiembre	21	S/ 832,122	S/ 22,523	S/ 4,978	S/ 27,501	S/ 827,144	S/ 45	S/ 22,569
Año 2	Octubre	22	S/ 827,144	S/ 22,388	S/ 5,112	S/ 27,501	S/ 822,032	S/ 45	S/ 22,434
Año 2	Noviembre	23	S/ 822,032	S/ 22,250	S/ 5,251	S/ 27,501	S/ 816,781	S/ 45	S/ 22,295
Año 2	Diciembre	24	S/ 816,781	S/ 22,108	S/ 5,393	S/ 27,501	S/ 811,388	S/ 45	S/ 22,153
Año 3	Enero	25	S/ 811,388	S/ 21,962	S/ 5,539	S/ 27,501	S/ 805,849	S/ 45	S/ 22,007
Año 3	Febrero	26	S/ 805,849	S/ 21,812	S/ 5,689	S/ 27,501	S/ 800,161	S/ 45	S/ 21,857
Año 3	Marzo	27	S/ 800,161	S/ 21,658	S/ 5,843	S/ 27,501	S/ 794,318	S/ 45	S/ 21,704
Año 3	Abril	28	S/ 794,318	S/ 21,500	S/ 6,001	S/ 27,501	S/ 788,317	S/ 45	S/ 21,545
Año 3	Mayo	29	S/ 788,317	S/ 21,338	S/ 6,163	S/ 27,501	S/ 782,154	S/ 45	S/ 21,383
Año 3	Junio	30	S/ 782,154	S/ 21,171	S/ 6,330	S/ 27,501	S/ 775,824	S/ 45	S/ 21,216
Año 3	Julio	31	S/ 775,824	S/ 20,999	S/ 6,501	S/ 27,501	S/ 769,323	S/ 45	S/ 21,045
Año 3	Agosto	32	S/ 769,323	S/ 20,823	S/ 6,677	S/ 27,501	S/ 762,645	S/ 45	S/ 20,869
Año 3	Setiembre	33	S/ 762,645	S/ 20,643	S/ 6,858	S/ 27,501	S/ 755,787	S/ 45	S/ 20,688
Año 3	Octubre	34	S/ 755,787	S/ 20,457	S/ 7,044	S/ 27,501	S/ 748,743	S/ 45	S/ 20,502
Año 3	Noviembre	35	S/ 748,743	S/ 20,266	S/ 7,234	S/ 27,501	S/ 741,509	S/ 45	S/ 20,312
Año 3	Diciembre	36	S/ 741,509	S/ 20,071	S/ 7,430	S/ 27,501	S/ 734,079	S/ 45	S/ 20,116
Año 4	Enero	37	S/ 734,079	S/ 19,869	S/ 7,631	S/ 27,501	S/ 726,447	S/ 45	S/ 19,915
Año 4	Febrero	38	S/ 726,447	S/ 19,663	S/ 7,838	S/ 27,501	S/ 718,610	S/ 45	S/ 19,708
Año 4	Marzo	39	S/ 718,610	S/ 19,451	S/ 8,050	S/ 27,501	S/ 710,559	S/ 45	S/ 19,496
Año 4	Abril	40	S/ 710,559	S/ 19,233	S/ 8,268	S/ 27,501	S/ 702,292	S/ 45	S/ 19,278
Año 4	Mayo	41	S/ 702,292	S/ 19,009	S/ 8,492	S/ 27,501	S/ 693,800	S/ 45	S/ 19,054
Año 4	Junio	42	S/ 693,800	S/ 18,779	S/ 8,722	S/ 27,501	S/ 685,078	S/ 45	S/ 18,825
Año 4	Julio	43	S/ 685,078	S/ 18,543	S/ 8,958	S/ 27,501	S/ 676,121	S/ 45	S/ 18,589
Año 4	Agosto	44	S/ 676,121	S/ 18,301	S/ 9,200	S/ 27,501	S/ 666,921	S/ 45	S/ 18,346
Año 4	Setiembre	45	S/ 666,921	S/ 18,052	S/ 9,449	S/ 27,501	S/ 657,471	S/ 45	S/ 18,097
Año 4	Octubre	46	S/ 657,471	S/ 17,796	S/ 9,705	S/ 27,501	S/ 647,767	S/ 45	S/ 17,841
Año 4	Noviembre	47	S/ 647,767	S/ 17,533	S/ 9,968	S/ 27,501	S/ 637,799	S/ 45	S/ 17,579
Año 4	Diciembre	48	S/ 637,799	S/ 17,263	S/ 10,237	S/ 27,501	S/ 627,562	S/ 45	S/ 17,309
Año 5	Enero	49	S/ 627,562	S/ 16,986	S/ 10,514	S/ 27,501	S/ 617,047	S/ 45	S/ 17,032
Año 5	Febrero	50	S/ 617,047	S/ 16,702	S/ 10,799	S/ 27,501	S/ 606,248	S/ 45	S/ 16,747
Año 5	Marzo	51	S/ 606,248	S/ 16,409	S/ 11,091	S/ 27,501	S/ 595,157	S/ 45	S/ 16,455
Año 5	Abril	52	S/ 595,157	S/ 16,109	S/ 11,392	S/ 27,501	S/ 583,765	S/ 45	S/ 16,155
Año 5	Mayo	53	S/ 583,765	S/ 15,801	S/ 11,700	S/ 27,501	S/ 572,065	S/ 45	S/ 15,846
Año 5	Junio	54	S/ 572,065	S/ 15,484	S/ 12,017	S/ 27,501	S/ 560,049	S/ 45	S/ 15,530
Año 5	Julio	55	S/ 560,049	S/ 15,159	S/ 12,342	S/ 27,501	S/ 547,707	S/ 45	S/ 15,204
Año 5	Agosto	56	S/ 547,707	S/ 14,825	S/ 12,676	S/ 27,501	S/ 535,031	S/ 45	S/ 14,870
Año 5	Setiembre	57	S/ 535,031	S/ 14,482	S/ 13,019	S/ 27,501	S/ 522,012	S/ 45	S/ 14,527
Año 5	Octubre	58	S/ 522,012	S/ 14,129	S/ 13,371	S/ 27,501	S/ 508,641	S/ 45	S/ 14,175
Año 5	Noviembre	59	S/ 508,641	S/ 13,767	S/ 13,733	S/ 27,501	S/ 494,908	S/ 45	S/ 13,813
Año 5	Diciembre	60	S/ 494,908	S/ 13,396	S/ 14,105	S/ 27,501	S/ 480,803	S/ 45	S/ 13,441
Año 6	Enero	61	S/ 480,803	S/ 13,014	S/ 14,487	S/ 27,501	S/ 466,316	S/ 45	S/ 13,059
Año 6	Febrero	62	S/ 466,316	S/ 12,622	S/ 14,879	S/ 27,501	S/ 451,437	S/ 45	S/ 12,667
Año 6	Marzo	63	S/ 451,437	S/ 12,219	S/ 15,282	S/ 27,501	S/ 436,155	S/ 45	S/ 12,265
Año 6	Abril	64	S/ 436,155	S/ 11,805	S/ 15,695	S/ 27,501	S/ 420,460	S/ 45	S/ 11,851
Año 6	Mayo	65	S/ 420,460	S/ 11,381	S/ 16,120	S/ 27,501	S/ 404,340	S/ 45	S/ 11,426
Año 6	Junio	66	S/ 404,340	S/ 10,944	S/ 16,556	S/ 27,501	S/ 387,783	S/ 45	S/ 10,990
Año 6	Julio	67	S/ 387,783	S/ 10,496	S/ 17,005	S/ 27,501	S/ 370,779	S/ 45	S/ 10,542
Año 6	Agosto	68	S/ 370,779	S/ 10,036	S/ 17,465	S/ 27,501	S/ 353,314	S/ 45	S/ 10,081
Año 6	Setiembre	69	S/ 353,314	S/ 9,563	S/ 17,938	S/ 27,501	S/ 335,376	S/ 45	S/ 9,609
Año 6	Octubre	70	S/ 335,376	S/ 9,078	S/ 18,423	S/ 27,501	S/ 316,953	S/ 45	S/ 9,123
Año 6	Noviembre	71	S/ 316,953	S/ 8,579	S/ 18,922	S/ 27,501	S/ 298,032	S/ 45	S/ 8,624
Año 6	Diciembre	72	S/ 298,032	S/ 8,067	S/ 19,434	S/ 27,501	S/ 278,598	S/ 45	S/ 8,112
Año 7	Enero	73	S/ 278,598	S/ 7,541	S/ 19,960	S/ 27,501	S/ 258,638	S/ 45	S/ 7,586
Año 7	Febrero	74	S/ 258,638	S/ 7,001	S/ 20,500	S/ 27,501	S/ 238,138	S/ 45	S/ 7,046
Año 7	Marzo	75	S/ 238,138	S/ 6,446	S/ 21,055	S/ 27,501	S/ 217,083	S/ 45	S/ 6,491
Año 7	Abril	76	S/ 217,083	S/ 5,876	S/ 21,625	S/ 27,501	S/ 195,458	S/ 45	S/ 5,921
Año 7	Mayo	77	S/ 195,458	S/ 5,290	S/ 22,210	S/ 27,501	S/ 173,247	S/ 45	S/ 5,336
Año 7	Junio	78	S/ 173,247	S/ 4,689	S/ 22,811	S/ 27,501	S/ 150,436	S/ 45	S/ 4,735
Año 7	Julio	79	S/ 150,436	S/ 4,072	S/ 23,429	S/ 27,501	S/ 127,007	S/ 45	S/ 4,117
Año 7	Agosto	80	S/ 127,007	S/ 3,438	S/ 24,063	S/ 27,501	S/ 102,944	S/ 45	S/ 3,483
Año 7	Setiembre	81	S/ 102,944	S/ 2,786	S/ 24,714	S/ 27,501	S/ 78,230	S/ 45	S/ 2,832
Año 7	Octubre	82	S/ 78,230	S/ 2,117	S/ 25,383	S/ 27,501	S/ 52,846	S/ 45	S/ 2,163
Año 7	Noviembre	83	S/ 52,846	S/ 1,430	S/ 26,070	S/ 27,501	S/ 26,776	S/ 45	S/ 1,476
Año 7	Diciembre	84	S/ 26,776	S/ 725	S/ 26,776	S/ 27,501	S/ 0	S/ 45	S/ 770

Tabla 29.2: Cronograma de Pagos del Capital de Trabajo

Año	Mes	Periodo	SDI	Intereses	Amortización	Cuota	SDF	ITF	GF
Año 0	Diciembre	0	S/ 143,739				S/ 143,739		
Año 1	Enero	1	S/ 143,739	S/ 4,213	S/ 408	S/ 4,621	S/ 143,331	S/ 7	S/ 4,220
Año 1	Febrero	2	S/ 143,331	S/ 4,201	S/ 420	S/ 4,621	S/ 142,911	S/ 7	S/ 4,208
Año 1	Marzo	3	S/ 142,911	S/ 4,188	S/ 433	S/ 4,621	S/ 142,478	S/ 7	S/ 4,196
Año 1	Abril	4	S/ 142,478	S/ 4,176	S/ 445	S/ 4,621	S/ 142,033	S/ 7	S/ 4,183
Año 1	Mayo	5	S/ 142,033	S/ 4,163	S/ 458	S/ 4,621	S/ 141,575	S/ 7	S/ 4,170
Año 1	Junio	6	S/ 141,575	S/ 4,149	S/ 472	S/ 4,621	S/ 141,103	S/ 7	S/ 4,156
Año 1	Julio	7	S/ 141,103	S/ 4,135	S/ 486	S/ 4,621	S/ 140,618	S/ 7	S/ 4,143
Año 1	Agosto	8	S/ 140,618	S/ 4,121	S/ 500	S/ 4,621	S/ 140,118	S/ 7	S/ 4,128
Año 1	Setiembre	9	S/ 140,118	S/ 4,107	S/ 514	S/ 4,621	S/ 139,604	S/ 7	S/ 4,114
Año 1	Octubre	10	S/ 139,604	S/ 4,091	S/ 529	S/ 4,621	S/ 139,074	S/ 7	S/ 4,099
Año 1	Noviembre	11	S/ 139,074	S/ 4,076	S/ 545	S/ 4,621	S/ 138,529	S/ 7	S/ 4,083
Año 1	Diciembre	12	S/ 138,529	S/ 4,060	S/ 561	S/ 4,621	S/ 137,968	S/ 7	S/ 4,067
Año 2	Enero	13	S/ 137,968	S/ 4,043	S/ 577	S/ 4,621	S/ 137,391	S/ 7	S/ 4,051
Año 2	Febrero	14	S/ 137,391	S/ 4,027	S/ 594	S/ 4,621	S/ 136,796	S/ 7	S/ 4,034
Año 2	Marzo	15	S/ 136,796	S/ 4,009	S/ 612	S/ 4,621	S/ 136,185	S/ 7	S/ 4,016
Año 2	Abril	16	S/ 136,185	S/ 3,991	S/ 630	S/ 4,621	S/ 135,555	S/ 7	S/ 3,998
Año 2	Mayo	17	S/ 135,555	S/ 3,973	S/ 648	S/ 4,621	S/ 134,907	S/ 7	S/ 3,980
Año 2	Junio	18	S/ 134,907	S/ 3,954	S/ 667	S/ 4,621	S/ 134,240	S/ 7	S/ 3,961
Año 2	Julio	19	S/ 134,240	S/ 3,934	S/ 687	S/ 4,621	S/ 133,553	S/ 7	S/ 3,941
Año 2	Agosto	20	S/ 133,553	S/ 3,914	S/ 707	S/ 4,621	S/ 132,846	S/ 7	S/ 3,921
Año 2	Setiembre	21	S/ 132,846	S/ 3,893	S/ 728	S/ 4,621	S/ 132,119	S/ 7	S/ 3,901
Año 2	Octubre	22	S/ 132,119	S/ 3,872	S/ 749	S/ 4,621	S/ 131,370	S/ 7	S/ 3,879
Año 2	Noviembre	23	S/ 131,370	S/ 3,850	S/ 771	S/ 4,621	S/ 130,599	S/ 7	S/ 3,857
Año 2	Diciembre	24	S/ 130,599	S/ 3,828	S/ 793	S/ 4,621	S/ 129,806	S/ 7	S/ 3,835
Año 3	Enero	25	S/ 129,806	S/ 3,804	S/ 817	S/ 4,621	S/ 128,989	S/ 7	S/ 3,811
Año 3	Febrero	26	S/ 128,989	S/ 3,780	S/ 841	S/ 4,621	S/ 128,149	S/ 7	S/ 3,788
Año 3	Marzo	27	S/ 128,149	S/ 3,756	S/ 865	S/ 4,621	S/ 127,284	S/ 7	S/ 3,763
Año 3	Abril	28	S/ 127,284	S/ 3,730	S/ 891	S/ 4,621	S/ 126,393	S/ 7	S/ 3,738
Año 3	Mayo	29	S/ 126,393	S/ 3,704	S/ 917	S/ 4,621	S/ 125,476	S/ 7	S/ 3,711
Año 3	Junio	30	S/ 125,476	S/ 3,677	S/ 944	S/ 4,621	S/ 124,533	S/ 7	S/ 3,685
Año 3	Julio	31	S/ 124,533	S/ 3,650	S/ 971	S/ 4,621	S/ 123,562	S/ 7	S/ 3,657
Año 3	Agosto	32	S/ 123,562	S/ 3,621	S/ 1,000	S/ 4,621	S/ 122,562	S/ 7	S/ 3,628
Año 3	Setiembre	33	S/ 122,562	S/ 3,592	S/ 1,029	S/ 4,621	S/ 121,533	S/ 7	S/ 3,599
Año 3	Octubre	34	S/ 121,533	S/ 3,562	S/ 1,059	S/ 4,621	S/ 120,474	S/ 7	S/ 3,569
Año 3	Noviembre	35	S/ 120,474	S/ 3,531	S/ 1,090	S/ 4,621	S/ 119,384	S/ 7	S/ 3,538
Año 3	Diciembre	36	S/ 119,384	S/ 3,499	S/ 1,122	S/ 4,621	S/ 118,262	S/ 7	S/ 3,506
Año 4	Enero	37	S/ 118,262	S/ 3,466	S/ 1,155	S/ 4,621	S/ 117,107	S/ 7	S/ 3,473
Año 4	Febrero	38	S/ 117,107	S/ 3,432	S/ 1,189	S/ 4,621	S/ 115,918	S/ 7	S/ 3,439
Año 4	Marzo	39	S/ 115,918	S/ 3,397	S/ 1,224	S/ 4,621	S/ 114,695	S/ 7	S/ 3,404
Año 4	Abril	40	S/ 114,695	S/ 3,361	S/ 1,259	S/ 4,621	S/ 113,435	S/ 7	S/ 3,369
Año 4	Mayo	41	S/ 113,435	S/ 3,324	S/ 1,296	S/ 4,621	S/ 112,139	S/ 7	S/ 3,332
Año 4	Junio	42	S/ 112,139	S/ 3,287	S/ 1,334	S/ 4,621	S/ 110,804	S/ 7	S/ 3,294
Año 4	Julio	43	S/ 110,804	S/ 3,247	S/ 1,374	S/ 4,621	S/ 109,431	S/ 7	S/ 3,255
Año 4	Agosto	44	S/ 109,431	S/ 3,207	S/ 1,414	S/ 4,621	S/ 108,017	S/ 7	S/ 3,214
Año 4	Setiembre	45	S/ 108,017	S/ 3,166	S/ 1,455	S/ 4,621	S/ 106,562	S/ 7	S/ 3,173
Año 4	Octubre	46	S/ 106,562	S/ 3,123	S/ 1,498	S/ 4,621	S/ 105,064	S/ 7	S/ 3,130
Año 4	Noviembre	47	S/ 105,064	S/ 3,079	S/ 1,542	S/ 4,621	S/ 103,522	S/ 7	S/ 3,086
Año 4	Diciembre	48	S/ 103,522	S/ 3,034	S/ 1,587	S/ 4,621	S/ 101,935	S/ 7	S/ 3,041
Año 5	Enero	49	S/ 101,935	S/ 2,987	S/ 1,633	S/ 4,621	S/ 100,302	S/ 7	S/ 2,995
Año 5	Febrero	50	S/ 100,302	S/ 2,940	S/ 1,681	S/ 4,621	S/ 98,621	S/ 7	S/ 2,947
Año 5	Marzo	51	S/ 98,621	S/ 2,890	S/ 1,731	S/ 4,621	S/ 96,890	S/ 7	S/ 2,898
Año 5	Abril	52	S/ 96,890	S/ 2,840	S/ 1,781	S/ 4,621	S/ 95,109	S/ 7	S/ 2,847
Año 5	Mayo	53	S/ 95,109	S/ 2,787	S/ 1,834	S/ 4,621	S/ 93,275	S/ 7	S/ 2,795
Año 5	Junio	54	S/ 93,275	S/ 2,734	S/ 1,887	S/ 4,621	S/ 91,388	S/ 7	S/ 2,741
Año 5	Julio	55	S/ 91,388	S/ 2,678	S/ 1,943	S/ 4,621	S/ 89,445	S/ 7	S/ 2,686
Año 5	Agosto	56	S/ 89,445	S/ 2,621	S/ 1,999	S/ 4,621	S/ 87,446	S/ 7	S/ 2,629
Año 5	Setiembre	57	S/ 87,446	S/ 2,563	S/ 2,058	S/ 4,621	S/ 85,388	S/ 7	S/ 2,570
Año 5	Octubre	58	S/ 85,388	S/ 2,502	S/ 2,118	S/ 4,621	S/ 83,269	S/ 7	S/ 2,510
Año 5	Noviembre	59	S/ 83,269	S/ 2,440	S/ 2,180	S/ 4,621	S/ 81,089	S/ 7	S/ 2,448
Año 5	Diciembre	60	S/ 81,089	S/ 2,377	S/ 2,244	S/ 4,621	S/ 78,844	S/ 7	S/ 2,384
Año 6	Enero	61	S/ 78,844	S/ 2,311	S/ 2,310	S/ 4,621	S/ 76,534	S/ 7	S/ 2,318
Año 6	Febrero	62	S/ 76,534	S/ 2,243	S/ 2,378	S/ 4,621	S/ 74,156	S/ 7	S/ 2,250
Año 6	Marzo	63	S/ 74,156	S/ 2,173	S/ 2,448	S/ 4,621	S/ 71,709	S/ 7	S/ 2,181
Año 6	Abril	64	S/ 71,709	S/ 2,102	S/ 2,519	S/ 4,621	S/ 69,190	S/ 7	S/ 2,109
Año 6	Mayo	65	S/ 69,190	S/ 2,028	S/ 2,593	S/ 4,621	S/ 66,596	S/ 7	S/ 2,035
Año 6	Junio	66	S/ 66,596	S/ 1,952	S/ 2,669	S/ 4,621	S/ 63,927	S/ 7	S/ 1,959
Año 6	Julio	67	S/ 63,927	S/ 1,874	S/ 2,747	S/ 4,621	S/ 61,180	S/ 7	S/ 1,881
Año 6	Agosto	68	S/ 61,180	S/ 1,793	S/ 2,828	S/ 4,621	S/ 58,352	S/ 7	S/ 1,800
Año 6	Setiembre	69	S/ 58,352	S/ 1,710	S/ 2,911	S/ 4,621	S/ 55,441	S/ 7	S/ 1,717
Año 6	Octubre	70	S/ 55,441	S/ 1,625	S/ 2,996	S/ 4,621	S/ 52,445	S/ 7	S/ 1,632
Año 6	Noviembre	71	S/ 52,445	S/ 1,537	S/ 3,084	S/ 4,621	S/ 49,361	S/ 7	S/ 1,544
Año 6	Diciembre	72	S/ 49,361	S/ 1,447	S/ 3,174	S/ 4,621	S/ 46,187	S/ 7	S/ 1,454
Año 7	Enero	73	S/ 46,187	S/ 1,354	S/ 3,267	S/ 4,621	S/ 42,920	S/ 7	S/ 1,361
Año 7	Febrero	74	S/ 42,920	S/ 1,258	S/ 3,363	S/ 4,621	S/ 39,557	S/ 7	S/ 1,265
Año 7	Marzo	75	S/ 39,557	S/ 1,159	S/ 3,462	S/ 4,621	S/ 36,095	S/ 7	S/ 1,166
Año 7	Abril	76	S/ 36,095	S/ 1,058	S/ 3,563	S/ 4,621	S/ 32,532	S/ 7	S/ 1,065
Año 7	Mayo	77	S/ 32,532	S/ 953	S/ 3,667	S/ 4,621	S/ 28,865	S/ 7	S/ 961
Año 7	Junio	78	S/ 28,865	S/ 846	S/ 3,775	S/ 4,621	S/ 25,090	S/ 7	S/ 853
Año 7	Julio	79	S/ 25,090	S/ 735	S/ 3,886	S/ 4,621	S/ 21,204	S/ 7	S/ 743
Año 7	Agosto	80	S/ 21,204	S/ 621	S/ 3,999	S/ 4,621	S/ 17,205	S/ 7	S/ 629
Año 7	Setiembre	81	S/ 17,205	S/ 504	S/ 4,117	S/ 4,621	S/ 13,088	S/ 7	S/ 511
Año 7	Octubre	82	S/ 13,088	S/ 384	S/ 4,237	S/ 4,621	S/ 8,851	S/ 7	S/ 391
Año 7	Noviembre	83	S/ 8,851	S/ 259	S/ 4,362	S/ 4,621	S/ 4,489	S/ 7	S/ 267
Año 7	Diciembre	84	S/ 4,489	S/ 132	S/ 4,489	S/ 4,621	S/ 0	S/ 7	S/ 139

Anexo 30: Cantidad Demandada y Precio Unitario

Tabla 30.1: Demanda del Proyecto Restaurant Delicatessen

Descripción	Demanda Anual del Proyecto						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Demanda del proyecto	90,200	120,075	138,980	145,870	161,675	180,231	209,735
Demanda ajustada	90,200	120,075	138,980	145,870	161,675	180,231	209,735

Tabla 30.2: Precio Unitario de los Platillos

Descripción	Presupuesto de Ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas totales con IGV	S/ 5,592,400	S/ 7,444,650	S/ 8,616,760	S/ 9,043,940	S/ 10,023,850	S/ 11,174,322	S/ 13,003,570
Ventas totales sin IGV	S/ 4,739,322	S/ 6,309,025	S/ 7,302,339	S/ 7,664,356	S/ 8,494,788	S/ 9,469,764	S/ 11,019,975
IGV por ventas	S/ 853,078	S/ 1,135,625	S/ 1,314,421	S/ 1,379,584	S/ 1,529,062	S/ 1,704,558	S/ 1,983,595
Ventas al crédito	S/ 1,677,720	S/ 2,233,395	S/ 2,585,028	S/ 2,713,182	S/ 3,007,155	S/ 3,352,297	S/ 3,901,071
Ventas al contado	S/ 3,914,680	S/ 5,211,255	S/ 6,031,732	S/ 6,330,758	S/ 7,016,695	S/ 7,822,025	S/ 9,102,499
Cuentas por cobrar	S/ 15,659	S/ 20,845	S/ 24,127	S/ 25,323	S/ 28,067	S/ 31,288	S/ 0
Ingreso por ventas	S/ 5,576,741	S/ 7,439,464	S/ 8,613,478	S/ 9,042,744	S/ 10,021,106	S/ 11,171,101	S/ 13,034,858

Anexo 31: Salarios y Remuneraciones de los Cocineros y Meseros

Tabla 31.1: Salarios y Remuneraciones de Cocineros

Descripción	Planilla de Cocineros						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cocineros	7	9	10	11	12	13	15
Sueldo mensual	S/ 3,000	S/ 3,001	S/ 3,002	S/ 3,003	S/ 3,004	S/ 3,005	S/ 3,006
Sueldo anual (11)	S/ 33,000	S/ 33,011	S/ 33,022	S/ 33,033	S/ 33,044	S/ 33,055	S/ 33,066
Vacaciones (1)	S/ 3,000	S/ 3,001	S/ 3,002	S/ 3,003	S/ 3,004	S/ 3,005	S/ 3,006
ESSalud (9%)	S/ 3,240	S/ 3,241	S/ 3,242	S/ 3,243	S/ 3,244	S/ 3,245	S/ 3,246
Gratificaciones (2)	S/ 6,000	S/ 6,002	S/ 6,004	S/ 6,006	S/ 6,008	S/ 6,010	S/ 6,012
CTS (1)	S/ 3,000	S/ 3,001	S/ 3,002	S/ 3,003	S/ 3,004	S/ 3,005	S/ 3,006
Costo unitario	S/ 48,240	S/ 48,256	S/ 48,272	S/ 48,288	S/ 48,304	S/ 48,320	S/ 48,336
Costo total	S/ 337,680	S/ 434,305	S/ 482,722	S/ 531,171	S/ 579,652	S/ 628,165	S/ 725,047

Tabla 31.2: Salarios y Remuneraciones de Meseros

Descripción	Planilla Meseros						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Meseros	8	10	11	12	13	15	17
Sueldo mensual	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Sueldo anual (11)	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 16,500
Vacaciones (1)	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
ESSalud (9%)	S/ 1,620	S/ 1,620	S/ 1,620	S/ 1,620	S/ 1,620	S/ 1,620	S/ 1,620
Gratificaciones (2)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
CTS (1)	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Costo unitario	S/ 24,120	S/ 24,120	S/ 24,120	S/ 24,120	S/ 24,120	S/ 24,120	S/ 24,120
Costo total	S/ 192,960	S/ 241,200	S/ 265,320	S/ 289,440	S/ 313,560	S/ 361,800	S/ 410,040

Anexo 32: Costos de Mano de Obra, Materia Prima y CIF

- **Presupuesto de Mano de Obra Directa**

El presupuesto de la Mano de Obra Directa (MOD) comprenderá los pagos de remuneraciones mensuales, gratificaciones, seguros de salud, CTS y bonificaciones hacia los trabajadores involucrados no solo en la preparación de los platillos, sino también en los trabajadores administrativos. En el anexo 30 se detallará los montos totales de los beneficios laborales de los cocineros. A modo de resumen, el tablero 32.1 registrará los montos anuales salariales de los trabajadores involucrados en el Área de Cocina.

Tabla 32.1: Presupuesto de Mano de Obra Directa

Descripción	Presupuesto de Mano de Obra Directa						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cocineros	S/ 337,680	S/ 434,305	S/ 482,722	S/ 531,171	S/ 579,652	S/ 628,165	S/ 725,047
Meseros	S/ 192,960	S/ 241,200	S/ 265,320	S/ 289,440	S/ 313,560	S/ 361,800	S/ 410,040
Costo total de mano de obra directa	S/ 530,640	S/ 675,505	S/ 748,042	S/ 820,611	S/ 893,212	S/ 989,965	S/ 1,135,087

- **Presupuesto de materia prima**

Los presupuestos de materia prima serán aquellos materiales directos de elaboración de los platillos principales de la cadena de restaurantes, entre los más importantes: Leche, Pollo, Embutidos, Verduras, entre otros. En el anexo 32 se detallará la cantidad requerida de la materia prima y el precio unitario de cada uno. En relación con ello, el tablero 32.2 se muestra los montos totales anuales de cada material directo en el presupuesto de materia prima con sus valores de los montos de IGV y sin IGV durante su vida útil.

Tabla 32.2: Presupuesto de Materia Prima

Descripción	Presupuesto de Insumos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo total con IGV	S/ 3,501,033	S/ 4,660,605	S/ 5,394,386	S/ 5,661,815	S/ 6,275,272	S/ 6,995,507	S/ 8,140,678
Costo total sin IGV	S/ 2,966,977	S/ 3,949,665	S/ 4,571,513	S/ 4,798,148	S/ 5,318,027	S/ 5,928,395	S/ 6,898,880
IGV por insumos	S/ 534,056	S/ 710,940	S/ 822,872	S/ 863,667	S/ 957,245	S/ 1,067,111	S/ 1,241,798

Tabla 32.3: Costos de Materia Prima e Insumos

Insumos	Unidad	Presentación	Costo	Por unidad	Por persona	Costo persona
Granos de Café	Kilogramo	1.000	80.00	80.00	0.010	0.80
Leche Fresca	Litro	1.000	5.00	5.00	0.250	1.25
Cocoa en polvo	Kilogramo	0.150	8.20	54.67	0.025	1.37
Azúcar	Kilogramo	1.000	4.80	4.80	0.100	0.48
Fresas	Kilogramo	1.000	3.50	3.50	0.150	0.53
Lúcuma	Kilogramo	1.000	10.00	10.00	0.150	1.50
Fudge de Chocolate	Onzas	240.000	21.90	0.09	0.500	0.05
Crema batida	Kilogramo	0.184	26.50	144.02	0.005	0.72
Huevos	Unidad	15.000	9.50	0.63	1.000	0.63
Mantequilla	Kilogramo	0.180	13.30	73.89	0.025	1.85
Harina preparada	Kilogramo	5.300	5.30	1.00	0.250	0.25
Maizena	Kilogramo	0.500	11.60	23.20	0.010	0.23
Queso Crema	Kilogramo	0.180	10.90	60.56	0.020	1.21
Crema de leche	Litro	0.946	28.90	30.55	0.010	0.31
Leche condensada	Kilogramo	0.393	6.50	16.54	0.010	0.17
Galletas de vainilla	Unidad	48.000	4.60	0.10	1.000	0.10
Maracuyá	Kilogramo	1.000	5.00	5.00	0.250	1.25
Pan ciabatta	Unidad	1.000	0.30	0.30	1.000	0.30
Pan molde	Kilogramo	0.480	9.20	19.17	0.020	0.38
Pan baguette	Unidad	1.000	2.20	2.20	1.000	2.20
Bagel	Unidad	1.000	0.50	0.50	1.000	0.50
Queso edam	Kilogramo	1.000	66.00	66.00	0.025	1.65
Jamón ingles	Kilogramo	1.000	73.00	73.00	0.010	0.73
Tocino	Kilogramo	0.200	16.00	80.00	0.010	0.80
Cebolla roja	Kilogramo	1.000	3.00	3.00	0.250	0.75
Ají	Kilogramo	1.000	6.80	6.80	0.100	0.68
Limón	Kilogramo	1.000	4.60	4.60	0.050	0.23
Culantro	Unidad	1.000	0.50	0.50	0.150	0.08
Aceite de oliva	Litro	1.000	30.00	30.00	0.005	0.15
Sal de Mesa	Kilogramo	1.000	2.30	2.30	0.120	0.28
Pimienta	Kilogramo	0.040	9.90	247.50	0.003	0.62
Pimentón	Kilogramo	1.000	4.20	4.20	0.120	0.50
Atún	Kilogramo	0.100	6.20	62.00	0.015	0.93
Lechuga	Kilogramo	0.300	2.30	7.67	0.020	0.15
Tomate	Kilogramo	1.000	5.40	5.40	0.120	0.65
Queso parmesano	Kilogramo	1.000	95.00	95.00	0.010	0.95
Salsa Worcestershire	Litro	0.150	9.80	65.33	0.005	0.33
Pechuga de pollo	Kilogramo	1.000	13.20	13.20	0.050	0.66
Brochetas	Kilogramo	0.850	35.00	41.18	0.020	0.82
Ajo	Kilogramo	0.250	7.50	30.00	0.050	1.50
Orégano	Kilogramo	0.010	2.10	210.00	0.005	1.05
Naranja	Kilogramo	1.000	3.00	3.00	0.120	0.36
Mayonesa	Kilogramo	0.850	20.50	24.12	0.020	0.48
Wantán	Kilogramo	0.500	4.90	9.80	0.050	0.49
Queso andino	Kilogramo	1.000	69.00	69.00	0.010	0.69
Queso mozzarella	Kilogramo	0.250	13.80	55.20	0.010	0.55
Pepperoni	Kilogramo	0.150	19.50	130.00	0.005	0.65
Helado de fresa	Litro	1.000	8.50	8.50	0.100	0.85
Helado de vainilla	Litro	5.000	28.00	5.60	0.100	0.56
Helado de chocolate	Litro	5.000	37.00	7.40	0.100	0.74
Helado de chocochip	Litro	5.000	27.00	5.40	0.100	0.54
Helado de menta	Litro	5.000	30.00	6.00	0.100	0.60
Crema de coco	Litro	0.280	9.00	32.14	0.010	0.32
Ron blanco	Litro	0.750	24.90	33.20	0.010	0.33
Piña	Kilogramo	2.000	2.50	1.25	0.200	0.25
Jarabe de goma	Litro	0.750	16.90	22.53	0.010	0.23
Pisco Sour	Litro	0.750	25.90	34.53	0.010	0.35
Brownie	Unidad	6.000	22.90	3.82	0.050	0.19
Tres leches	Unidad	14.000	55.00	3.93	0.050	0.20
Papas prefritas	Kilogramo	0.250	10.90	43.60	0.020	0.87

- **Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación**

Los presupuestos de costos indirectos abarcarán aquellos gastos que están relacionados de manera indirecta al proceso de fabricación de los platillos. Entre los más importantes estarán comprendidos la mano de obra indirecta (MOI), materiales indirectos y costos generales de fabricación.

- **Presupuesto de Mano de Obra Indirecta (MOI)**

El presupuesto de la mano de obra indirecta comprenderá las remuneraciones anuales y beneficios laborales de aquellos trabajadores involucrados indirectamente en el proceso de elaboración de platillos. La tabla 32.4 expone los salarios anuales de los trabajadores indirectos durante el horizonte del proyecto.

Tabla 32.4: Presupuesto de Mano de Obra Indirecta

Descripción	Presupuesto de Mano de Obra Indirecta						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Jefe de operaciones	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200
Encargado de almacén	S/ 38,592	S/ 38,592	S/ 38,592	S/ 38,592	S/ 38,592	S/ 38,592	S/ 38,592
Costo total mano de obra indirecta	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792

- **Presupuesto de Materiales Indirectos (MI)**

Los materiales indirectos identificados en los locales del proyecto serán aquellos elementos que no se verán involucrados en el proceso de elaboración de los platillos; sin embargo, su relevancia será importante para la fabricación y/o elaboración de los recursos. En este caso, estarán comprendidos los elementos de seguridad utilizados por los operarios de cocina, los cuales serán los siguientes: Uniformes de Cocina, Uniformes de Mozo, Delantales, Gorros y Zapatos. La tabla 32.5 muestra el presupuesto de elementos indirectos.

Tabla 32.5: Presupuesto de Materiales Indirectos

Descripción	Presupuesto de Materiales Indirectos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Zapatos antideslizantes	S/ 700	S/ 900	S/ 1,000	S/ 1,100	S/ 1,200	S/ 1,300	S/ 1,500
Uniformes de cocina	S/ 1,365	S/ 1,755	S/ 1,950	S/ 2,145	S/ 2,340	S/ 2,535	S/ 2,925
Uniformes de mesero	S/ 1,280	S/ 1,600	S/ 1,760	S/ 1,920	S/ 2,080	S/ 2,400	S/ 2,720
Delantal de cocina	S/ 1,176	S/ 1,512	S/ 1,680	S/ 1,848	S/ 2,016	S/ 2,184	S/ 2,520
Gorros de redcilla	S/ 210	S/ 270	S/ 300	S/ 330	S/ 360	S/ 390	S/ 450
Tapones auditivos	S/ 70	S/ 90	S/ 100	S/ 110	S/ 120	S/ 130	S/ 150
Costo total con IGV	S/ 4,801	S/ 6,127	S/ 6,790	S/ 7,453	S/ 8,116	S/ 8,939	S/ 10,265
Costo total sin IGV	S/ 4,069	S/ 5,192	S/ 5,754	S/ 6,316	S/ 6,878	S/ 7,575	S/ 8,699
IGV por materiales indirectos	S/ 732	S/ 935	S/ 1,036	S/ 1,137	S/ 1,238	S/ 1,364	S/ 1,566

➤ **Presupuesto de Servicios Básicos**

Estarán comprendidos por el servicio de electricidad y servicio de agua. En primer lugar, el presupuesto de energía eléctrica se obtendrá mediante el producto de la cantidad de consumo de Kilo - Watts (Kw), la jornada laboral y la cantidad de días mensuales de trabajo en los 3 establecimientos, esta cantidad de consumo se verá con mayor detalle en el anexo 18. Por otro lado, el consumo de agua y alcantarillado estará comprendido por la cantidad de operarios y clientes dispuestos a utilizar el agua no solo para el aseo personal, sino también en la preparación de diversos alimentos, este último gestionado por los cocineros. La tabla 32.6 muestra el presupuesto en la utilización de los principales servicios básicos.

Tabla 32.6: Presupuesto de Servicios Públicos

Descripción	Presupuesto Consumo de Agua						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Platos preparados	270,600	360,225	416,940	437,610	485,025	540,693	629,205
Personal del servicio	18	22	24	26	28	31	35
Personal administrativo	4	5	6	10	10	11	11
Personal de ventas	0	0	0	1	1	1	1
Total personal	22	27	30	37	39	43	47
Consumo por preparación (m3)	5,412	7,205	8,339	8,752	9,701	10,814	12,584
Consumo personal (m3)	1,742	2,138	2,376	2,930	3,089	3,406	3,722
Consumo total anual (m3)	7,154	9,343	10,715	11,683	12,789	14,219	16,307
Consumo total mensual (m3)	596	779	893	974	1,066	1,185	1,359
Costo agua potable sin IGV (S./m3)	S/ 6.253	S/ 6.253	S/ 6.253	S/ 6.253	S/ 6.708	S/ 6.708	S/ 6.708
Costo alcantarillado sin IGV (S./m3)	S/ 2.980	S/ 2.980	S/ 2.980	S/ 2.980	S/ 3.196	S/ 3.196	S/ 3.196
Costo total agua potable sin IGV	S/ 44,736	S/ 58,421	S/ 67,000	S/ 73,051	S/ 85,791	S/ 95,384	S/ 109,384
Costo total alcantarillado sin IGV	S/ 21,320	S/ 27,842	S/ 31,930	S/ 34,814	S/ 40,875	S/ 45,445	S/ 52,116
Costo total consumo de agua sin IGV	S/ 66,057	S/ 86,263	S/ 98,930	S/ 107,865	S/ 126,665	S/ 140,830	S/ 161,500
Costo total consumo de agua con IGV	S/ 77,947	S/ 101,790	S/ 116,737	S/ 127,281	S/ 149,465	S/ 166,179	S/ 190,569
IGV por consumo de agua	S/ 11,890	S/ 15,527	S/ 17,807	S/ 19,416	S/ 22,800	S/ 25,349	S/ 29,070
Costo unitario (S./m3)	9.233	9.233	9.233	9.233	9.904	9.904	9.904
Costo de agua para producción	S/ 63,132	S/ 82,607	S/ 94,542	S/ 99,822	S/ 118,037	S/ 131,417	S/ 152,087
Costo de agua para administración	S/ 2,925	S/ 3,656	S/ 4,388	S/ 7,313	S/ 7,844	S/ 8,628	S/ 8,628
Costo de agua para ventas	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 731	S/ 784	S/ 784	S/ 784

Tabla 32.7: Presupuesto de Energía Eléctrica

Descripción	Presupuesto de Energía Eléctrica						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Consumo de energía eléctrica (Kwh)	67,390	67,390	67,390	67,390	67,390	67,390	67,390
Costo fijo con IGV	S/ 6.320	S/ 6.320	S/ 6.320	S/ 6.320	S/ 6.320	S/ 6.320	S/ 6.320
Costo Kwh con IGV	S/ 28,095	S/ 28,095	S/ 28,095	S/ 28,095	S/ 28,095	S/ 28,095	S/ 28,095
Costo total con IGV	S/ 28,101	S/ 28,101	S/ 28,101	S/ 28,101	S/ 28,101	S/ 28,101	S/ 28,101
Costo total sin IGV	S/ 23,814	S/ 23,814	S/ 23,814	S/ 23,814	S/ 23,814	S/ 23,814	S/ 23,814
IGV por energía eléctrica	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287	S/ 4,287
Energía para producción (80%)	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052
Energía para administración (10%)	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381
Energía para ventas (10%)	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381	S/ 2,381

Tabla 32.8: Presupuesto de Limpieza

Descripción	Presupuesto de Limpieza						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo total con IGV	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400
Costo total sin IGV	S/ 12,203	S/ 12,203	S/ 12,203	S/ 12,203	S/ 12,203	S/ 12,203	S/ 12,203
IGV por limpieza	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197	S/ 2,197
Limpieza producción (80%)	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763
Limpieza administración (10%)	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220
Limpieza ventas (10%)	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220	S/ 1,220

Tabla 32.9: Presupuesto de Seguridad

Descripción	Presupuesto de Seguridad						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo total con IGV	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600	S/ 57,600
Costo total sin IGV	S/ 48,814	S/ 48,814	S/ 48,814	S/ 48,814	S/ 48,814	S/ 48,814	S/ 48,814
IGV por seguridad	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786	S/ 8,786
Seguridad producción (80%)	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051
Seguridad administración (10%)	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881
Seguridad ventas (10%)	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881	S/ 4,881

Tabla 32.10: Presupuesto de Alquiler

Descripción	Presupuesto de Alquiler						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Alquiler del local	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000
Alquiler producción (80%)	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000
Alquiler administración (10%)	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Alquiler ventas (10%)	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000

Tabla 32.11: Presupuesto de Control de Impacto Ambiental

Descripción	Presupuesto de Control de Impacto Ambiental						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mantenimiento de filtros	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560
Mantenimiento ducto ventilación	S/ 4,080			S/ 1,020			S/ 1,020
Mantenimiento paredes aislantes	S/ 6,840			S/ 1,710			S/ 1,710
Mantenimiento generadores eléctricos	S/ 7,050				S/ 7,050		
Capacitaciones política de segregación	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500
Mantenimiento aire acondicionado	S/ 17,100					S/ 17,100	S/ 17,100
Costo total con IGV	S/ 44,130	S/ 9,060	S/ 9,060	S/ 11,790	S/ 16,110	S/ 26,160	S/ 28,890
Costo total sin IGV	S/ 37,398	S/ 7,678	S/ 7,678	S/ 9,992	S/ 13,653	S/ 22,169	S/ 24,483
IGV por control de impacto ambiental	S/ 6,732	S/ 1,382	S/ 1,382	S/ 1,798	S/ 2,457	S/ 3,991	S/ 4,407

- **Resumen de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

En vista de lo planteado, los costos indirectos de fabricación (CIF) comprenderán los costos de Mano de Obra Indirecta, Materiales Indirectos y Costos Generales. La tabla 32.12 expone los costos totales indirectos requeridos durante la vida útil del proyecto. Cabe resaltar que se obtendrán los valores de IGV a los costos enfocados en los materiales indirectos de fabricación, puesto que representará compras de insumos en el proyecto.

Tabla 32.12: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Descripción	Presupuesto de Costos Indirectos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mano de obra indirecta	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792	S/ 78,792
Materiales indirectos	S/ 4,069	S/ 5,192	S/ 5,754	S/ 6,316	S/ 6,878	S/ 7,575	S/ 8,699
Agua	S/ 63,132	S/ 82,607	S/ 94,542	S/ 99,822	S/ 118,037	S/ 131,417	S/ 152,087
Energía eléctrica	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052	S/ 19,052
Limpieza	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763	S/ 9,763
Seguridad	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051	S/ 39,051
Alquiler del local	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 144,000
Control de impacto ambiental	S/ 37,398	S/ 7,678	S/ 7,678	S/ 9,992	S/ 13,653	S/ 22,169	S/ 24,483
Costo total indirectos	S/ 395,256	S/ 386,134	S/ 398,632	S/ 406,786	S/ 429,225	S/ 451,819	S/ 475,926

Anexo 33: Costos y Materiales de los Gastos Administrativos

Tabla 33.1: Planilla Gerente General

Descripción	Planilla Gerente General						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gerente general	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo mensual	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Sueldo anual (11)	S/ 55,000	S/ 55,000	S/ 55,000	S/ 55,000	S/ 55,000	S/ 55,000	S/ 55,000
Vacaciones (1)	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
ESSalud (9%)	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400
Gratificaciones (2)	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
CTS (1)	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Costo unitario	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400
Costo total	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400	S/ 80,400

Tabla 33.2: Planilla Asistente de Gerencia

Descripción	Planilla Asistente de Gerencia						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Asistente de gerencia	0	0	1	1	1	1	1
Sueldo mensual	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300
Sueldo anual (11)	S/ 25,300	S/ 25,300	S/ 25,300	S/ 25,300	S/ 25,300	S/ 25,300	S/ 25,300
Vacaciones (1)	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300
ESSalud (9%)	S/ 2,484	S/ 2,484	S/ 2,484	S/ 2,484	S/ 2,484	S/ 2,484	S/ 2,484
Gratificaciones (2)	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600
CTS (1)	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300	S/ 2,300
Costo unitario	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984
Costo total	S/ 0	S/ 0	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984	S/ 36,984

Tabla 33.3: Planilla Administrador del Local

Descripción	Planilla Administrador del Local						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Administrador del local	0	0	0	3	3	3	3
Sueldo mensual	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Sueldo anual (11)	S/ 33,000	S/ 33,000	S/ 33,000	S/ 33,000	S/ 33,000	S/ 33,000	S/ 33,000
Vacaciones (1)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
ESSalud (9%)	S/ 3,240	S/ 3,240	S/ 3,240	S/ 3,240	S/ 3,240	S/ 3,240	S/ 3,240
Gratificaciones (2)	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
CTS (1)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Costo unitario	S/ 48,240	S/ 48,240	S/ 48,240	S/ 48,240	S/ 48,240	S/ 48,240	S/ 48,240
Costo total	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 144,720

Tabla 33.4: Requerimiento de Cajeros

Descripción	Requerimiento de Cajeros						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Demanda del proyecto	90,200	120,075	138,980	145,870	161,675	180,231	209,735
Tiempo disponible (min)	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720
Capacidad por cajero	35,200	35,200	35,200	35,200	35,200	35,200	35,200
Cajeros	3	4	4	5	5	6	6
Utilización de los cajeros	85%	85%	99%	83%	92%	85%	99%

Tabla 33.5: Planilla de Cajeros

Descripción	Planilla de Cajeros						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cajeros	3	4	4	5	5	6	6
Sueldo mensual	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
Sueldo anual (11)	S/ 19,800	S/ 19,800	S/ 19,800	S/ 19,800	S/ 19,800	S/ 19,800	S/ 19,800
Vacaciones (1)	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
ESSalud (9%)	S/ 1,944	S/ 1,944	S/ 1,944	S/ 1,944	S/ 1,944	S/ 1,944	S/ 1,944
Gratificaciones (2)	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
CTS (1)	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
Costo unitario	S/ 28,944	S/ 28,944	S/ 28,944	S/ 28,944	S/ 28,944	S/ 28,944	S/ 28,944
Costo total	S/ 86,832	S/ 115,776	S/ 115,776	S/ 144,720	S/ 144,720	S/ 173,664	S/ 173,664

Tabla 33.6: Útiles de Oficina

Útiles de oficina	Costo
Bolígrafos (12 unidades)	S/ 43
Corrector artesco (2 unidades)	S/ 139
Sobre manila a4 (50 unid)	S/ 402
Resaltador artesco (2 unid)	S/ 100
Lápiz stabilo (6 unid)	S/ 182
Reglas y escuadras	S/ 6
Tajador mesa ángel rojo	S/ 285
Papel fotocopia a4 (500 hojas)	S/ 370
Engrapadora 22h m-515	S/ 32
Grapas 26/6 x 5000 unid	S/ 59
Engrapadora trabajo pesado	S/ 300
Grapas de trabajo pesado 8 mm	S/ 39
Clips metálicos colores (100 unid)	S/ 25
Clips mariposas grande artesco (12 unid)	S/ 72
Porta clips redondo (capacidad 200 unid)	S/ 14
Goma en barra artesco	S/ 42
Tijeras artesco	S/ 15
Perforadora color negro	S/ 21
Tacho de oficina negro	S/ 360
Notebook casual azul	S/ 54
Calendario de escritorio	S/ 75
Organizador de rejilla plateado	S/ 53
Agua cielo bidón caja 20 Lt	S/ 66
Sellador de tinta	S/ 78
Almohadilla para sellos	S/ 27
Tinta tampón negro	S/ 65
Tinta tampón azul	S/ 65
Tampón para huella digital	S/ 31
Esponjero plástico artesco	S/ 70

Tabla 33.7: Presupuesto de Útiles de Oficina

Descripción	Presupuesto de Útiles de Oficina						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<i>Costo total con IGV</i>	S/ 3,088	S/ 3,396	S/ 3,736	S/ 4,110	S/ 4,521	S/ 4,973	S/ 5,470
<i>Costo total sin IGV</i>	S/ 2,617	S/ 2,878	S/ 3,166	S/ 3,483	S/ 3,831	S/ 4,214	S/ 4,635
IGV por útiles de oficina	S/ 471	S/ 518	S/ 570	S/ 627	S/ 690	S/ 759	S/ 834

Tabla 33.8: Presupuesto de Asesoría Legal

Descripción	Presupuesto de Asesoría Legal						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<i>Costo total con IGV</i>	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
<i>Costo total sin IGV</i>	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339	S/ 20,339
IGV por asesoría legal	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661	S/ 3,661

Tabla 33.9: Presupuesto de Telefonía e Internet

Descripción	Presupuesto de Telefonía e Internet						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<i>Costo total con IGV</i>	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250	S/ 16,250
<i>Costo total sin IGV</i>	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771	S/ 13,771
IGV por telefonía e internet	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479	S/ 2,479

Anexo 34: Costos de Gastos de Ventas

Tabla 34.1: Planilla Jefe de Marketing

Descripción	Planilla Jefe de Marketing						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Jefe de marketing	0	0	0	1	1	1	1
Sueldo mensual	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Sueldo anual (11)	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000
Vacaciones (1)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
ESSalud (9%)	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160
Gratificaciones (2)	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
CTS (1)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Costo unitario	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160
Costo total	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 32,160

Tabla 34.2: Presupuesto de Gasto de Marketing

Descripción	Presupuesto de Gasto de Marketing						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Volantes	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Ferias y eventos	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440
Redes sociales	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
Catálogos virtuales	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Anuncios en radio	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
Anuncios en periódico	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Vallas publicitarias	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Costo total con IGV	S/ 24,140	S/ 24,140	S/ 45,740	S/ 45,740	S/ 45,740	S/ 45,740	S/ 45,740
Costo total sin IGV	S/ 20,458	S/ 20,458	S/ 38,763	S/ 38,763	S/ 38,763	S/ 38,763	S/ 38,763
IGV por marketing	S/ 3,682	S/ 3,682	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977	S/ 6,977

Tabla 34.3: Presupuesto de Distribución

Descripción	Presupuesto de Distribución						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo total con IGV	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Costo total sin IGV	S/ 10,169	S/ 10,169	S/ 10,169	S/ 10,169	S/ 10,169	S/ 10,169	S/ 10,169
IGV por distribución	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831	S/ 1,831

Anexo 35: Estacionalidad Mensual del Flujo de Caja Económico y Financiero

Tabla 35.1: Flujo de Caja Mensual Año 1

Flujo de Caja	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 164,417	S/ 167,772	S/ 277,383	S/ 279,620	S/ 279,620	S/ 334,426	S/ 390,350	S/ 555,885	S/ 778,462	S/ 782,936	S/ 782,936	S/ 782,936
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 105,031	S/ 105,031	S/ 175,052	S/ 175,052	S/ 175,052	S/ 210,062	S/ 245,072	S/ 350,103	S/ 490,145	S/ 490,145	S/ 490,145	S/ 490,145
Pago cocineros (-)	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 33,390	S/ 22,890	S/ 43,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 22,890	S/ 33,390	S/ 43,890
Pago meseros (-)	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 19,080	S/ 13,080	S/ 25,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 13,080	S/ 19,080	S/ 25,080
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,356	S/ 18	S/ 214	S/ 355	S/ 669	S/ 18	S/ 901	S/ 18	S/ 669	S/ 355	S/ 214	S/ 18
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 3,351	S/ 3,351	S/ 4,530	S/ 4,530	S/ 4,530	S/ 5,120	S/ 5,709	S/ 7,478	S/ 9,837	S/ 9,837	S/ 9,837	S/ 9,837
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 8,586	S/ 5,886	S/ 11,286	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 5,886	S/ 8,586	S/ 11,286
Pago útiles de oficina (-)	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257	S/ 257
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678	S/ 3,678
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006	S/ 11,006
Escudo tributario (+)	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348	S/ 8,348
Pago del IGV (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 4,800
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 28,848	S/ 28,757	S/ 28,664	S/ 28,568	S/ 28,469	S/ 28,368	S/ 28,264	S/ 28,157	S/ 28,047	S/ 27,934	S/ 27,818	S/ 27,699
Pago de la deuda (-)	S/ 3,326	S/ 3,417	S/ 3,510	S/ 3,606	S/ 3,705	S/ 3,806	S/ 3,910	S/ 4,017	S/ 4,127	S/ 4,240	S/ 4,356	S/ 4,475
Pago de dividendos (-)												S/ 15,244
Pago de participaciones (-)												S/ 7,622
Flujo de caja financiero	S/ 66,443	S/ 61,749	S/ 23,534	S/ 21,438	S/ 45,902	S/ 1,895	S/ 30,755	S/ 77,164	S/ 156,691	S/ 161,478	S/ 137,470	S/ 85,849
Saldo Inicial de Caja	S/ 319,421	S/ 252,978	S/ 191,229	S/ 167,696	S/ 146,257	S/ 100,356	S/ 98,460	S/ 67,706	S/ 144,870	S/ 301,560	S/ 463,038	S/ 600,508
Saldo Fina de Caja	S/ 252,978	S/ 191,229	S/ 167,696	S/ 146,257	S/ 100,356	S/ 98,460	S/ 67,706	S/ 144,870	S/ 301,560	S/ 463,038	S/ 600,508	S/ 686,357

Tabla 35.2: Flujo de Caja Mensual de Segundo Año

Flujo de Caja	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 234,531	S/ 223,340	S/ 369,255	S/ 372,233	S/ 372,233	S/ 445,190	S/ 519,637	S/ 739,998	S/ 1,036,295	S/ 1,042,251	S/ 1,042,251	S/ 1,042,251
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 69,909	S/ 139,818	S/ 186,424	S/ 233,030	S/ 233,030	S/ 256,333	S/ 302,939	S/ 396,151	S/ 559,273	S/ 652,485	S/ 652,485	S/ 652,485
Pago cocineros (-)	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 42,944	S/ 29,440	S/ 56,449	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 29,440	S/ 42,944	S/ 56,449
Pago meseros (-)	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 23,850	S/ 16,350	S/ 31,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 16,350	S/ 23,850	S/ 31,350
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,732	S/ 23	S/ 275	S/ 445	S/ 860	S/ 23	S/ 1,147	S/ 23	S/ 860	S/ 445	S/ 275	S/ 23
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 4,296	S/ 4,296	S/ 5,866	S/ 5,866	S/ 5,866	S/ 6,651	S/ 7,436	S/ 9,791	S/ 12,930	S/ 12,930	S/ 12,930	S/ 12,930
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 7,848	S/ 15,048	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 15,048
Pago útiles de oficina (-)	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283	S/ 283
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012	S/ 2,012
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353	S/ 21,353
Escudo tributario (+)	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911	S/ 7,911
Pago del IGV (-)	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980	S/ 25,980
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 2,600
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 27,577	S/ 27,451	S/ 27,322	S/ 27,189	S/ 27,053	S/ 26,913	S/ 26,769	S/ 26,621	S/ 26,469	S/ 26,313	S/ 26,153	S/ 25,988
Pago de la deuda (-)	S/ 4,597	S/ 4,723	S/ 4,852	S/ 4,985	S/ 5,121	S/ 5,261	S/ 5,405	S/ 5,553	S/ 5,705	S/ 5,861	S/ 6,021	S/ 6,186
Pago de dividendos (-)												S/ 77,097
Pago de participaciones (-)												S/ 38,549
Flujo de caja financiero	S/ 8,176	S/ 87,568	S/ 9,919	S/ 33,879	S/ 63,848	S/ 15,413	S/ 17,765	S/ 167,263	S/ 296,462	S/ 209,621	S/ 180,237	S/ 32,688
Saldo Inicial de Caja	S/ 686,357	S/ 678,180	S/ 590,613	S/ 600,532	S/ 566,653	S/ 502,805	S/ 518,217	S/ 500,452	S/ 667,716	S/ 964,178	S/ 1,173,798	S/ 1,354,035
Saldo Fina de Caja	S/ 678,180	S/ 590,613	S/ 600,532	S/ 566,653	S/ 502,805	S/ 518,217	S/ 500,452	S/ 667,716	S/ 964,178	S/ 1,173,798	S/ 1,354,035	S/ 1,386,723

Tabla 35.3: Flujo de Caja Mensual Año 3

Flujo de Caja	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3	Año 3
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 274,178	S/ 258,503	S/ 427,391	S/ 430,838	S/ 430,838	S/ 515,282	S/ 601,450	S/ 856,506	S/ 1,199,453	S/ 1,206,346	S/ 1,206,346	S/ 1,206,346
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 326,242	S/ 161,832	S/ 161,832	S/ 269,719	S/ 269,719	S/ 269,719	S/ 323,663	S/ 377,607	S/ 539,439	S/ 755,214	S/ 755,214	S/ 755,214
Pago cocineros (-)	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 47,732	S/ 32,722	S/ 62,742	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 32,722	S/ 47,732	S/ 62,742
Pago meseros (-)	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 26,235	S/ 17,985	S/ 34,485	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 17,985	S/ 26,235	S/ 34,485
Compra materiales indirectos (-)	S/ 1,920	S/ 25	S/ 305	S/ 490	S/ 955	S/ 25	S/ 1,270	S/ 25	S/ 955	S/ 490	S/ 305	S/ 25
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 4,883	S/ 4,883	S/ 6,700	S/ 6,700	S/ 6,700	S/ 7,608	S/ 8,517	S/ 11,242	S/ 14,876	S/ 14,876	S/ 14,876	S/ 14,876
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de cajeros (-)	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 7,848	S/ 15,048	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 7,848	S/ 11,448	S/ 15,048
Pago útiles de oficina (-)	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311	S/ 311
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755	S/ 755
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005	S/ 27,005
Escudo tributario (+)	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307	S/ 7,307
Pago del IGV (-)	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692	S/ 36,692
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 1,550
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 25,819	S/ 25,645	S/ 25,466	S/ 25,283	S/ 25,094	S/ 24,901	S/ 24,702	S/ 24,497	S/ 24,287	S/ 24,071	S/ 23,850	S/ 23,622
Pago de la deuda (-)	S/ 6,355	S/ 6,529	S/ 6,708	S/ 6,891	S/ 7,080	S/ 7,274	S/ 7,473	S/ 7,677	S/ 7,887	S/ 8,103	S/ 8,325	S/ 8,552
Pago de dividendos (-)												S/ 112,980
Pago de participaciones (-)												S/ 56,490
Flujo de caja financiero	S/ 251,858	S/ 101,227	S/ 65,564	S/ 39,062	S/ 72,487	S/ 44,939	S/ 9,089	S/ 274,641	S/ 451,193	S/ 242,776	S/ 210,001	S/ 6,301
Saldo Inicial de Caja	S/ 1,386,723	S/ 1,134,865	S/ 1,033,638	S/ 1,099,202	S/ 1,060,141	S/ 987,654	S/ 1,032,593	S/ 1,041,682	S/ 1,316,323	S/ 1,767,516	S/ 2,010,292	S/ 2,220,292
Saldo Fina de Caja	S/ 1,134,865	S/ 1,033,638	S/ 1,099,202	S/ 1,060,141	S/ 987,654	S/ 1,032,593	S/ 1,041,682	S/ 1,316,323	S/ 1,767,516	S/ 2,010,292	S/ 2,220,292	S/ 2,226,593

Tabla 35.4: Flujo de Caja Mensual Año 4

Flujo de Caja	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4	Año 4
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 290,019	S/ 271,318	S/ 448,579	S/ 452,197	S/ 452,197	S/ 540,828	S/ 631,267	S/ 898,968	S/ 1,258,916	S/ 1,266,152	S/ 1,266,152	S/ 1,266,152
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 755,214	S/ 169,854	S/ 169,854	S/ 283,091	S/ 283,091	S/ 283,091	S/ 339,709	S/ 396,327	S/ 566,181	S/ 792,654	S/ 792,654	S/ 792,654
Pago cocineros (-)	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 52,522	S/ 36,006	S/ 69,039	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 36,006	S/ 52,522	S/ 69,039
Pago meseros (-)	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 28,620	S/ 19,620	S/ 37,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 19,620	S/ 28,620	S/ 37,620
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,108	S/ 28	S/ 336	S/ 535	S/ 1,051	S/ 28	S/ 1,393	S/ 28	S/ 1,051	S/ 535	S/ 336	S/ 28
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 5,521	S/ 5,521	S/ 7,428	S/ 7,428	S/ 7,428	S/ 8,382	S/ 9,335	S/ 12,196	S/ 16,010	S/ 16,010	S/ 16,010	S/ 16,010
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago útiles de oficina (-)	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342	S/ 342
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983	S/ 983
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187	S/ 23,187
Escudo tributario (+)	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471	S/ 6,471
Pago del IGV (-)	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263	S/ 37,263
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 102,050
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 23,388	S/ 23,148	S/ 22,901	S/ 22,647	S/ 22,386	S/ 22,118	S/ 21,843	S/ 21,560	S/ 21,270	S/ 20,972	S/ 20,665	S/ 20,350
Pago de la deuda (-)	S/ 8,786	S/ 9,027	S/ 9,274	S/ 9,527	S/ 9,788	S/ 10,056	S/ 10,331	S/ 10,614	S/ 10,904	S/ 11,203	S/ 11,509	S/ 11,824
Pago de dividendos (-)												S/ 95,875
Pago de participaciones (-)												S/ 47,937
Flujo de caja financiero	S/ 682,534	S/ 113,794	S/ 61,252	S/ 48,566	S/ 90,698	S/ 39,618	S/ 12,113	S/ 280,708	S/ 465,965	S/ 247,243	S/ 205,826	S/ 81,345
Saldo Inicial de Caja	S/ 2,226,593	S/ 1,544,059	S/ 1,430,265	S/ 1,491,517	S/ 1,442,950	S/ 1,352,252	S/ 1,391,870	S/ 1,379,757	S/ 1,660,465	S/ 2,126,430	S/ 2,373,673	S/ 2,579,498
Saldo Fina de Caja	S/ 1,544,059	S/ 1,430,265	S/ 1,491,517	S/ 1,442,950	S/ 1,352,252	S/ 1,391,870	S/ 1,379,757	S/ 1,660,465	S/ 2,126,430	S/ 2,373,673	S/ 2,579,498	S/ 2,498,154

Tabla 35.5: Flujo de Caja Mensual Año 5

Flujo de Caja	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5	Año 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 320,024	S/ 300,716	S/ 497,183	S/ 501,193	S/ 501,193	S/ 599,426	S/ 699,665	S/ 996,371	S/ 1,395,320	S/ 1,403,339	S/ 1,403,339	S/ 1,403,339
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 792,654	S/ 188,258	S/ 188,258	S/ 313,764	S/ 313,764	S/ 313,764	S/ 376,516	S/ 439,269	S/ 627,527	S/ 878,538	S/ 878,538	S/ 878,538
Pago cocineros (-)	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 57,316	S/ 39,292	S/ 75,340	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 39,292	S/ 57,316	S/ 75,340
Pago meseros (-)	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 31,005	S/ 21,255	S/ 40,755	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 21,255	S/ 31,005	S/ 40,755
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,296	S/ 30	S/ 366	S/ 580	S/ 1,146	S/ 30	S/ 1,516	S/ 30	S/ 1,146	S/ 580	S/ 366	S/ 30
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 6,409	S/ 6,409	S/ 8,677	S/ 8,677	S/ 8,677	S/ 9,810	S/ 10,944	S/ 14,345	S/ 18,880	S/ 18,880	S/ 18,880	S/ 18,880
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago útiles de oficina (-)	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377	S/ 377
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343	S/ 1,343
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457	S/ 28,457
Escudo tributario (+)	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316	S/ 5,316
Pago del IGV (-)	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829	S/ 42,829
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 3,100
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 20,026	S/ 19,694	S/ 19,352	S/ 19,001	S/ 18,641	S/ 18,270	S/ 17,890	S/ 17,499	S/ 17,097	S/ 16,684	S/ 16,260	S/ 15,825
Pago de la deuda (-)	S/ 12,148	S/ 12,480	S/ 12,822	S/ 13,173	S/ 13,533	S/ 13,904	S/ 14,284	S/ 14,675	S/ 15,077	S/ 15,490	S/ 15,914	S/ 16,349
Pago de dividendos (-)												S/ 132,727
Pago de participaciones (-)												S/ 66,364
Flujo de caja financiero	S/ 708,351	S/ 120,998	S/ 72,866	S/ 48,843	S/ 93,283	S/ 48,807	S/ 4,075	S/ 315,711	S/ 520,751	S/ 278,325	S/ 234,665	S/ 11,064
Saldo Inicial de Caja	S/ 2,498,154	S/ 1,789,803	S/ 1,668,805	S/ 1,741,672	S/ 1,692,828	S/ 1,599,545	S/ 1,648,351	S/ 1,644,276	S/ 1,959,987	S/ 2,480,738	S/ 2,759,064	S/ 2,993,729
Saldo Fina de Caja	S/ 1,789,803	S/ 1,668,805	S/ 1,741,672	S/ 1,692,828	S/ 1,599,545	S/ 1,648,351	S/ 1,644,276	S/ 1,959,987	S/ 2,480,738	S/ 2,759,064	S/ 2,993,729	S/ 2,982,666

Tabla 35.6: Flujo de Caja Mensual Año 6

Flujo de Caja	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6	Año 6
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 356,592	S/ 335,230	S/ 554,246	S/ 558,716	S/ 558,716	S/ 668,224	S/ 779,968	S/ 1,110,728	S/ 1,555,466	S/ 1,564,405	S/ 1,564,405	S/ 1,564,405
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												
Pago a proveedores (-)	S/ 878,538	S/ 209,865	S/ 209,865	S/ 349,775	S/ 349,775	S/ 349,775	S/ 419,730	S/ 489,685	S/ 699,551	S/ 979,371	S/ 979,371	S/ 979,371
Pago cocineros (-)	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 62,113	S/ 42,581	S/ 81,646	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 42,581	S/ 62,113	S/ 81,646
Pago meseros (-)	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 35,775	S/ 24,525	S/ 47,025	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 24,525	S/ 35,775	S/ 47,025
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,524	S/ 33	S/ 397	S/ 665	S/ 1,242	S/ 33	S/ 1,679	S/ 33	S/ 1,242	S/ 665	S/ 397	S/ 33
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 7,108	S/ 7,108	S/ 9,636	S/ 9,636	S/ 9,636	S/ 10,899	S/ 12,163	S/ 15,955	S/ 21,010	S/ 21,010	S/ 21,010	S/ 21,010
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 11,772	S/ 22,572	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 22,572
Pago útiles de oficina (-)	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414	S/ 414
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739	S/ 33,739
Escudo tributario (+)	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718	S/ 3,718
Pago del IGV (-)	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923	S/ 47,923
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 4,550
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 15,377	S/ 14,917	S/ 14,445	S/ 13,960	S/ 13,461	S/ 12,949	S/ 12,422	S/ 11,882	S/ 11,326	S/ 10,755	S/ 10,169	S/ 9,566
Pago de la deuda (-)	S/ 16,797	S/ 17,257	S/ 17,729	S/ 18,215	S/ 18,713	S/ 19,226	S/ 19,752	S/ 20,293	S/ 20,848	S/ 21,419	S/ 22,006	S/ 22,608
Pago de dividendos (-)												S/ 172,191
Pago de participaciones (-)												S/ 86,096
Flujo de caja financiero	S/ 779,965	S/ 130,162	S/ 85,963	S/ 49,746	S/ 98,105	S/ 59,131	S/ 2,444	S/ 356,669	S/ 585,277	S/ 314,973	S/ 267,459	S/ 42,797
Saldo Inicial de Caja	S/ 2,982,666	S/ 2,202,701	S/ 2,072,539	S/ 2,158,501	S/ 2,108,755	S/ 2,010,650	S/ 2,069,780	S/ 2,072,224	S/ 2,428,893	S/ 3,014,170	S/ 3,329,143	S/ 3,596,602
Saldo Fina de Caja	S/ 2,202,701	S/ 2,072,539	S/ 2,158,501	S/ 2,108,755	S/ 2,010,650	S/ 2,069,780	S/ 2,072,224	S/ 2,428,893	S/ 3,014,170	S/ 3,329,143	S/ 3,596,602	S/ 3,553,806

Tabla 35.7: Flujo de Caja Mensual Año 7

Flujo de Caja	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7	Año 7
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operativos (+)	S/ 421,395	S/ 390,107	S/ 650,179	S/ 650,179	S/ 650,179	S/ 780,214	S/ 910,250	S/ 1,300,357	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500	S/ 1,820,500
Ingreso por venta activo fijo (+)												
Recuperación capital de trabajo (-)												S/ 319,421
Pago a proveedores (-)	S/ 1,223,591	S/ 244,220	S/ 407,034	S/ 407,034	S/ 407,034	S/ 488,441	S/ 569,847	S/ 814,068	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695	S/ 1,139,695
Pago cocineros (-)	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 71,693	S/ 49,148	S/ 94,238	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 49,148	S/ 71,693	S/ 94,238
Pago meseros (-)	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 40,545	S/ 27,795	S/ 53,295	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 27,795	S/ 40,545	S/ 53,295
Compra materiales indirectos (-)	S/ 2,900	S/ 38	S/ 458	S/ 755	S/ 1,433	S/ 38	S/ 1,925	S/ 38	S/ 1,433	S/ 755	S/ 458	S/ 38
Pago de jefe de operaciones (-)	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 2,725	S/ 5,225	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 2,725	S/ 3,975	S/ 5,225
Pago de encargado almacén (-)	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 2,616	S/ 5,016	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 2,616	S/ 3,816	S/ 5,016
Pago servicio energía eléctrica (-)	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342	S/ 2,342
Pago servicio agua (-)	S/ 8,037	S/ 8,037	S/ 10,979	S/ 10,979	S/ 10,979	S/ 12,449	S/ 13,920	S/ 18,332	S/ 24,215	S/ 24,215	S/ 24,215	S/ 24,215
Pago gerente general (-)	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 10,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 5,450	S/ 7,950	S/ 10,450
Pago asistente de gerencia (-)	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 2,507	S/ 4,807	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 3,657	S/ 4,807
Pago administrador del local (-)	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 9,810	S/ 18,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 9,810	S/ 14,310	S/ 18,810
Pago de cajeros (-)	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 11,772	S/ 22,572	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 11,772	S/ 17,172	S/ 22,572
Pago útiles de oficina (-)	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456	S/ 456
Pago de servicio de limpieza (-)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Pago de servicio de seguridad (-)	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Pago de servicio de asesoría legal (-)	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pago de servicio de telefonía e internet (-)	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354	S/ 1,354
Pago de control de impacto ambiental (-)	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408	S/ 2,408
Pago del alquiler (-)	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Pago jefe de marketing (-)	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 2,180	S/ 4,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 2,180	S/ 3,180	S/ 4,180
Pago de marketing (-)	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812	S/ 3,812
Pago distribución (-)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Pago del impuesto a la renta (-)	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811	S/ 43,811
Escudo tributario (+)	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507	S/ 1,507
Pago del IGV (-)	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774	S/ 74,774
Inversiones en activos fijos (-)												S/ 250
Inversiones en intangibles (-)												
Inversiones en capital de trabajo (-)												
Monto del préstamo (+)												
Pago de gastos financieros (-)	S/ 8,947	S/ 8,311	S/ 7,658	S/ 6,986	S/ 6,297	S/ 5,588	S/ 4,860	S/ 4,112	S/ 3,343	S/ 2,554	S/ 1,742	S/ 909
Pago de la deuda (-)	S/ 23,227	S/ 23,863	S/ 24,517	S/ 25,188	S/ 25,878	S/ 26,586	S/ 27,314	S/ 28,062	S/ 28,831	S/ 29,621	S/ 30,432	S/ 31,265
Pago de dividendos (-)												S/ 242,637
Pago de participaciones (-)												S/ 121,318
Flujo de caja financiero	S/ 1,110,760	S/ 159,814	S/ 65,918	S/ 66,215	S/ 119,188	S/ 18,340	S/ 77,659	S/ 170,293	S/ 357,531	S/ 358,209	S/ 306,211	S/ 209,552
Saldo Inicial de Caja	S/ 3,553,806	S/ 2,443,046	S/ 2,283,231	S/ 2,217,313	S/ 2,151,098	S/ 2,031,910	S/ 2,013,570	S/ 1,935,912	S/ 2,106,205	S/ 2,463,736	S/ 2,821,945	S/ 3,128,156
Saldo Fina de Caja	S/ 2,443,046	S/ 2,283,231	S/ 2,217,313	S/ 2,151,098	S/ 2,031,910	S/ 2,013,570	S/ 1,935,912	S/ 2,106,205	S/ 2,463,736	S/ 2,821,945	S/ 3,128,156	S/ 3,018,287

Anexo 36: Balance General de Proyecto del año 7 sin venta de activos

Tabla 36.1: Estado de Situación Financiera del Proyecto

Descripción	Balance General del Proyecto							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Caja y bancos	S/ 319,421	S/ 686,357	S/ 1,386,723	S/ 2,226,593	S/ 2,498,154	S/ 2,982,666	S/ 3,553,806	S/ 4,343,201
Crédito fiscal	S/ 338,789	S/ 67,247	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Cuentas por cobrar		S/ 15,659	S/ 20,845	S/ 24,127	S/ 25,323	S/ 28,067	S/ 31,288	S/ 36,410
Total activo corriente	S/ 658,210	S/ 769,262	S/ 1,407,568	S/ 2,250,720	S/ 2,523,477	S/ 3,010,732	S/ 3,585,094	S/ 4,379,611
Maquinaria	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495	S/ 169,495
Equipos	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058	S/ 42,058
Equipos de cómputo	S/ 84,280	S/ 84,492	S/ 84,492	S/ 84,703	S/ 168,983	S/ 169,407	S/ 169,407	S/ 169,619
Edificaciones	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754	S/ 1,399,754
Mobiliario	S/ 43,517	S/ 47,373	S/ 49,576	S/ 50,678	S/ 52,881	S/ 55,085	S/ 58,941	S/ 58,941
Herramientas	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803	S/ 67,803
Intangibles	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864	S/ 124,864
Depreciación acumulada		S/ 95,774	S/ 191,987	S/ 288,419	S/ 385,015	S/ 481,832	S/ 578,922	S/ 676,397
Amortización acumulada		S/ 12,486	S/ 24,973	S/ 37,459	S/ 49,946	S/ 62,432	S/ 74,919	S/ 87,405
Total activo no corriente	S/ 1,931,771	S/ 1,827,578	S/ 1,721,083	S/ 1,613,477	S/ 1,590,878	S/ 1,484,202	S/ 1,378,482	S/ 1,268,732
Total activo	S/ 2,589,981	S/ 2,596,840	S/ 3,128,651	S/ 3,864,197	S/ 4,114,355	S/ 4,494,934	S/ 4,963,575	S/ 5,648,343
Deuda a corto plazo	S/ 143,739	S/ 137,968	S/ 129,806	S/ 118,262	S/ 101,935	S/ 78,844	S/ 46,187	S/ 0
Cuentas por pagar		S/ 0	S/ 326,242	S/ 755,214	S/ 792,654	S/ 878,538	S/ 979,371	S/ 1,139,695
Total pasivo corriente	S/ 143,739	S/ 137,968	S/ 456,048	S/ 873,476	S/ 894,589	S/ 957,383	S/ 1,025,558	S/ 1,139,695
Deuda a largo plazo	S/ 908,224	S/ 867,499	S/ 811,388	S/ 734,079	S/ 627,562	S/ 480,803	S/ 278,598	S/ 0
Total pasivo no corriente	S/ 908,224	S/ 867,499	S/ 811,388	S/ 734,079	S/ 627,562	S/ 480,803	S/ 278,598	S/ 0
Total pasivo	S/ 1,051,963	S/ 1,005,467	S/ 1,267,436	S/ 1,607,555	S/ 1,522,151	S/ 1,438,185	S/ 1,304,156	S/ 1,139,695
Capital	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018	S/ 1,538,018
Utilidad retenida		S/ 53,356	S/ 323,197	S/ 718,625	S/ 1,054,186	S/ 1,518,732	S/ 2,121,402	S/ 2,970,631
Total pasivo y patrimonio	S/ 2,589,981	S/ 2,596,840	S/ 3,128,651	S/ 3,864,197	S/ 4,114,355	S/ 4,494,934	S/ 4,963,575	S/ 5,648,343

Tabla 36.2: Indicadores de Rentabilidad sin venta de activos fijos

Indicadores de rentabilidad	Valor
Tasa interna de retorno económico	33.54%
Tasa interna de retorno financiero	40.28%
Valor presente neto económico	S/ 894,196
Valor presente neto financiero	S/ 1,275,326
Ratio beneficio - costo económico	1.03
Ratio beneficio - costo financiero	1.04
Periodo de recupero económico	4.73
Periodo de recupero financiero	3.03

Anexo 37: Ratios de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento

Tabla 37.1: Ratios Financieros

Descripción	Ratios Financieros						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ratio de liquidez corriente	5.58	3.09	2.58	2.82	3.14	3.50	3.84
Capital de trabajo	S/ 631,294	S/ 951,520	S/ 1,377,244	S/ 1,628,888	S/ 2,053,350	S/ 2,559,536	S/ 3,239,916
Ratio de liquidez absoluta	4.97	3.04	2.55	2.79	3.12	3.47	3.81
Ratio de rentabilidad bruta	18%	21%	22%	21%	22%	22%	23%
Ratio de rentabilidad operativa	12%	15%	17%	14%	15%	16%	17%
Ratio de rentabilidad neta	2%	6%	8%	6%	8%	9%	11%
Ratio de rentabilidad del activo	3%	12%	15%	12%	15%	17%	21%
Ratio de rentabilidad del patrimonio	5%	21%	25%	18%	22%	24%	27%
Ratio de endeudamiento a corto plazo	9%	25%	39%	35%	31%	28%	25%
Ratio de endeudamiento a largo plazo	55%	44%	33%	24%	16%	8%	0%
Ratio de endeudamiento total	63%	68%	71%	59%	47%	36%	25%
Ratio de endeudamiento de activo	39%	41%	42%	37%	32%	26%	20%

Anexo 38: Comportamiento de la sensibilidad Precio, Demanda e Insumos

➤ Sensibilidad del Precio

La figura 38.1 expone la gráfica del precio cuya elasticidad será elástica cuyo valor será equivalente a 8.286 puesto que al incrementar el valor unitario del precio ticket, se generará una mayor riqueza adicional en sus valores del VPN (Valor Presente Neto). No obstante, si bien a partir del precio ticket de S/55 se generarán pérdidas, esto se reducirá y se generará utilidades durante su incremento, logrando un VPN equivalente a S/7,774.97 (En miles) para un precio de S/90.

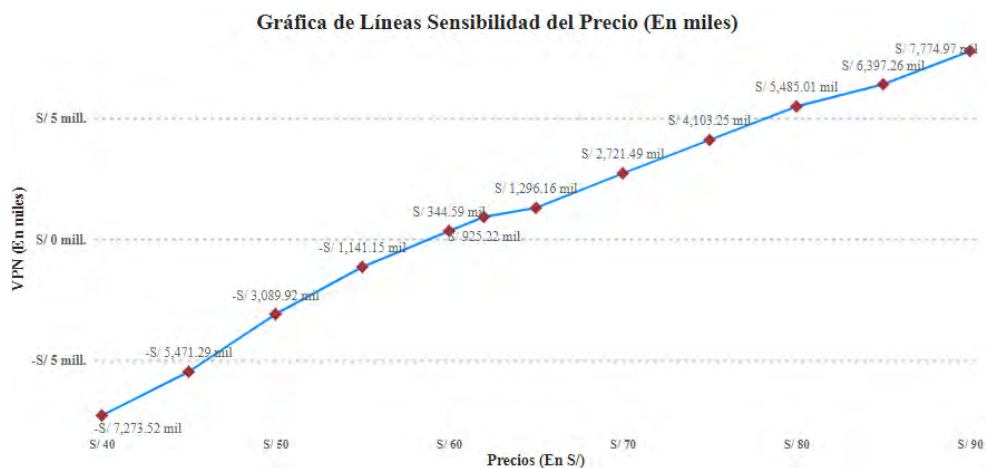


Figura 38.1: Gráfica Lineal de la Sensibilidad del Precio (En S/)

➤ Sensibilidad de la Demanda

La gráfica 38.2 muestra los valores del VPN vs. variación de la demanda, y se infiere que su comportamiento se ajusta a una elástica con pendiente positiva, puesto que un incremento en la variación de la demanda será directamente proporcional al incremento del Valor Presente Neto. Por lo que se infiere que presentará mayores riquezas adicionales el aumento de su variación porcentual.

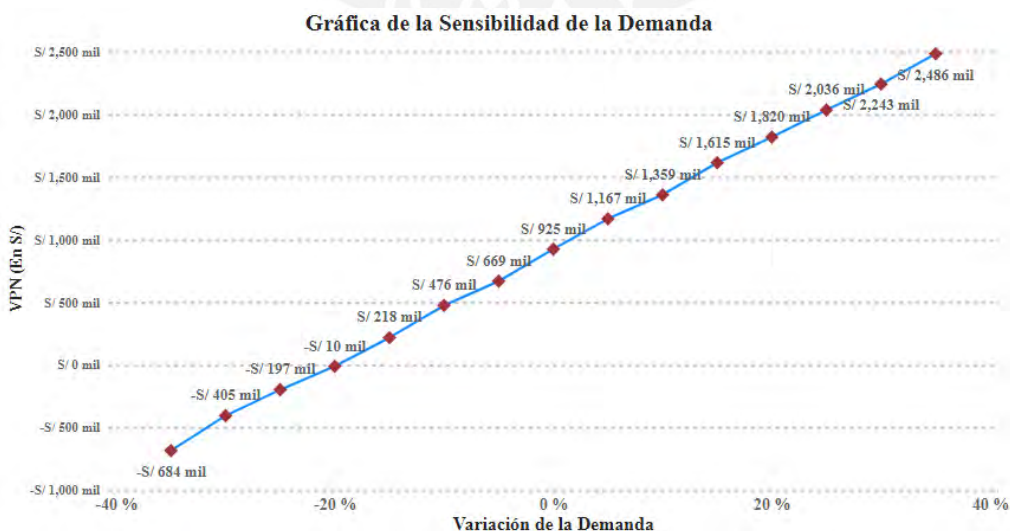


Figura 38.2 Gráfica Lineal de la Sensibilidad de la Variación de la Demanda

➤ **Sensibilidad de Insumos**

Con respecto a la sensibilidad de los insumos, la figura 38.3 muestra que presentará una tendencia elástica con pendiente negativa; es decir, que un incremento en los insumos principales utilizados por los locales delicatessen, reducirá las ganancias generadas por los flujos actualizados al presente (VPN). Por lo que se concluye que un la relación entre los VPN y la variación de insumos será inversamente proporcional, alcanzando un VPN negativo equivalente a (-S/.6.5 millones) con una variación del 50%.

Gráfica de Sensibilidad Insumos

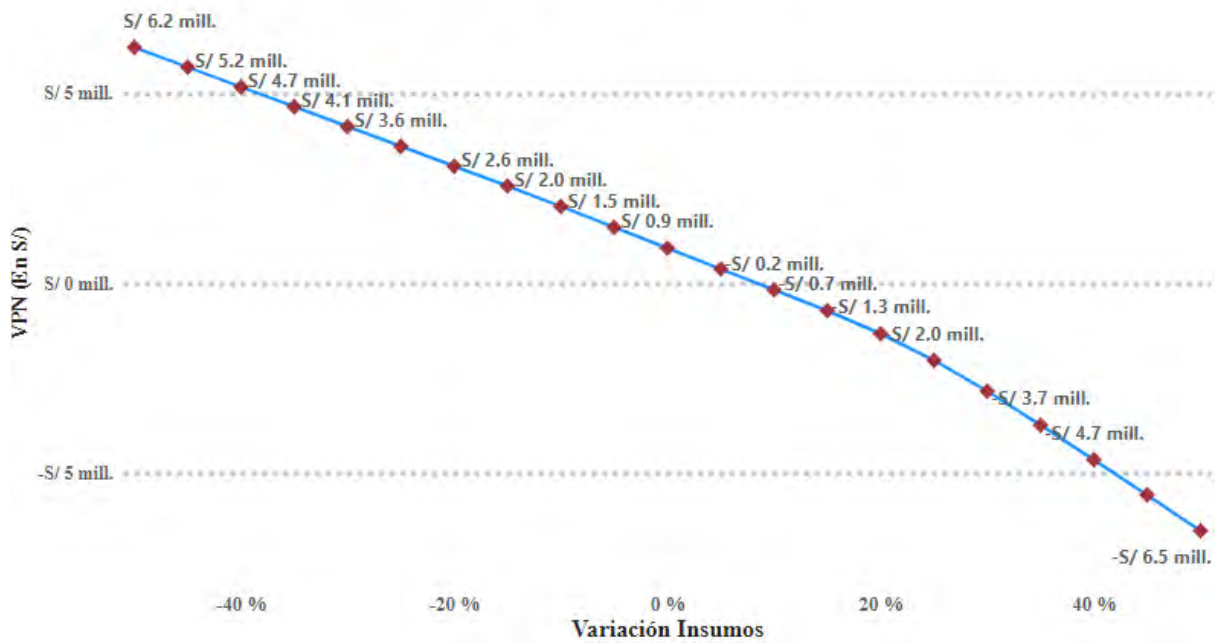


Figura 38.3 Gráfica Lineal de la Sensibilidad de la Variación Insumos