

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIA**



**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE COMIDAS  
RÁPIDAS EN BASE A POLLO EN LIMA NORTE**  
**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR:

LORENA, CÉPEDA ALIAGA

CARLOS JAVIER, JAVIER STAPLETON

LIMA – PERÚ

DICIEMBRE, 2006

**Para mi Mamá Anto,  
mis hermanos Claudia y  
Luis a quienes quiero  
mucho**



**Para mi hermana Pamela  
que siempre está conmigo,  
a Dorisa, Maribel y mi  
abuelita Corina**

## RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera a nivel de pre-factibilidad, para la implementación de una cadena de comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte. Los estudios realizados para tal fin son: Planificación Estratégica, Estudio de Mercado, Técnico, Organizacional - Legal y Estudio Económico - Financiero.

En Planificación Estratégica se analizó las principales variables del macroentorno y el sector mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter. Se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y de acuerdo a ello se estableció utilizar la estrategia diferenciadora siguiendo los objetivos del negocio definidos.

En el Estudio de Mercado se determinó que el público objetivo se encuentra en los distritos de Los Olivos, Comas, Independencia y San Martín de Porres de los niveles socioeconómicos B y C y de toda edad (inclusive niños); además se evaluó los factores que influyen directamente en la oferta y demanda del producto describiendo las características del servicio que se presentaron en el plan de marketing respectivo.

En el Estudio Técnico se definió la capacidad instalada expresada en unidades de producción por año, se elaboró la disposición de planta de acuerdo a los principios de distribución y se estandarizó el procedimiento de elaboración de productos a través de diagramas de operaciones de procesos. Mediante métodos cuantitativos y cualitativos, los distritos de Los Olivos e Independencia son considerados adecuados para la localización de los 2 establecimientos de comidas rápidas.

En el Estudio Organizacional y Legal se definió el tipo de organización interna: adhocrática y legal: Sociedad Anónima Cerrada; adicionalmente se identificó el perfil del puesto para cada posición.

En el Estudio Económico y Financiero se evaluó contar con el préstamo bancario de Interbank a una tasa efectiva anual de 7.85% en soles para el financiamiento del 40% del monto de la inversión. Se determinó los presupuestos de ingreso y egreso por concepto de ventas. Se calculó el presupuesto de costos, mano de obra directa e indirecta, depreciación e impuestos. Se presentó el Estado de Ganancias y Pérdidas, y el Flujo de Caja Económico y Financiero (con el análisis del IGV) año a año, por todo el periodo de estudio. Finalmente, se realizó el análisis de sensibilidad considerando 4 variables críticas del proyecto, 3 escenarios y 3 COKs (optimista, conservador y pesimista) siendo en todos los casos los resultados favorables demostrando la rentabilidad del proyecto.

## AGRADECIMIENTOS

A nuestro Padre Creador por la vida, que nos permite disfrutar de las maravillas del mundo y la posibilidad de retribuir positivamente a la sociedad.

A nuestros padres: José y Blanca, Carlos e Ivonne, por nuestra formación integral y su apoyo incondicional en nuestros proyectos.

A Carlos Romero, por sus consejos y dedicación en su labor docente y asesor en la elaboración de este trabajo de tesis; que da fe de su excelente calidad profesional y humano.

A nosotros, porque somos los mejores amigos que hemos compartido durante seis años muchas experiencias enriquecedoras que siempre recordaremos a lo largo de nuestras vidas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Lima Norte ha manifestado un crecimiento sostenido y se ha convertido en el Cono más próspero y con el mayor potencial económico, siendo la zona que acoge a la mayor población de Lima Metropolitana, un cuarto de ésta se encuentra en sus seis distritos: Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres; de los cuales sólo en Los Olivos residen 378 mil personas, y de estos el 21% es del NSE B, es decir, 79 mil personas (17% más de la población total del distrito de San Isidro el distrito limeño con mayores ingresos familiares).

Lo que era invasiones en décadas pasadas ahora se ha urbanizado, ocho de cada diez viviendas son de ladrillo y cemento, un porcentaje mayor a Lima Antigua donde aún se encuentran construcciones en quincha y adobe. La dinámica liberal ha permitido el surgimiento de una clase media con poder adquisitivo desarrollando un mercado nuevo por explorar. Según Apoyo, en Lima Norte el 25 % de los gastos que realizan los jóvenes van a bebidas y golosinas, el 20 % a ropa y calzado y el 16 % a diversión.

Si a este análisis le incluimos los cambios en el ritmo de vida de los últimos años donde el tiempo para dedicarse a la preparación de comidas es cada vez menor, la demanda de alimentos preparados ha crecido sustancialmente para satisfacer al nuevo consumidor que es compulsivo por razones de tiempo, racional, cómodo, flexible, con perfiles múltiples y está consciente de su poder frente al vendedor. Según Arellano Investigación de Marketing, un 56% de las personas de Lima Norte acuden a establecimientos de comidas rápidas frente al 57% de la población limeña en promedio, uno de los factores de este considerable porcentaje está dado por el crecimiento en su per cápita que ha logrado el alto reconocimiento comercial en Lima Norte la que, a pesar de no presentar un NSE A significativo, su clase Media Alta representa el 29% de Lima Metropolitana y un 5.3% de su población pertenece al NSE B.

En la actualidad sólo existe una cadena de comidas rápidas en el país cuyo elemento principal en sus platos es el pollo, es por ello que el estudio plasma un concepto diferente al acostumbrado y tradicional porque combinará el estilo de cocina de

comidas rápidas con el de las pollerías, logrando captar a toda la familia a un único punto donde se podrán satisfacer todos los gustos por edades.

De lo anterior se hace necesario evaluar si es viable instalar una cadena de comidas rápidas en Lima Norte con características para lograr alta productividad, reducir costos y competir a la par con las conocidas franquicias existentes en el mercado que por lo general no logran adecuarse a los gustos de cada país ofreciéndonos una carta similar de productos en todas las ciudades donde se ubican. También se enfatizará en la correcta adquisición de instalaciones con recursos técnicos y humanos adecuados para ofrecer productos de gran calidad y que mejor se adapten a las necesidades concretas de cada cliente.



## CAPITULO I : EL PROYECTO

Se planteará la justificación y concepto del proyecto así como la definición del servicio: establecimientos de comidas rápidas (fast - food) y cual es el alcance que tiene comparado con la alternativa que se plantea.

### 1.1 EL PROBLEMA ACTUAL DE FALTA DE TIEMPO

En los últimos años se ha observado a nivel mundial que el trabajo ya no es exclusivo de varones o cabezas de familia sino que existe la necesidad que ambos sexos trabajen; esto es avalado por la Declaración Universal de los Derechos Humanos<sup>1</sup> que en su artículo 23 menciona el derecho al trabajo para todas las personas. Prueba de este cambio socio-cultural es, entre otros factores, la alteración en los hábitos, usos y costumbres dentro del ambiente familiar que desencadena la falta de tiempo en actividades y alimentación en casa. Sólo entre 1990 y 2000 el número de mujeres ocupadas creció de 5 millones a poco más de 10 millones (100% adicional), mientras que el de trabajadores se incrementó de 18 a 23 millones (28% adicional). Según APOYO<sup>2</sup>, en Lima el 58% de las amas de casa y el 64% de los adultos jóvenes trabajan.

Por lo anterior, es común observar personas en restaurantes o establecimientos de comidas rápidas que ha conllevado a un considerable crecimiento en el rubro existiendo a 1999 más de 40 mil establecimientos de este tipo en el país con una oferta de 455 mil mesas y 1.37 millones de sillas<sup>3</sup>.

### 1.2 IDEA DEL NEGOCIO

El presente proyecto se genera de la necesidad fisiológica<sup>4</sup> del hombre la cual se materializa en el deseo de comidas en base a pollo, el alimento preferido en el limeño.

---

<sup>1</sup> Universal Declaration of Human Rights. (s.f). [fecha de consulta: 25 Abril 2005]. Disponible en: <<http://www.unhchr.ch/udhr/lang/spn.htm>>.

<sup>2</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Lima. 2005. 108 p.

<sup>3</sup> CHACALTANA, Juan. *El Turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Oficina Internacional del Trabajo: Oficina de área y equipo técnico para los países andinos. Lima. 1999. 19p.

<sup>4</sup> De acuerdo a la Jerarquía de Necesidades de Maslow tomado del libro *Fundamentos de Marketing* de Philip Kotler y Gary Armstrong.

Sin embargo, se dará una innovación a la oferta actual en los restaurantes de pollo también denominadas “pollerías” la cual será con una atención rápida y flexible al estilo de los establecimientos de comidas rápidas. Según Schumpeter<sup>5</sup> esta innovación es del tipo *Procesos Productivos* porque se busca optimizar en la preparación de platos para que la atención sea más ágil y genere la diferenciación en el mercado. Rapidez de servicio, horarios amplios, precios económicos, una red de establecimientos y deliciosos platos son las bases fuertes del proyecto.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El término comida rápida viene de traducir la palabra norteamericana “fast-food”. Este hábito de alimentación surge a consecuencia del estilo agitado en la vida de los consumidores. Sin embargo, estos locales se convirtieron en cadenas y restaurantes caracterizados por tener los alimentos siempre listos a precios razonables y ser típicamente altos en calorías, grasas saturadas, azúcar y sal.



Los productos de fast food se pueden clasificar en dos grupos:

- Influencia y características anglosajonas: como hamburguesas, salchichas y papas fritas acompañadas de salsas diversas (mayonesa, mostaza, ketchup).
- Procedencia mediterránea, como pizzas, bocadillos, tapas y kebabs.

Por sus características nutricionales, la comida rápida de estilo mediterráneo o árabe se puede considerar más saludable que la de estilo sajón. Dentro de este tipo de productos no hay que olvidar platos típicos de otros países que constituyen una novedosa forma de comida rápida, como los burritos mexicanos o la comida china, además de la amplia gama de productos precocidos (lasañas, canelones, paellas, empanadillas, croquetas), cada vez más demandados por los consumidores.

Actualmente los establecimientos de comidas rápidas han respondido al incremento de la conciencia del público acerca de la nutrición y han intentado ayudar a las personas para que se preocupen por su salud. Es común encontrar locales que muestren en sus menús los ingredientes y la información nutricional; así como también nuevas alternativas de alimentos como ensaladas.

<sup>5</sup> SASTRE PELÁEZ, Francisco Luis. La Empresa es su Resultado [en línea]. España. 2006. [fecha de consulta: 03 Octubre 2006]. Disponible en: < <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/> >.

Las características principales de las comidas rápidas son:

- **Tiempo**

Las comidas rápidas se caracterizan por su agilidad de atención. Muchas cadenas mundiales utilizan indicadores de tiempo en sus análisis de desempeño.

- **Precio**

Las comidas rápidas son una alternativa de alimentación la cual está considerada dentro de precios medios bajos.

- **Cercanía**

El nuevo consumidor peruano busca trasladarse lo menos posible, esto implica ahorro de tiempo y dinero, a ello apuntan las cadenas de fast food que están creciendo horizontalmente para cubrir todos los nichos de mercado posibles.

- **Nutrición**

Es de conocimiento general que las comidas rápidas se caracterizan por no ser equilibradas, potencian el consumo de azúcares simples y las grasas saturadas en detrimento de otras sustancias como los hidratos de carbono complejos, frutas, legumbres, hortalizas y verduras que cumplen un papel secundario o hasta inexistente en muchos casos. En los platillos predominan las carnes como base de cocina, frente a los pescados, incrementándose así el consumo de proteínas y grasas de origen animal. Finalmente la ingesta de lácteos es baja. Los postres que se consumen suelen ser ricos en grasas, colesterol y aditivos.

Sin embargo las comidas rápidas no se deben entender como un reemplazo de las comidas balanceadas que una persona debería consumir. Estas son únicamente una alternativa de alimentación frente a situaciones peculiares.



## 1.4 EL PROYECTO

Este proyecto de pre-factibilidad se basará en instalar una cadena de comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte y plantea la atención de comidas semi-preparadas similares al estilo y sabor de las pollerías.

Es importante insistir que el proyecto plasma un concepto diferente al acostumbrado, se combinará el estilo de cocina de comidas rápidas con las pollerías, logrando de

este modo atraer a toda la familia a un único punto donde se podrán satisfacer todos los gustos por edades.



## CAPITULO II : ESTUDIO ESTRATÉGICO

En el Estudio Estratégico se analizará las principales variables del macroentorno y el sector mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter. Se desarrollará cuantitativamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se presentará la visión, misión, objetivos y estrategias negocio.

### 2.1 MACROENTORNO<sup>6</sup>

#### 2.1.1 Económico

La economía peruana creció durante el 2005 a 6.67% con respecto al 2004 (4.81%) continuando con la tendencia creciente sin presiones inflacionarias durante 54 meses consecutivos desde el segundo semestre del año 2001. Este crecimiento, el más alto desde 1997 (6.84%) ha sido impulsado por el

Tabla 2.1: Producto Bruto Interno 2005

SECTORES ECONÓMICOS	Ejecución
Agropecuario	4,7
Agrícola	3,2
Pecuario	6,6
Pesca	2,0
Minería e Hidrocarburos	8,6
Minería Metálica	7,4
Hidrocarburos	23,5
Manufactura	7,0
De procesamiento de recursos primarios	4,0
No primaria	7,7
Construcción	8,7
Comercio	6,2
Otros Servicios 1/	6,8
<b>VALOR AGREGADO BRUTO (VAB)</b>	<b>6,7</b>
Impuestos a los productos y derechos de importación	6,4
<b>PBI</b>	<b>6,7</b>
<b>VAB de los sectores primarios</b>	<b>5,9</b>
<b>VAB de los sectores no primarios</b>	<b>6,9</b>

1/ Incluye PBI del Sector Electricidad y Agua  
Fuente: MEF, BCRP  
Elaboración Propia

dinamismo de la demanda interna y externa, principalmente en dos sectores: minería e industria manufacturero, que crecieron 8.6% y 7% respectivamente, además de los resultados positivos de los rubros agropecuario (4.65%), pesca (2.03%), electricidad y

<sup>6</sup> Según Philip Kotler en “Fundamentos de Marketing” considera al Macroentorno de la empresa: demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural; pero, para fines de la elaboración del tema de tesis, se ha considerado evaluar el entorno económico y socio-cultural porque afectan en gran medida al proyecto que estamos evaluando.

agua (5.32%) y otros impuestos a los productos (6.42%)<sup>7</sup>. (Ver **Tabla 2.1: Producto Bruto Interno 2005**).

Farid Matuk, ex-Jefe del INEI afirmó lo siguiente: “A diferencia de otros años, cuando el crecimiento de la economía estaba liderado por sólo un sector primario, en el 2005 tuvimos dos locomotoras: la manufactura y la minería. Este resultado nos coloca como la economía que más ha crecido en los últimos años en Latinoamérica, desde México hasta Argentina”<sup>8</sup>.

En lo que respecta a la inflación en el ámbito nacional, en enero 2006 fue de 0.46% con respecto a diciembre 2005, mientras que la inflación del periodo febrero 2005-enero 2006 llegó a 1.86% con una tasa de crecimiento promedio en los últimos 12 meses de 0.15%. Matuk advirtió que la inflación en el 2005 ha sido de las más bajas en la región debido a que el Estado asumió el incremento de los combustibles<sup>9</sup>. Al cierre del 2005, el tipo de cambio del dólar norteamericano alcanzó a S/. 3,43 implicando una depreciación nominal de 4,53% respecto al cierre del 2004, mientras que el promedio anual ascendió a S/. 3,30 el cual supone una apreciación nominal de 1,9%. La caída del tipo de cambio promedio anual refleja los sólidos fundamentos macroeconómicos y la mejora de las cuentas externas - balanza comercial récord de USD 5 157 millones y el aumento de las remesas del exterior<sup>10</sup>.

La inversión privada creció a 13,9%, siendo resultado de la reinversión de las mayores utilidades de las empresas, la ampliación de plantas (sobretudo manufacturero y minero), la mayor importación de bienes de capital y la inversión en construcción debido a la elevada demanda registrada para la edificación residencial y de centros comerciales (que se reflejó en los créditos hipotecarios). Cabe resaltar la inversión en proyectos mineros como los ejecutados por: Sociedad Minera Cerro Verde, Southernm Perú Copper Corporation, Minera Yanacocha, Minera Barrick Misquichilca, entre las más importantes. Por otro lado, el crecimiento del consumo privado se explica por el

---

<sup>7</sup> Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. *Informe de seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2005-2007*. [en línea]. [fecha de consulta: 08 Julio de 2006]. Disponible en: <[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/marco\\_macro/Informe\\_Seguimiento\\_MMM2005\\_2007\\_IISemestre2005.pdf](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/marco_macro/Informe_Seguimiento_MMM2005_2007_IISemestre2005.pdf)>.

<sup>8</sup> “Actividad productiva en el país creció 6.67% durante el año pasado”. *El Comercio*. 16 de Febrero de 2006. B3.

<sup>9</sup> Ibit.

<sup>10</sup> Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. Opus Cit. p 10.

incremento del ingreso nacional disponible, el aumento del empleo (inclusive en el interior del país) y el mayor crédito de consumo otorgado por el sistema financiero<sup>11</sup>.

Oscar Dancourt, presidente interino del Banco Central de Reserva (BCR) afirmó en CPN Radio: “A diferencia de los noventa, el patrón de crecimiento depende muy poco de la entrada de capitales financieros, ahora el crecimiento viene siendo liderado por las exportaciones que han crecido en los últimos años al 30% anual en términos nominales, con un superávit comercial de mas de cinco puntos del PBI”<sup>12</sup>.

## 2.1.2 Sociocultural

### a. Gripe Aviar

La gripe aviar es una enfermedad infecciosa de las aves causada por cepas A del virus de la gripe. Su rápida expansión y la aparición de casos humanos han motivado la intervención de las autoridades sanitarias internacionales. El principal temor, además de las pérdidas económicas asociadas, es que surja una pandemia de alcance mundial.

Su descripción se remonta a prácticamente un siglo de historia; aunque son conocidos algunos brotes de cierta virulencia, los efectos de esta gripe animal suelen pasar desapercibidos. Sin embargo, el impacto de los brotes aparecidos a lo largo del último decenio, sobre todo en países del sureste asiático, está obligando a las autoridades sanitarias internacionales a prever medidas que van más allá de lo estrictamente preventivo. Por el momento, las vías de contagio parecen limitadas al contacto directo, aunque la vía de transmisión alimentaria, considerada en la actualidad poco probable, no está enteramente descartada.

Los virus responsables de la gripe aviar pertenecen a la familia *Orthomyxoviridae*, género Influenzavirus tipo A y están divididos en subtipos de acuerdo con la presencia de las proteínas de membrana hemaglutinina (H) y neuraminidasa (N). Hasta la fecha, se han identificado un total de 15 subtipos de virus de la gripe que afectan a las aves.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. Opus Cit. p 6.

<sup>12</sup> “BCR descarta fuga de capitales”. *El Comercio*. 03 de enero de 2006. B1.

Todos los brotes de las formas más patogénicas confirmados hasta el momento han sido causados por los virus A de la gripe de los subtipos H5 y H7.

El virus, H5N1, se detectó por primera vez en Asia hace dos años. Desde entonces se ha registrado la muerte de un centenar de personas contagiadas por aves y el virus se ha ido extendiendo desde extremo Oriente hacia el Este de Europa, los fallecidos fueron infectados por tener contacto con aves (por inhalar el virus expedido de los animales), no hay constancia de que se adquiera por ingesta. A la fecha, no se ha registrado contagio entre seres humanos. La gripe llega a Europa la 2da. semana de febrero del 2004; detectándose aves infectadas en Grecia, Italia, Eslovenia, Alemania, Austria, Hungría, Bulgaria y Rumania a donde llegaron aves migratorias procedentes del África. En Sudamérica se reportó la presencia de aves infectadas en Colombia, es por ello que los países de la región prohibieron la importación de aves de dicho país por 180 días (ya vencidos a inicios de año).

Según Pedro Mitma, presidente de la Asociación Peruana de Avicultura, el Perú tiene uno de los sistemas de vigilancia sanitarios más reconocidos en Latinoamérica, con Granjas rigurosamente higienizadas, alimentos estrictamente revisados y un control de vacunación estricto. Dependiendo de cada empresa, se adopta la vacunación individual y directa (incluso en el huevo), o la vacunación por aspersión (mediante un spray cuando se trata de volúmenes altos)<sup>13</sup>.

El jefe del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Ministerio de Agricultura (Senasa), Víctor Palma, aclaró: “Hace cinco años el Perú viene tomando medidas para prevenir cualquier ingreso de epidemia, controlando los 1 200 establecimientos avícolas y los 55 mil predios de crianza casera”<sup>14</sup>; además, Palma explicó que la decisión de no importar aves desde Colombia no se debe a un peligro de contagio de la gripe aviar, sino que responde a una política para proteger a la avicultura nacional; al respecto la ex - Ministra de Salud, Pilar Mazzetti indicó: “En este momento, la gripe aviar en Colombia es de tipo H9, esto afecta únicamente a las aves”<sup>15</sup>.

Con estas afirmaciones se concluye que la gripe aviar no afectará la viabilidad del proyecto porque no se han presentado casos de infección en nuestro país.

---

<sup>13</sup> “Ministra y Senasa descartan por ahora peligro de contagio en seres humanos”. *El Comercio*. 15 de octubre del 2005. A2.

<sup>14</sup> Ibit.

<sup>15</sup> Ibit.

## b. Empleo

Según el INEI, durante el trimestre móvil Nov 2005 - Dic 2005 - Ene 2006, el desempleo abierto en Lima disminuyó 11.5%<sup>16</sup> (unas 47,700 personas) en comparación con similar periodo del año anterior. En lo que se refiere a la tasa de empleo en Lima, esta creció 1% con respecto a similar periodo anterior, es decir, 38 500 personas consiguieron empleo entre los periodos señalados. Hoy 3 760 100 personas tienen empleo en Lima según el INEI.

La PEA con educación superior no universitaria aumenta 7.5%, en los que tienen educación superior universitario creció 1% y entre los que tienen educación secundaria completa en 0.7%, los ciudadanos con educación primaria o secundaria incompleta disminuyeron en 2.4% y 1.8%, respectivamente. Matuk refirió: “El contexto de crecimiento económico generó nuevos empleos con mejores remuneraciones. Se ha creado empleos de mejor calidad. Esto se refleja en la posición de caja de los hogares, la cual ha mejorado”<sup>17</sup>.

## 2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.2.1 La actividad Avícola en el Perú



La materia prima principal a utilizarse en este proyecto es el Pollo, es por ello que trataremos el análisis del sector de esta importante industria.

El sector Pecuario está comprendido por las actividades de: avicultura, porcicultura, engorde de vacunos, producción de leche y ganadera; de ellas, es importante la actividad avícola por su alto nivel de desarrollo tecnológico (hace 45 años criar un pollo de 1,8 kilos tomaba 72 días, mientras que ahora se obtiene en 48 días uno de 2,2 kilos<sup>18</sup>), con continuos avances y mejoras en los indicadores productivos (genética, equipos y alimentación) y mostrando un crecimiento sostenido en los últimos 10 años llegando, en el caso de la carne de pollo, a duplicar su producción (más de 600 mil toneladas en el 2003). Esta actividad incluye

<sup>16</sup> “Actividad Productiva en el país creció 6.67% durante el año pasado”. Opus Cit.

<sup>17</sup> “Actividad Productiva en el país creció 6.67% durante el año pasado”. Opus Cit.

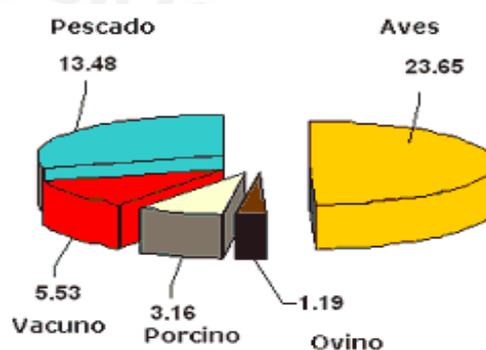
<sup>18</sup> “Sobre consumo y calidad de vida”. *El Comercio*. 18 de febrero de 2006.

la producción de carne de aves (pollo, pato, pavo, gallina) y la producción de huevos para consumo (gallina y codorniz)<sup>19</sup>. El 80% de la población de aves a nivel nacional está ubicada en la costa, el otro 20% distribuido entre la sierra y la selva. Lima constituye más del 50% del total de la región seguido por la Libertad, Ica, Lambayeque y Arequipa.

La carne de pollo representa el 50% del consumo nacional de carnes, constituyéndose en la mayor fuente de proteínas de origen animal. El consumo per capita de esta carne en los últimos 10 años ha pasado de 14 a 24 Kg./hab./año. (2003).

La producción de carne de ave ha seguido una tendencia creciente en los últimos años debido a su mayor oferta, facilidad de preparación y menor costo comparado con otras carnes, llegando al 2003 a 635,980 toneladas. (Ver **Gráfico 2.2: Producción Nacional de Carne de Pollo**).

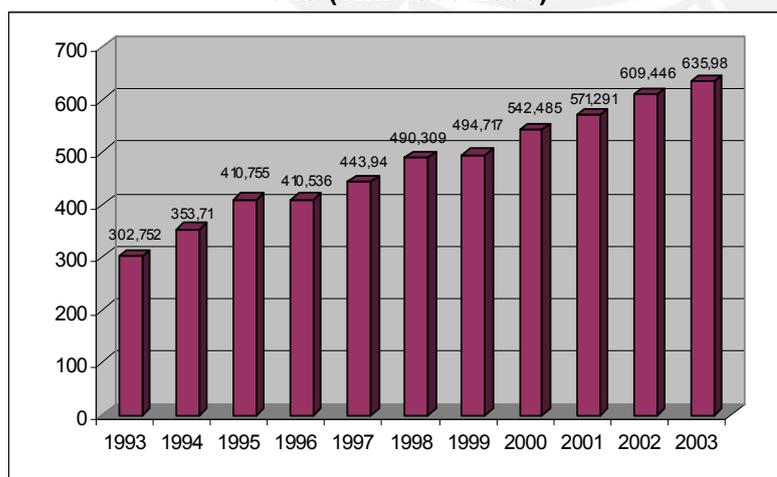
**Gráfico 2.1: Consumo Per Cápita de Carnes (Kg/hab/año)**



Fuente: DGPA - Ministerio de Agricultura

El ex - Ministro de Agricultura (MINAG), Manuel Manrique, informó que el país recibió

**Gráfico 2.2: Producción Nacional de Carne de Pollo (Tm. 1993-2003)**



Fuente: Ministerio de Agricultura  
Elaboración Propia

la autorización de Japón para exportar pollos congelados; señaló que el permiso fue posible gracias al trabajo conjunto del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) y la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa). Manrique explicó que el Senasa y los productores

<sup>19</sup> Portal Agrario, Ministerio de Agricultura del Perú. [fecha de consulta: 13 Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.minag.gob.pe>>.

de Perú tomaron en cuenta diversas observaciones realizadas por autoridades japonesas, logrando resolver esas diferencias; permitió aprobar “los procedimientos sanitarios complementarios a las normas nacionales vigentes, para la exportación de carne de aves de corral”. Asimismo, las cifras de los organismos nacionales reflejan que en el sector avícola laboran 250 000 personas, número que podría incrementarse gracias a esta autorización para importar a Japón. En conclusión, al 2005, la actividad avícola se constituye en la actividad más importante del sub-sector agropecuario representando el 57% del PBI pecuario (equivalente a 4200 millones de soles anuales), 23% del PBI agropecuario<sup>20</sup> y 2.5% del PBI Nacional<sup>21</sup>.

## 2.2.2 La actividad Comercial – Fast Food

### a. En el Mundo

En el entorno mundial, el sector de comidas rápidas avanza y crece continuamente sin freno generando nuevas alternativas en el mercado y en muchas ocasiones las grandes franquicias mundiales no logran adaptarse a los gustos de cada país mostrando una cultura similar en platos en cada lugar donde se encuentran presentes. Yum! Brands Inc. es la empresa de restaurantes más grande del mundo con 34000 locales en más de 100 países cuya sede está ubicada en Louisville, Kentucky (EEUU). Sus marcas más reconocidas son: Kentucky Fried Chicken (KFC); Long John Silver's, Pizza Hut y Taco Bell siendo su facturación al cierre del año 2005 de USD 9 billones. En la **Tabla 2.2: Crecimiento porcentual anual de YUM! Brands** se muestra el crecimiento porcentual de sus ventas.

**Tabla 2.2: Crecimiento porcentual anual de YUM! Brands**

Periodo	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
1er Trimestre	8%	8%	9%	9%	8%	5%	6%
2do Trimestre	7%	5%	10%	8%	8%	8%	7%
3er Trimestre	12%	6%	10%	9%	10%	4%	5%
4to Trimestre	-	10%	7%	7%	6%	12%	3%
<b>Anual</b>	-	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>

Fuente: YUM! Brands, International Historic System Sales Growth  
Elaboración Propia

<sup>20</sup> “Ministra y Senasa descartan por ahora peligro de contagio en seres humanos”. Opus Cit.

<sup>21</sup> Asociación Venezolana de Industrias de la Salud Animal. [fecha de consulta: 13 Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.avisa.org.ve>>.

## b. En el Perú

La historia de este concepto de negocio en el país es reciente, pero, a lo largo de esta descripción, demostraremos que las comidas rápidas o fast food representan un potencial de expansión y desarrollo.

Por la década de los 50 dio inicio a sus operaciones Tip Top, cuyo peculiar estilo drive-inn (atención en el automóvil) lo conserva actualmente. La compañía de origen norteamericano Kentucky Fried Chicken (KFC) apareció a principio de la década de los ochenta y consta como la primera franquicia que llegó a Perú; a finales de los 80's, la historia de la franquicia se iniciaba en un entorno marcado por unas condiciones políticas y socio-económicas sumamente delicadas: economía inestable, inflación galopante que desembocó en hiperinflación<sup>22</sup>. La evaluación del mercado de este rubro en Lima en ese entonces permitió a los fundadores de comidas rápidas y pollerías peruanos darse cuenta que había posibilidades de innovar y poner en operación modernos locales como aquellos que existían en las principales ciudades del mundo. En 1990, Perú abre sus mercados a la globalización y una de las consecuencias inmediatas es la llegada de Cadenas de Comidas Rápidas de gran éxito internacional siendo para las nacionales el reto de enfrentarse a empresas foráneas similares y con mayores recursos como: Pizza Hut, Burger King<sup>23</sup> o Mc Donald's<sup>24</sup>. Entre las peruanas, podemos encontrar a Bambos, Mediterráneo Chicken, La Romana, Alfresco o Pastipizza.

La globalización ha provocado que los peruanos reciban una fuerte influencia de la cultura estadounidense en muchos aspectos, pero en esta actividad se ha dado el fenómeno de "tropicalización", es decir, no basta con aplicar el concepto y el modelo de la cadena extranjera, sino analizar (antes de ingresar al mercado) los gustos y necesidades de los clientes potenciales.

Es importante destacar que este estilo de comida está dirigido principalmente a un consumidor urbano de nivel socioeconómico alto y medio alto. Muy pocas franquicias

---

<sup>22</sup> La economía peruana tuvo dos hiperinflaciones, una en 1988 que duró solo un mes y otra en 1990 que duró dos meses. El comienzo de la hiperinflación estuvo vinculado a la excesiva creación de dinero que se llevó a cabo entre 1985 y 1986, desencadenando el aumento en los precios a partir de 1988 llegando a su tope en 1990.

<sup>23</sup> Esta transnacional es considerada en muchos aspectos como la segunda cadena de comida rápida a escala mundial y rival de la gigantesca Mc Donald's.

<sup>24</sup> En 1996 se introduce en el medio con una franquicia después de haber dominado algunos de los mercados más importantes de Latinoamérica como Brasil y Argentina; sin embargo, ante un avance muy lento, la transnacional decide operar directamente sus negocios en Perú.

han instalado sus tiendas en las provincias (a excepción de Cuzco y Arequipa porque son las ciudades más importantes del país después de Lima), casi todas están concentradas en la capital, además las costumbres en la capital y las ciudades de provincias son distintas; el consumidor en provincias no está habituado a consumir la llamada comida rápida y es más conservador para aceptar nuevos conceptos del mercado; sin embargo, poco a poco gracias a los medios de comunicación y especialmente a la llegada de Internet se está difundiendo por todo el país una cultura similar en usos y costumbres que hará cambiar en el corto plazo estos hábitos.

El sector de comidas rápidas puede crecer en los próximos años entre un 10% y 20% anual. El mercado de la franquicia en el Perú supone una facturación de unos 320 millones de dólares aproximadamente y la creación de unos 3000 puestos de trabajo<sup>25</sup>.

Fernando Chiappe (profesor de la Universidad de Piura) indica que los incrementos en el nivel de ingreso de la población han ocasionado que las familias limeñas posean en conjunto USD 144 millones adicionales cada mes para gastar o ahorrar: “En el segmento D cada mes se dispone por familia de USD 7 mensuales para gastos extras, USD 97 en el segmento C, USD 332 en el B y USD 2 260 en el A. Las familias tipo C son las que en conjunto tienen una mayor capacidad de compra. El 45% de su ingreso lo destinan a alimentación, dinero que en un 83.6% se gasta en la compra de insumos para preparar comida en casa y el resto en algún restaurante; en general, en casi todos los casos, las familias están destinando cada vez más presupuesto a cubrir su canasta básica disminuyendo la renta disponible para otras adquisiciones. Esta tendencia se explica principalmente por la predisposición que muestran los limeños para comer fuera de la casa. Sea rico o pobre, lo primero que los limeños hacen cuando tienen un ingreso adicional es ir a un restaurante”<sup>26</sup>

En conclusión, en el mercado peruano se encuentran las condiciones necesarias para el desarrollo de este tipo de negocios, ya que existen todavía sectores que están poco saturados y en el que habría mayores oportunidades comerciales.

---

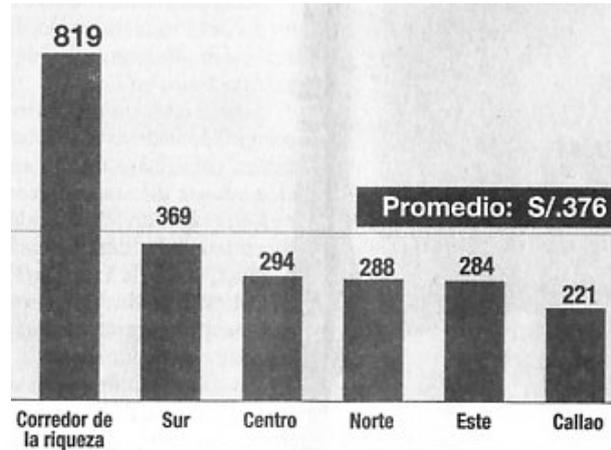
<sup>25</sup> DEL ALAMO, Oscar. *El Efecto Bambos*. [en línea]. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. 2003. [fecha de consulta: 13 de Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.iigov.org/dhial>>.

<sup>26</sup> VARGAS SÁNCHEZ, Juan. “La economía peruana no solo crece, también engorda”. *El Comercio*. 22 de Octubre 2006. B1.

**Gráfico 2.3: Gasto Corriente per cápita mensual por categoría (en Soles)**

**c. En Lima Norte**

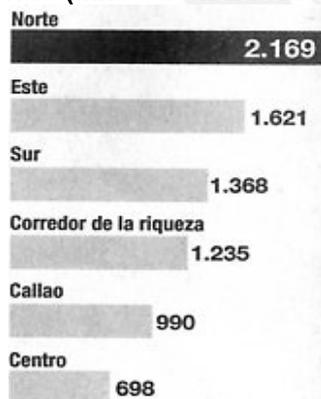
En Lima, tradicionalmente se ha considerado el “corredor de la riqueza” a los distritos de: Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San Borja, Jesús María, Pueblo Libre, Barranco, Lince, Magdalena, San Miguel y Surquillo (originalmente ésta frase se refería



Fuente: El Comercio

a los primeros cinco mencionados porque se encontraban entre la Av. Javier Prado y Av. Benavides; sin embargo, con el tiempo, el grupo se ha ampliado) porque el gasto corriente per cápita más que duplica al resto de zonas, (ver **Gráfico 2.3: Gasto Corriente per cápita mensual por categoría**). Sin embargo, en términos del número de potenciales consumidores, Lima Norte (formada por Comas, Puente Piedra, Ventanilla, San Martín de Porras, Los Olivos e Independencia) casi duplica con respecto a las otras zonas<sup>27</sup>. (Ver **Gráfico 2.4: Población de Lima Metropolitana por Zonas**).

**Gráfico 2.4: Población de Lima Metropolitana por zonas (Miles de habitantes)**



Fuente: El Comercio

Estas diferencias zonales hacen pensar en la posibilidad de segmentar el mercado en búsqueda de mayor rentabilidad a través de la inclusión de productos y servicios que estén dirigidos a uno de estos dos segmentos. La evidencia geográfica y socioeconómica busca explotar esta polarización, siendo estos resultados determinantes para decidir atender a este “extremo” (Lima Norte) que no está siendo atendido adecuadamente teniendo a consumidores cada vez más informados y demandantes.

<sup>27</sup> HEEREN, Carlos. “La rentabilidad puede estar en los extremos”. *El Comercio*. 05 de Noviembre de 2005. B4.

### 2.2.3 Las Cinco fuerzas Competitivas de Porter

Existen cinco fuerzas<sup>28</sup> que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:

#### a. Nuevos Competidores

La empresa contará con economías de escala para lograr la reducción de los costos unitarios y acceso favorable a materias primas, buscará la diferenciación del producto para mayor recordación de la marca y la lealtad de los consumidores.

El Estado es el factor regulador del entorno (por ello es vital su consideración) porque dará, restringirá y limitará cualquier proyecto sino cumplen con los requerimientos indispensables de apertura. Considerando la informalidad del medio, se considerará como oportunidad el cierre de establecimientos competitivos que no cumplan con las ordenanzas municipales y de la superintendencia de recaudación tributaria, por otro lado, las licencias para el funcionamiento de establecimientos de comidas rápidas se obtienen a precios moderados.

En conclusión, el rubro posee pocas barreras de entrada, es así que se considera como un mercado cambiante e innovador desarrollando nuevos productos y capacidades para atender nichos de mercado por explotar.

#### b. Intensidad de Rivalidad y Competencia

Como se mencionó anteriormente, no existe un competidor que cumpla con el enfoque principal planteado. Al ser una empresa que brinde comidas para todo tipo de edad y combinar la atención en los establecimientos de comida rápida tradicional con el sabor de las pollerías se obtiene una oportunidad clara: la diferenciación exclusiva.

Actualmente se puede enfocar el producto como los establecimientos de comidas rápidas de Kentucky Fried Chicken (KFC) que cuentan con 29 tiendas en Lima muy bien posicionadas, de las cuales 3 se ubican en Lima Norte<sup>29</sup>. Adicionalmente, en esta

---

<sup>28</sup> PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press. 1980. 396p.

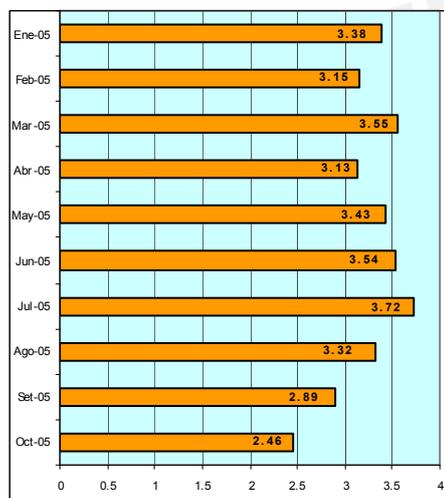
<sup>29</sup> Departamento de Marketing, Delosi S.A.

zona de Lima se concentran 62 establecimientos de comida rápida que expenden platos en base a pastas, comida china, comida criolla, entre otros.

La empresa buscará la diversificación de sus productos porque el mercado cuenta con productos similares sin grado considerable de diferenciación, el consumidor se fija en el precio, lo que produce una competencia por precios y por servicio.

**c. Poder de los Proveedores**

**Gráfico 2.5: Precio del Pollo al consumidor (Soles/Kilo)**



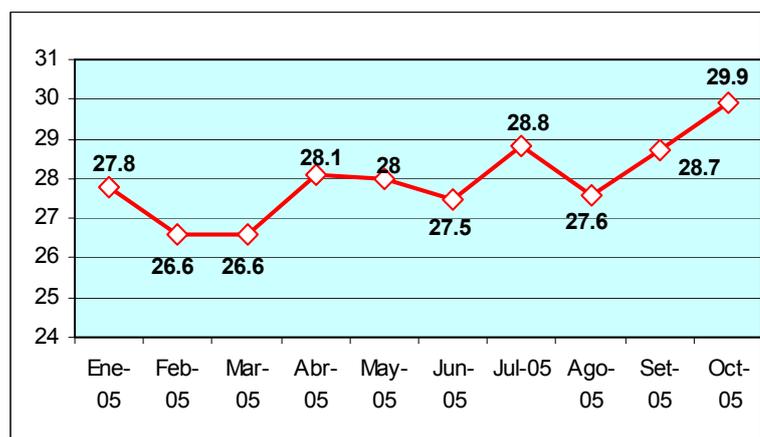
Fuente: Ministerio de Agricultura  
Elaboración Propia

La materia prima principal en este proyecto es el pollo. Es por ende necesario la estrategia proveedor-cliente para evitar sobrecostos y grandes inventarios. En el **ANEXO 1: Principales proveedores avícolas a nivel nacional** se observa las principales empresas productoras y dedicadas al sector avícola.

Según las estadísticas, en Octubre 2005 se vendieron 29.9 millones de kilos de pollo en los centros de acopio capitalinos, cifra superior en más de una tonelada a la registrada en Setiembre 2005. Para la Asociación de Productores Agrícolas (APA), el factor fundamental para explicar este crecimiento fue

la baja en el precio del pollo, que alcanzó los S/. 2.46 en octubre, debido al crecimiento de la oferta de esta carne en las granjas. El precio indicado es inferior en 12.5% al promedio de Set-05 y en 27.3% al registrado en Ene-05. (Ver **Gráficos 2.5: Precio del Pollo al consumidor** y **2.6: Venta de Pollo**).

**Gráfico 2.6: Venta de Pollo (Millones/Kilo)**



Fuente: Ministerio de Agricultura  
Elaboración Propia

Otro factor importante para explicar el crecimiento de las ventas, según la APA, es la rápida acción de las autoridades de salud pública y seguridad alimentaria para confirmar que la producción destinada al consumo interno

no tenía peligro de estar contaminada por el virus de la gripe aviar. El gremio de productores avícolas afirmó<sup>30</sup>: “Estas oportunas explicaciones, que precisan que el consumo de pollo y derivados no tiene nada que ver con la enfermedad, tranquilizaron a la opinión pública”. Éste y el número de empresas dedicadas al sector avícola hacen que el poder de los proveedores sea bajo.

#### d. Poder de los Compradores

Sin duda, los clientes son el factor principal para el desarrollo de cualquier estrategia. Una buena relación con el cliente y su fidelización será clave para el éxito del negocio. Lima Norte muestra alta población, más de 2 millones de habitantes con una tasa de crecimiento anual promedio de 1.040% (ver **Tabla 3.15: Tasa de crecimiento anual por distritos**) lo cual, por la tendencia, generará un mayor consumo de estos servicios. Finalmente como amenaza se cuenta con el paradigma que la comida de restaurante es más sana que las comidas rápidas; el consumidor es exigente y actualmente cuenta con información nutricional a su alcance.

#### e. Amenaza de Sustitutos

Se ha observado locales de comidas en base a pollo desarrollándose en todo el dominio en estudio contando con 963 restaurantes (entre cevicherías, pastas y pizzas, comida china, etc.)<sup>31</sup>. Adicionalmente existen locales que expenden productos basados en hamburguesas y postres, es decir, como masa competitiva de productos sustitutos existen varias amenazas: la posible fidelización por costumbre u otros motivos del consumidor respecto a un local en especial; la gran cantidad de locales sustitutos hace suponer que la demanda insatisfecha del mercado puede ser reducida (se estudiará en el Capítulo III: Estudio de Mercado); y la localización de los establecimientos (en caso de utilizar el método de ranking por factores para la localización, los centros comerciales se encuentran saturados y solo se solucionará con una correcta negociación).

---

<sup>30</sup> “Venta de pollo alcanzó cifra récord en octubre”. *El Comercio*. 10 de noviembre de 2005. B3.

<sup>31</sup> Registradas en las Municipalidades de Independencia, Comas, Los Olivos e Independencia al 2005.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

Para el desarrollo de las estrategias competitivas del proyecto, es necesario desarrollar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) debido a que proveerá información necesaria para el proceso de planificación estratégica. En el análisis de oportunidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al proyecto de una cadena de comidas rápidas y repercuten en el quehacer interno pudiendo favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los valores corporativos. Por otro lado, en el análisis de fortalezas y debilidades se considerarán los factores internos que afectan a la organización. Realizaremos el análisis cuantitativo para ponderar y ubicar gráficamente los factores que influyen en el proyecto y lograr la correcta estrategia a desarrollar en el estudio.

### 2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Los factores externos son: las oportunidades y las amenazas. Entre las oportunidades que brinda el sector tenemos el importante crecimiento que ha presentado Lima Norte en los últimos años y se ve reflejado en el auge comercial e impacto social, adicionalmente se considera las extensiones de línea que se pueden desarrollar a partir del pollo como: filetes, ensaladas (no solo frituras); también destaca la tendencia de precios bajos de esta principal materia prima, considerando que el mercado cuenta con diversidad de proveedores a nivel nacional con crecimiento y alta tecnificación en el sector avícola. Un punto a favor es la dinámica y tendencia mundial en el que viven los consumidores: el problema de la falta de tiempo, que hace ingerir productos fuera del hogar siendo exigentes en sabor, atención y precio. Actualmente, la propuesta no cuenta con competidores directos pero si con una franquicia que ofrece productos en base a pollo sin atención a mesa, pero, por poseer un portafolio de productos establecidos desde su casa matriz no responde rápidamente al accionar de la competencia y en la mayoría de los casos los productos no llegan a adaptarse al paladar peruano. El sistema municipal de Lima Norte también ofrece una oportunidad moderada en el mercado, porque favorece la legalidad de los establecimientos y clausura a los informales que causan desorden e intoxicación en los consumidores.

Como amenazas detectamos la diversidad de productos sustitutos presentes en los establecimientos de: pizzas, hamburguesas, comida china, entre otros; se puede

observar en los denominados Patios de Comidas de los centros comerciales la diversidad de platos con dichos componentes que distraen la atención del cliente hacia el consumo de pollo, también identificamos las pocas barreras de entrada hacia nuevos competidores, porque la tecnología es ofrecida sin restricciones y a un monto de inversión moderado (frente a otros rubros). La comida rápida cuenta con el paradigma de ser dañina y perjudicial para la salud; frente a esto, el proyecto ha planteado la iniciativa de mostrar las fichas nutricionales de los platillos y mostrar presencia en la comunidad, respetando sus costumbres y auspiciando eventos no solo deportivos sino también de salud. Es importante señalar el miedo psicológico al pollo por los casos de gripe aviar que se ha registrado en el mundo.

Para la elaboración de la matriz, se considera los factores del mercado que brindan oportunidades y amenazas al rubro otorgándoles un peso que indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa donde: 0% no es importante y 100% es muy importante. Posteriormente asignamos una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor (ver **Tabla 2.3: Calificación EFE**). Es decir, las calificaciones se basan en la empresa mientras que los pesos en la industria o rubro.

**Tabla 2.3: Calificación EFE**

Calificación EFE	
1	Respuesta Mala
2	Respuesta Media
3	Respuesta Superior a la Media
4	Respuesta Superior

Elaboración propia

Tabla 2.4: Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Total
O1	Alta tasa de crecimiento económico y social en Lima Norte	12%	4	0.48
O2	Diversas extensiones de línea a partir del pollo	10%	4	0.40
O3	Tendencia de precios bajos del pollo	9%	3	0.27
O4	Problema actual de falta de tiempo.	9%	3	0.27
O5	El rubro no cuenta con competidores directos.	8%	3	0.24
O6	Franquicias no responden rápidamente al accionar de la competencia	7%	4	0.28
O7	Gran diversidad de proveedores de la principal materia prima: el pollo.	6%	3	0.18
O8	Crecimiento y tecnificación del sector avícola en el Perú.	5%	3	0.14
O9	Gestión municipal clausura locales informales	2%	3	0.07
<b>SUB TOTAL</b>		<b>68%</b>		<b>2.33</b>
Amenazas		Peso	Calificación	Total
A1	Diversidad de productos sustitutos	12%	2	0.24
A2	Pocas barreras de entrada hacia nuevos competidores	10%	2	0.20
A3	Paradigma: comida rápida es dañina y perjudicial para la salud	7%	4	0.28
A4	Casos de gripe aviar en el mundo.	2%	1	0.02
<b>SUB TOTAL</b>		<b>31%</b>		<b>0.74</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3.08</b>

Elaboración propia

El total ponderado de 3.08 indica que la empresa responde a las oportunidades y amenazas presentes en la industria, es decir, aprovechará con eficacia las oportunidades existentes minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

### 2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Los factores internos son: las fortalezas y debilidades. Como fortalezas se encuentra el ofrecer un estilo original: fast-food con atención a mesa; se considera además la facilidad de acceder a mejores condiciones financieras porque la empresa al ser nueva en el rubro no cuenta con antecedentes negativos avalado con un correcto comportamiento de pago como la mayoría de empresas nacionales (al cierre de 2005, el apalancamiento global por riesgo crediticio y de mercado aumentó de 8,03 a 8,35 veces el patrimonio efectivo<sup>32</sup>). La empresa contará con locales amplios, cómodos y

<sup>32</sup> JUNTA GENERAL ORDINARIA Y EXTRAORDINARIA DE DE ACCIONISTAS DE EDPYME NUEVA VISION. *Memoria Anual 2005* [en línea]. Lima. 2006. [fecha de consulta: 24 abril 2006]. Disponible en: < <http://www.nuevavision.com.pe/archivos/MemoriaAnual2005.pdf> >.

bien localizados preferentemente cerca de tiendas ancla; contará con procesos operativos eficaces y estandarizados que brindarán al cliente rapidez en la atención; adicionalmente se plantea un mejor manejo de recursos humanos capacitándolos para que brinden trato preferencial y personalizado a los consumidores con una organización tipo funcional y adhocrática permitiendo que todas las áreas coordinen en conjunto obteniendo beneficios en compras, ventas, mano de obra, entre otros. La empresa contará con los servicios de atención presencial, delivery, al auto, fiestas infantiles, entre otros así como fichas nutricionales de los platos como información para reflejar el cuidado en la preparación de los mismos.

Para la empresa se considera debilidades al posicionamiento con el que cuenta Kentucky Fried Chicken – KFC en el rubro de comidas rápida en base a pollo (aunque sin atención a mesa) esta empresa inicio sus operaciones a principios de la década de los ochenta y consta como la primera franquicia que llegó a Perú, otra debilidad es la participación de mercado porque el rubro está inmerso en un ambiente dinámico, cambiante y muy exigente es por ello que la empresa participará en eventos que involucren a la comuna de Lima Norte para mostrar identificación con la sociedad. Se considera como debilidad la poca experiencia en cocina para la preparación de platos entonces se contratará profesionales en la materia con las habilidades requeridas de acuerdo al perfil del puesto. La subjetividad en la elección del consumidor también se debe considerar como debilidad, por ejemplo, recorriendo el patio de comidas de los principales centros comerciales observamos publicidad “jala vista” o anfitriones que incentivan la compra logrando en algunos casos desviar la atención por la que el consumidor va inicialmente.

Para la elaboración de la matriz, se considera las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se otorga el peso adjudicado a un factor dado que indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que se consideren repercutir más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos, donde: 0% no es importante y 100%

**Tabla 2.5: Calificación EFI**

Calificación	
1	Alta Debilidad
2	Mediana Debilidad
3	Mediana Fortaleza
4	Alta Fortaleza

Elaboración propia

es muy importante. Posteriormente asignamos la calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes (ver **Tabla 2.5: Calificación EFI**).

**Tabla 2.6: Matriz EFI**

Fortalezas		Peso	Calificación	Total
F1	Estilo original: fast-food con atención a mesa.	15%	4	0.60
F2	Acceso a mejores condiciones financieras	14%	3	0.42
F3	Locales amplios, cómodos y bien localizados	12%	4	0.48
F4	Procesos operativos eficaces y estandarizados	9%	3	0.27
F5	Mejor manejo de recursos humanos	9%	3	0.27
F6	Servicio presencial, delivery, atención al auto, fiestas infantiles, etc	7%	4	0.28
F7	Ficha nutricional de los platos	2%	4	0.08
<b>SUB TOTAL</b>		<b>68%</b>		<b>2.40</b>
Debilidades		Peso	Calificación	Total
D1	Posicionamiento de Kentucky Fried Chicken - KFC	15%	1	0.15
D2	Participación de mercado	11%	1	0.11
D3	Poca experiencia de cocina	4%	2	0.07
D4	Subjetividad en la elección del consumidor	2%	1	0.02
<b>SUB TOTAL</b>		<b>32%</b>		<b>0.20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.60</b>

Elaboración propia

De acuerdo a la matriz EFI obtenemos un puntaje global sobre el promedio de 2.60, por lo cual la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

### 2.3.3 Matriz Interna - Externa (IE)

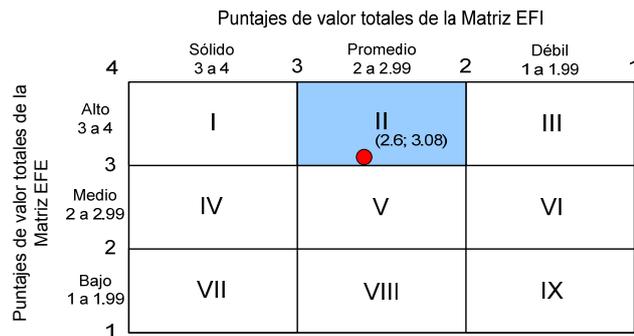
Es conveniente trabajar esta matriz para que sitúe a la empresa en la posición que se encuentra en el mercado dentro de la movilidad – crecimiento del mismo.

Observamos en la matriz que la empresa se ubica en el cuadrante II (estrategia desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación de mercado), ubicándose en una posición promedio dentro del análisis interno inclinándose hacia la posición sólida, por otro lado, se ubica dentro del nivel mas alto del análisis externo.

Se concluye que la empresa con su estrategia diferenciadora estará aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado en lo social, económico y técnico para

contrarrestar las amenazas. Asimismo, también se concluye que con las fortalezas que cuenta la empresa se neutralizan las debilidades que son generadas principalmente por ser una empresa nueva sin experiencia. Sin embargo las fortalezas superan 12 veces a las debilidades, es decir, las fortalezas presentes en la empresa hacen sólida la inversión en el rubro de comidas rápidas.

**Gráfico 2.7: Matriz IE**



Elaboración propia

## 2.4 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos constituyen una parte esencial de la cultura empresarial al aportar un sentido de dirección común a todos los miembros mediante la misión y visión que marque las directrices de comportamiento y actitud en la labor diaria.

### 2.4.1 Misión

Somos una empresa de capitales peruanos que aspiramos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en Lima Norte ofreciéndoles platillos en base a pollo con un fuerte compromiso de proporcionarlos con rapidez, calidad, buena preparación, atención al cliente, precios competitivos los cuales permitan nuestro crecimiento, manteniendo un ambiente de trabajo en equipo, limpio, ordenado, seguro y con profundo sentido de respeto entre sus integrantes. Compartiremos las habilidades y recursos entre los locales para optimizar el desempeño y lograr un plan de ventas sostenido que avalen nuestra permanencia y retribución a la comunidad de Lima Norte.

### 2.4.2 Visión

Lograr el liderazgo incuestionable en el rubro de comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte ofreciendo a nuestros clientes el valor agregado que ellos esperan para disfrutar con sus seres queridos un cálido y agradable momento en el mejor ambiente distinguiéndonos por el servicio al cliente.

### 2.4.3 Valores

Los valores trascendentales que normarán la conducta de la empresa para la ejecución del proyecto serán:

- **COMPROMISO:** Con el cliente, que empujará para atenderlo siempre mejor, con cortesía y criterio amplio: “Al elegirnos, el cliente se convierte en el jefe de la empresa”. Con los trabajadores, proporcionando capacitación, beneficios, desarrollo personal basado en los meritos e iguales oportunidades de desarrollo.
- **INNOVACIÓN:** Actuar rápidamente a los cambios en el mercado manteniéndose competitivos y referentes de comida, gusto y calidad de Lima Norte.
- **EFICIENCIA:** El manejo adecuado de los recursos es importante para reducir costos en los productos finales.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Contribuir con la comunidad de Lima Norte atendiendo las necesidades sociales de manera responsable, respondiendo de esta manera a la fidelidad y preferencia de los consumidores por la empresa.
- **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE:** La empresa forma parte del medio ambiente y da importancia a su preservación mediante el tratamiento adecuado de los desechos. “No existe responsabilidad a medias: cada uno, a su nivel, es totalmente responsable de sus actos: frente a las personas y a la sociedad.”

## 2.5 OBJETIVOS

### 2.5.1 Objetivo general del proyecto

Ser la cadena de comidas en base a pollo líderes de Lima Norte satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes en calidad, servicio rápido, sabor, precio y atención

excepcional en ubicaciones convenientes con un sólido balance económico y una utilidad razonable.

### 2.5.2 Objetivos específicos

- Obtener el 5% anual de crecimiento en el mercado, promoviendo la innovación y creatividad con la introducción de nuevos platos (generando valor agregado).
- Mejorar la atención al cliente, con un trato mas personalizado hacia ellos.
- En un año, lograr la identificación de la marca en los clientes a través de la participación en eventos públicos mediante publicidad en medios de comunicación locales.
- Contribuir social y económicamente con esta zona de Lima Metropolitana.
- Fidelizar a los clientes a través del servicio y campañas promocionales.

## 2.6 ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA (FACTORES INTERNOS): ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Se utilizará la estrategia de diferenciación<sup>33</sup> siendo los principales atributos del proyecto:

- Rapidez en la atención personalizada y la variedad de platos en base a pollo, de este modo el servicio será percibido como único y superior.
- Crear una identidad de marca que actuará como barrera protectora frente a la competencia obteniendo como resultado la menor sensibilidad al precio.
- La empresa deberá involucrarse en actividades como investigación, diseño del producto y materiales de alta calidad para conservar la diferenciación.

Con esto la empresa logrará obtener utilidades por encima del promedio en el rubro y protegerse de las cinco fuerzas competitivas.

Dichas ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes

---

<sup>33</sup> En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó en su libro “Competitive Strategy” planteó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

de reaccionar, es allí donde la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa<sup>34</sup>.

## 2.7 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para identificar las oportunidades de crecimiento del proyecto nos basaremos en la matriz de expansión producto-mercado.

En base a esta matriz, se utilizará la estrategia de Penetración de Mercado (ver

**Gráfico 2.8: Matriz de Expansión Producto-Mercado**

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existente	Penetración del mercado	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Productos	Diversificar

Elaboración Propia

**Gráfico 2.8: Matriz de Expansión Producto-Mercado**), que consiste en elaborar procesos eficientes para que el servicio logre una rápida atención sin incrementar los precios de cara al consumidor, iniciar las ventas a través de mejores presentaciones y exhibiciones de los platos, promocionar mediante medios de publicidad, hacer atractivos los precios y diseñar adecuadamente los establecimientos para animar a los clientes a consumir más seguido en los locales.

## 2.8 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se deberá forjar una cadena de valor entre las diferentes áreas de la empresa para entregar mayor valor agregado a los consumidores. Todas las áreas deberán trabajar en concierto para lograr mejores precios de negociación con los proveedores, desarrollo de nuevos estilos de platos, un correcto manejo de los recursos humanos, entre otros. Para este sistema de entrega de valor, es necesario el entrenamiento del personal y la identificación de éstos con la empresa y el planeamiento estratégico. Finalmente, la organización será funcional, cada especialista se encargará de sus actividades y tareas sin embargo no es recomendable una competencia entre departamentos por presupuestos sino una actitud integradora entre áreas.

<sup>34</sup> En *La ventaja competitiva de las naciones* (1991), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

## CAPITULO III : ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es el punto más importante de todo proyecto porque se identifica al consumidor meta; además de analizar las relaciones existentes entre la oferta y la demanda del servicio. El estudio sirve para tener una noción clara a largo plazo de la cantidad de consumidores que habrá de adquirir los servicios ofrecidos dentro de una zona definida y conocer a qué precio están dispuestos a consumirlos. Adicionalmente, indicará si las características y especificaciones del servicio corresponden a las que desea comprar el cliente. Finalmente ayudará a conocer el tamaño indicado del negocio con las previsiones correspondientes para ampliaciones posteriores durante el tiempo de vida proyectado.

### 3.1 ÁREA DE ESTUDIO

El área de estudio es Lima Norte y pretende apuntar a la gran inversión con antecedentes como: Royal Plaza en Julio del 2002 y Mega Plaza en la campaña navideña del 2002, así como otras en esta zona de Lima Metropolitana.

Lima Norte está constituida por 6 distritos y cuenta con una población de 2,169,043 habitantes en 537Km<sup>2</sup> de superficie<sup>35</sup>

### 3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El segmento del mercado son los consumidores de Lima Norte que deseen comidas rápidas en base a pollo y gustan de una alimentación agradable, barata y rápida.

Por no ser un servicio que satisface una necesidad básica para las personas, los clientes que consuman los productos deben contar con las condiciones económicas adecuadas. Por ende, el mercado objetivo del proyecto estará limitado hacia aquellos consumidores que poseen solvencia económica y/o dependientes de estos, es decir: la pareja e hijos sin restricción de edad. En vista que los niños son elementos decisivos en el establecimiento a consumir, la estrategia de marketing estará focalizada principalmente hacia ellos. Se analizarán, en consecuencia, las preferencias de los

---

<sup>35</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Opus Cit. 17 p.

segmentos de la población por edades clasificados por APOYO en cuatro tipos<sup>36</sup>: Jefe de hogar, Ama de casa, Adulto joven y Adolescente joven.

Por otro lado, es importante señalar que según el autor Marcos Robles Chávez<sup>37</sup> el ingreso familiar per cápita es el factor más influyente en las decisiones de consumo de los hogares. En base a este juicio se determina que la variable Socioeconómica es la primera determinante y en segundo orden la variable Edad.

Se utilizará como base la data del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) y de APOYO Opinión y Mercado para definir el mercado objetivo. En la **Tabla 3.1: Estratos Socioeconómicos** se indica la composición porcentual de Lima y Lima Norte:

**Tabla 3.1: Estratos Socioeconómicos**

Estratos Socioeconómicos	Def.	Total Lima Metropolitana	Lima Norte
Alto	A1	0.8%	0.0%
	A2	2.9%	0.1%
Medio Alto	B1	6.1%	2.1%
	B2	7.9%	3.2%
Medio	C1	14.8%	18.7%
	C2	18.6%	17.9%
Medio Bajo	D	29.0%	36.6%
Bajo	E	19.9%	21.5%

Fuente: Perfiles Zonales de Lima 2005, APOYO  
Elaboración Propia

Este proyecto plantea captar potenciales clientes con un servicio altamente satisfactorio, esto generará un incremento en los gastos de inversión y mantenimiento que conlleva a costos elevados.

Debido a que Lima Norte no posee un estrato Alto "A" significativo, el segmento poblacional será Medio Alto "B" y Medio "C" los cuales si pueden pagar por el servicio.

Se observa que los NSE en estudio representan el 41.9% de los hogares de Lima Norte, de modo que los ingresos y gastos promedios mensuales en alimentación se

<sup>36</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Opus Cit. 108 p.

<sup>37</sup> ROBLES CHÁVEZ, Marcos. *Elasticidad de la demanda de los principales bienes y servicios consumidos por las familias de Lima Metropolitana*. Lima. INEI. 1997. 115 p.

pueden considerar no despreciables, como se muestra en la **Tabla 3.2: Datos económicos de los NSE B y C de Lima Norte**.

**Tabla 3.2: Datos económicos de los NSE B y C de Lima Norte**

		NSE B	NSE C
Ingreso familiar promedio mensual	USD	816	322
Gasto en alimentos promedio mensual	USD	206	140
Asist. a restaurantes con familia (último mes)	%	65	41

Fuente: Niveles socioeconómicos Perú 2003, APOYO

Sin embargo, al desglosar los NSE B y C por distrito observamos que Puente Piedra y Carabaylo son las jurisdicciones que cuentan apenas con un 6.0% y 28.0% respectivamente, es por su bajo porcentaje que el estudio se enfocará básicamente a los otros cuatro distritos (ver **Tabla 3.3: Estratos socioeconómicos porcentuales de Lima Norte**).

**Tabla 3.3: Estratos socioeconómicos porcentuales de Lima Norte**

Zona	Población 2005	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Lima Norte</b>	<b>2,169,043</b>	<b>0.1%</b>	<b>5.3%</b>	<b>36.6%</b>	<b>36.6%</b>	<b>21.5%</b>
Comas	608,021	0.0%	2.9%	53.1%	26.2%	17.7%
San Martín	517,865	0.0%	7.1%	50.2%	35.0%	7.7%
Los Olivos	378,241	0.1%	21.0%	39.2%	32.5%	7.2%
Independencia	239,026	0.0%	3.4%	41.1%	28.4%	27.1%
Puente Piedra	235,039	0.0%	0.1%	5.9%	53.9%	40.1%
Carabaylo	190,851	0.0%	1.7%	26.3%	41.0%	31.0%

Fuente: Perfiles Zonales de Lima 2005, APOYO

Elaboración Propia

En lo referente a la variable Edad, según APOYO, los lugares de mayor frecuencia del Adulto Joven son las denominadas pollerías y supermercados gastando igual en comida dentro y fuera del hogar<sup>38</sup>. Estos lugares están directamente relacionados con los centros de comidas rápidas, es decir, apreciamos que el mercado al cual se enfoca el servicio si manifiesta gran interés hacia el giro del proyecto.

<sup>38</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Opus Cit. 104 p.

**Tabla 3.4: Lugares a los que asiste el Adulto Joven y el Joven y Adolescente de Lima Norte durante su tiempo libre**

Lugares	Adulto Joven	Adolescente y Joven
<b>Pollería</b>	<b>71</b>	<b>67</b>
<b>Supermercado</b>	<b>65</b>	<b>78</b>
Centro Comercial	50	67
Tiendas de ropa	47	72
Cine	25	49
Tiendas por Dpto.	29	23
Heladerías	26	42
Tienda de videos	26	38
Tienda de música	21	34
Bar / Pub	15	15
Club	8	16
Gimnasio	8	16
Ninguno	11	2

Fuente: Perfiles Zonales de Lima 2005, APOYO

Asimismo, se muestra una preferencia por el pollo en la Ama de casa de Lima Norte en un 6% del 19% de asistencia<sup>39</sup>. Finalmente, fortalece la segmentación que el Jefe de hogar de Lima Norte<sup>40</sup>, según APOYO manifieste en sus actividades el asistir a restaurantes con la familia en gran proporción.

**Tabla 3.5: Restaurante de comida rápida al que asiste el Ama de Casa más frecuentemente**

Restaurantes de comidas rápidas	Lima Norte (%)
<b>Asisten</b>	<b>19%</b>
<b>Norky's</b>	<b>3%</b>
<b>KFC</b>	<b>2%</b>
Bembos	0%
<b>Rocky's</b>	<b>1%</b>
Mc Donald's	4%
Otros	9%
No asisten	81%

Fuente: Perfil del Ama de Casa 2005, APOYO

**Tabla 3.6: Actividades realizadas por el Jefe de Hogar en Lima Norte**

Respuestas	Porcentajes
Reunirse con los amigos en una casa	24.0%
Comer en un restaurante con la familia	22.0%
Tomar unos tragos con amigos	20.0%
Leer algún libro por entretenimiento/cultura	18.0%
Ir a comprar/pasear a un centro comercial informal	17.0%

Fuente: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2002, APOYO

<sup>39</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Opus Cit. 93 p.

<sup>40</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2002*. Lima. 2005. p 62.

**Tabla 3.7: Mercado objetivo por distritos**

Distritos	Mercado Objetivo 2005	%
Comas	340,492	35.1%
San Martín	296,737	30.6%
Los Olivos	227,701	23.4%
Independencia	106,367	11.0%
<b>Total</b>	<b>971,296</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración Propia

Podemos resumir que el mercado objetivo son las personas de Lima Norte pertenecientes a los distritos de Comas, San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia de los Niveles Socioeconómicos B y C, de toda edad y ambos sexos como se muestra en la **Tabla 3.7: Mercado objetivo por distritos**<sup>41</sup>. Es necesario agregar el que el Mercado Objetivo mostrado fue para el año 2005, de modo que para el 2007 se tendrá valores superiores como se mostrará posteriormente.

### 3.3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

#### 3.3.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta matriz nos permitirá evaluar a la empresa dentro del mercado, en ella se puede observar donde se encuentra estratégicamente para replantear o fortalecer las estrategias y alcanzar el liderazgo en el mercado.

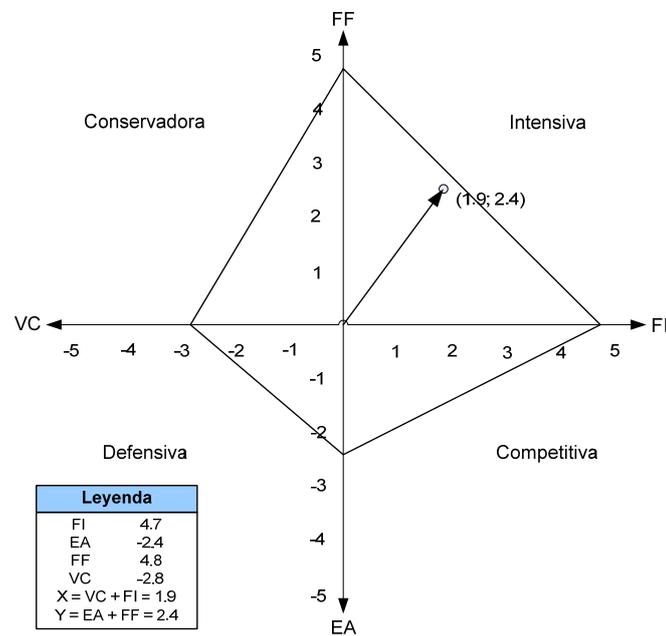
<sup>41</sup> El Mercado Objetivo 2005 se obtiene de multiplicar la columna Población 2005 y las columnas NSE B más NSE C de la Tabla 3.3: Estratos Socioeconómicos porcentuales de Lima Norte para los 4 distritos seleccionados.

Tabla 3.8: Matriz PEEA

Posición Estratégica Externa - Fortalezas de las Industria (FI)										
		1	2	3	4	5	6			
Potencial de crecimiento	Peor						x	Mejor	6	
Potencial de utilidades	Peor					x		Mejor	5	
Conocimientos tecnológicos	Peor					x		Mejor	5	
Aprovechamiento de recursos	Peor					x		Mejor	5	
Intensidad del capital	Peor			x				Mejor	3	
Penetración en la categoría	Peor				x			Mejor	4	
									28	4.7
Posición Estratégica Externa - Estabilidad del Ambiente (EA)										
		-1	-2	-3	-4	-5	-6			
Barreras para entrar en el mercado	Mejor			x				Peor	-3	
Presión competitiva	Mejor			x				Peor	-3	
Tasa de inflación	Mejor		x					Peor	-2	
Cambios tecnológicos	Mejor		x					Peor	-2	
Variabilidad de la demanda	Mejor		x					Peor	-2	
									-12	-2.4
Posición Estratégica Interna - Fortaleza Financiera (FF)										
		1	2	3	4	5	6			
Liquidez	Peor					x		Mejor	5	
Capital de trabajo	Peor					x		Mejor	5	
Flujo de efectivo	Peor					x		Mejor	5	
Apalancamiento	Peor				x			Mejor	4	
Facilidad para salir del mercado	Peor				x			Mejor	4	
Utilidad neta	Peor						x	Mejor	6	
									28	4.8
Posición Estratégica Interna - Ventajas Competitivas (VC)										
		-1	-2	-3	-4	-5	-6			
Participación en el mercado.	Mejor			x				Peor	-3	
Lealtad de los clientes.	Mejor			x				Peor	-5	
Eficaz en el sistema logístico	Mejor		x					Peor	-2	
Calidad del producto	Mejor		x					Peor	-2	
Control sobre proveedores y distribuidores	Mejor			x				Peor	-3	
Conocimientos tecnológicos	Mejor		x					Peor	-2	
									-17	-2.8

Elaboración Propia

Por lo mostrado en la **Tabla 3.8: Matriz PEEA** y **Gráfico 3.1: Matriz PEEA** la empresa se ubica en el cuadrante superior derecho es decir cuenta con perfil intensivo en un ambiente altamente competitivo y en crecimiento. Es decir, son correctas las estrategias planteadas para obtener el liderazgo en el mercado.

**Gráfico 3.1: Matriz PEEA**


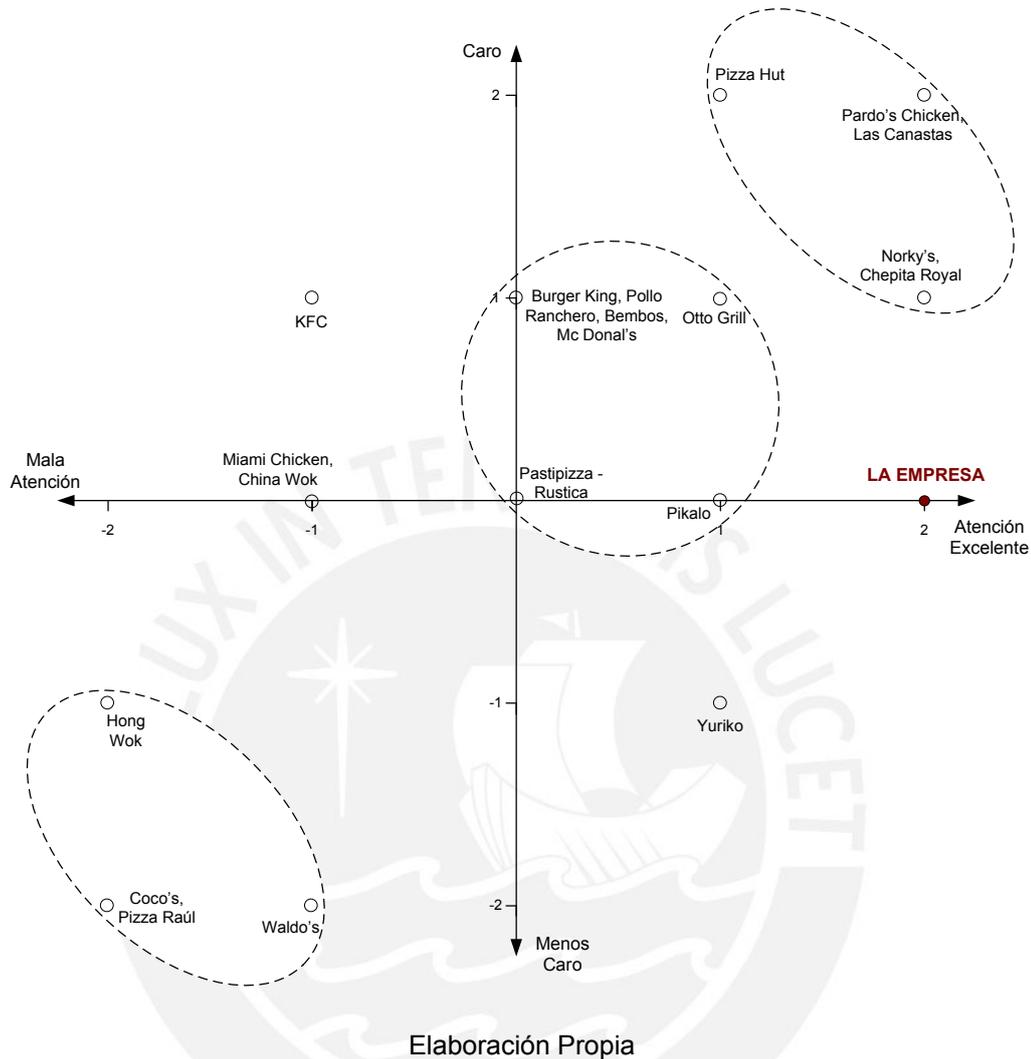
Elaboración Propia

### 3.3.2 Mapa de Posicionamiento

Para entender la naturaleza de la amenaza competitiva, se trabajó en la elaboración de mapas que muestra la posición de la empresa en el rubro. Se seleccionaron cuatro atributos para el análisis: nivel de atención al cliente, precio por producto, ubicación y nivel de ambientación física. Las percepciones de los clientes se dedujeron de fuentes primarias (la encuesta realizada aportó información adicional sobre la calidad de atención al cliente), secundarias (estudios anteriores) y un indicador para medir el nivel de servicio consistió en calcular el número de mesas por mozos; la información sobre restaurantes/establecimientos de comidas rápidas de la competencia no fue difícil de obtener ya que las ubicaciones son conocidas (ubicaciones de alto tránsito por cercanía a centros comerciales o tiendas anclas obtuvieron un mayor puntaje que las ubicaciones de bajo tránsito), las instalaciones fáciles de visitar y evaluar (se identificó el establecimiento más y menos lujoso y los demás fueron ordenados de acuerdo a estos parámetros) a la vez que el acceso a las listas de precios ofrecidas a los consumidores. Se elaboraron dos mapas que grafican la situación competitiva existente, el **Gráfico 3.2** muestra la posición de los establecimientos en las dimensiones de precio y nivel de servicio; el **Gráfico 3.3** muestra la situación de los establecimientos según la ubicación y el nivel de ambientación.

Observando el **Gráfico 3.2** se concluye en una correlación entre los atributos atención y precio: los establecimientos que brindan una mejor atención son más caros, las geometrías punteadas reflejan categorías de mercado tanto superior, medio e inferior avalando la correlación mencionada. Se puede observar que existen 3 núcleos de restaurantes/establecimientos que ya constituyen categorías de mercado.

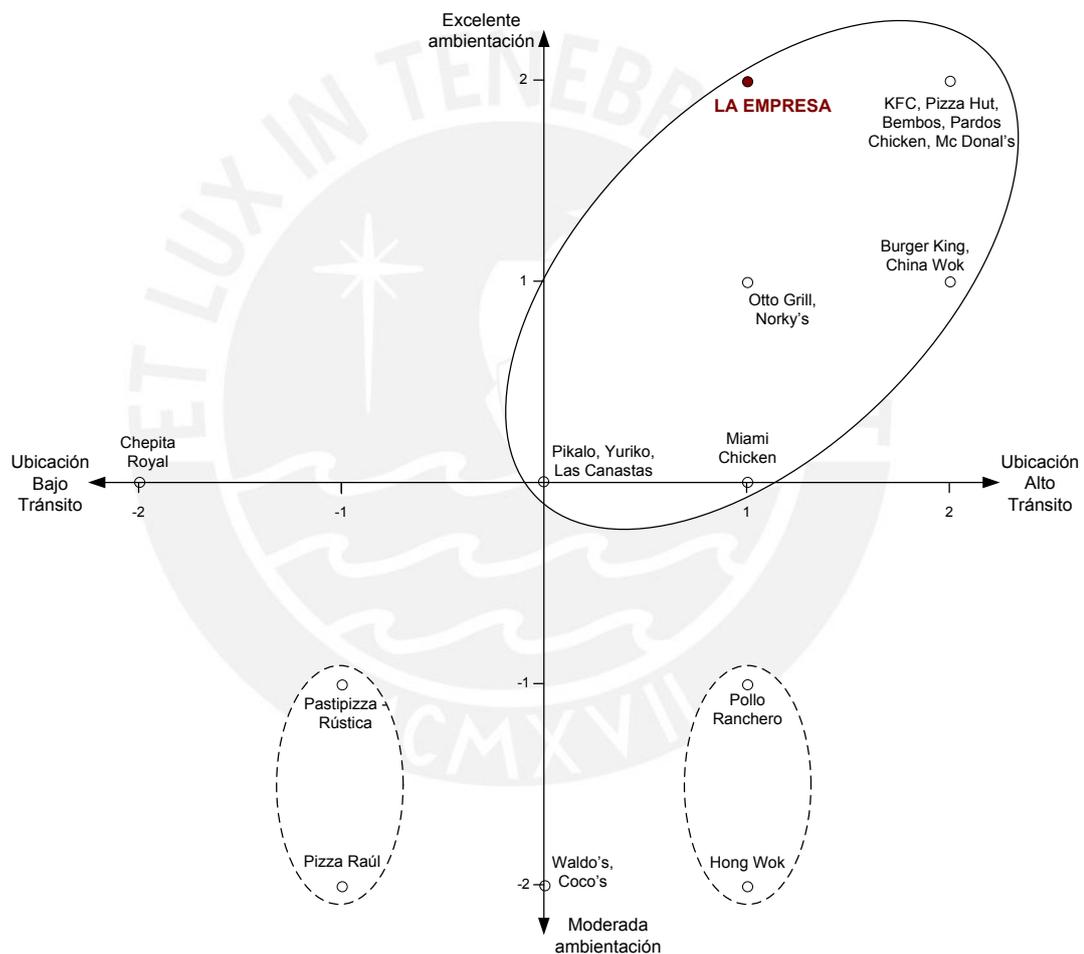
En el extremo superior tenemos: Pardos Chicken, Las Canastas, Pizza Hut, Norky's y Chepita Royal, es decir, lo conforman las cadenas de restaurantes donde se ofrece: pollos a la brasa, parrillas, pastas u comida criolla. En el medio, encontramos: Burger King, Pollo Ranchero, Bambos, Mc. Donald's, Otto Grill, Pastipizza-Rústica y Pikalo estos establecimientos grandes y medianos son en su mayoría de comidas rápidas (sin atención a mesa a excepción de Pastipizza-Rústica) que expenden: productos en base a pollo, carne, pastas y menús de diario. En el extremo inferior contamos con: Hong Wok, Coco's, Pizza Raúl y Waldo's, trata de establecimientos pequeños sin atención a mesa. La Empresa se encuentra en un excelente nivel de atención al cliente a precios moderados con atención a mesa, es decir, no contamos con competencia directa en estos criterios (De KFC se tiene la percepción que no brinda una adecuada atención al cliente y sus precios no son medios o bajos sino relativamente altos, es por ello que se ubica en el segundo cuadrante).

**Gráfico 3.2: Mapa de posicionamiento Atención Vs. Precio**


Observando el **Gráfico 3.3**, al igual que el **Gráfico 3.2** existen 3 núcleos de restaurantes/establecimientos que constituyen nuevas categorías de mercado para las variables de ubicación (determinada por el alto o bajo tránsito) y ambientación. En el extremo superior encontramos a: KFC, Pizza Raúl, Bambos, Pardos Chicken, Mc. Donald's, Burger King, China Wok, Otto Grill, Norky's, Miami Chicken, Pikalo, Yuriko y Las Canastas, se deduce que mientras más cerca se encuentre en zonas de alto tránsito o cerca de tiendas ancla los establecimientos mejoran en infraestructura y comodidad para el cliente; este factor es debido a la visibilidad y competencia en la que conviven día a día. En la parte inferior del gráfico, se observa 2 núcleos, ambos con ambientación moderada; pero un núcleo en zonas de alto tránsito: Pollo Ranchero y Hong Wok y el otro, en zonas de bajo tránsito: Pastipizza – Rústica y Pizza Raúl; es decir, desde la perspectiva del cliente, estos 4 establecimientos tienen ambientación

moderada, pero a uno lo sienten más cercano ya que se ubican en lugares de alto tránsito mientras que a los otros van clientes por fidelidad a la marca. La empresa se ubicará en zonas de alto tránsito y contará con una excelente infraestructura y ambientación, al pertenecer al primer núcleo compite en estos criterios con todas las empresas ya mencionadas, por lo tanto el factor diferenciador será la atención y preferencia del consumidor por elegir distintas variedades de platillos en base a pollo tal como se muestra en el **Gráfico 3.2**.

**Gráfico 3.3: Mapa de posicionamiento Ubicación Vs. Ambientación Física**



Elaboración Propia

### 3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones (ver **Tabla**

**3.9: Calificación MPC**) se refieren a las fuerzas y debilidades, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos. Podemos analizar los indicadores, su impacto en cada competidor y la empresa en la siguiente tabla:

**Tabla 3.9: Calificación MPC**

Calificación MPC	
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Elaboración propia

**Tabla 3.10: Matriz MPC**

Indicadores de Competencia		Peso	La Empresa		KFC		Norky's	
1	Atención al cliente	17%	4	0.68	1	0.17	3	0.51
2	Lealtad del cliente	12%	3	0.51	4	0.68	2	0.34
3	Número de establecimientos	12%	2	0.34	4	0.68	4	0.68
4	Publicidad	10%	3	0.51	4	0.68	4	0.68
5	Identificación con Lima Norte	10%	4	0.68	1	0.17	1	0.17
6	Calidad del producto	9%	4	0.68	4	0.68	2	0.34
7	Rapidez en la atención	9%	4	0.68	3	0.51	1	0.17
8	Variedad de Platos	8%	4	0.68	3	0.51	3	0.51
9	Uso del comercio electrónico	7%	3	0.51	2	0.34	1	0.17
10	Posición financiera	6%	4	0.68	3	0.51	2	0.34
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>5.95</b>		<b>4.93</b>		<b>3.91</b>	

Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados, el factor crítico de mayor importancia para el éxito es la "Atención al Cliente" con 17%, seguido por la "Lealtad del Cliente" con 12%; en general, la empresa es la más fuerte como lo indica el total ponderado de 5.95.

En conclusión, el posicionamiento del proyecto de cadena de comidas rápidas se enfocará entonces en el precio/valor. El consumidor debe relacionarnos como una alternativa asequible sin perder por ello la calidad que se plantea ofrecer y garantizar. Para posicionar en el consumidor meta esta imagen se determinará un programa de mercadotecnia en base al desarrollo de nuevos productos y presencia en el mercado local de Lima Norte.

### 3.4 VIDA ÚTIL DEL PROYECTO

El proyecto está propuesto para un panorama no menor a 10 años (2007 – 2016), los equipos utilizados en locales de comidas rápidas son, en su mayoría, de marcas mundiales como Henny Penny que garantizan un producto óptimo. Adicionalmente, se espera un panorama de tranquilidad política con la última elección de un gobierno democrático avalado en cifras macroeconómicas que muestra uno de los porcentajes del PBI más altos de la región y con la balanza comercial positiva después de décadas (para mayor detalle revisar el **Capítulo II: Estudio Estratégico**).

### 3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El análisis de la demanda estudiará el mercado potencial, analizando las características: edad, sexo, capacidad adquisitiva, gustos y preferencias, entre otros.

#### 3.5.1 Características de la demanda

Las características del consumidor se ven afectadas por los factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Para definir estas características se basó en una investigación cuantitativa mediante la realización de encuestas con un cuestionario estructurado<sup>42</sup>. Se encuestaron a 271 personas que residen en Lima Norte. Las encuestas fueron realizadas durante el mes de diciembre del año 2005<sup>43</sup>.

A continuación procederemos a detallar la información obtenida del procesamiento de las encuestas, relacionada al perfil del servicio que ofreceremos y el perfil del poblador de los distritos seleccionados.

#### a. Mercado Objetivo

- Se obtiene que en Lima Norte el 77.12% de su población asiste a los actuales locales de comidas rápidas<sup>44</sup>, la diferencia (22.88%) no asiste a dichos establecimientos, al consultar a estas personas el porque no asisten a estos

<sup>42</sup> Ver ANEXO 2: Procedimiento previo para la realización de la encuesta.

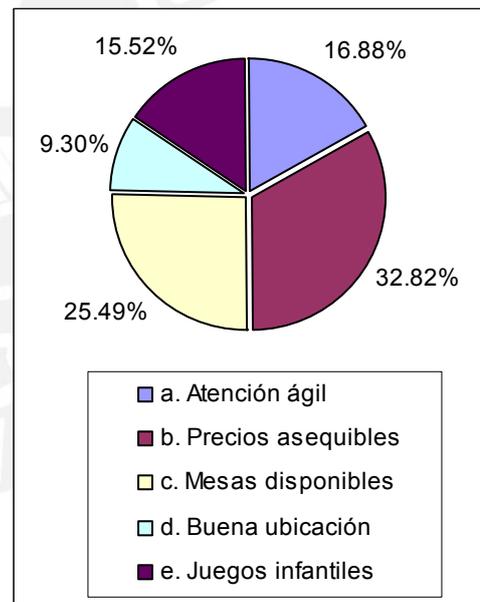
<sup>43</sup> Ver ANEXO 3: Formato de Encuesta.

<sup>44</sup> Ver ANEXO 4: Resultados y análisis de la encuesta, Tabla A4.1.

locales se obtuvo que el principal motivo eran los elevados precios (74.19%) frente a otras alternativas<sup>45</sup>.

- Por otro lado, se obtuvo que el 98.89% del mercado objetivo si estaría interesado en ir a un local de comidas rápidas siempre que estos den una atención ágil y precios asequibles<sup>46</sup> en un entorno moderno<sup>47</sup>; y el 98.15% de personas gustarían que sea en base al pollo<sup>48</sup> con lo cual el mercado objetivo disminuye a 953,375 personas<sup>49</sup>.
  - El Adulto joven y el Adolescente joven son las personas que más asisten a locales de comidas rápidas esto se ve reflejado en que de los 72 encuestados el 100% tiene preferencia y asiste a estos locales; es por ello que el concepto del proyecto estará dirigido a este tipo de consumidor sin desconsiderar a los niños los cuales reflejan su preferencia con un 97.83%<sup>50</sup>.
  - En relación al género de los demandantes se muestra que no existe diferencia significativa obteniendo una preferencia del 96.83% en el sexo Femenino y 99.31% en el Masculino<sup>51</sup>.
- b. Características del servicio**
- Según Leonard L. Berry<sup>52</sup>: “mejorar la calidad del servicio ha llegado a ser la mayor prioridad para nuestros días”, debido

**Gráfico 3.4: Repartición porcentual de factores a considerar para el proyecto**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

<sup>45</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.2.

<sup>46</sup> Se considera a precios asequibles como un monto subjetivo del consumidor que abona como pago justo por el bien/servicio que recibe.

<sup>47</sup> Ibit. Tabla A4.3.

<sup>48</sup> Ibit. Tabla A4.4.

<sup>49</sup> Se obtiene de multiplicar la Tabla 3.7: Mercado Objetivo por distritos y 98.15% que es el porcentaje de personas que gustan de establecimientos de comida rápida y en base a pollo.

<sup>50</sup> Ibit. Tabla A4.17.

<sup>51</sup> Ibit. Tabla A4.15.

<sup>52</sup> BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá. Editorial Norma. 2002. 344p.

- Se observa que el precio es el factor de decisión importante para el éxito del proyecto en un 32.82%, lo cual muestra que el servicio puede ser muy elástico frente a su precio. Otro factor trascendental son las mesas; entonces será primario en el Estudio Técnico el análisis correcto de este elemento. Asimismo, es considerable la atención ágil (factor humano) con un 16.88%, para ello conviene realizar capacitaciones al personal para cumplir con la calidad en la atención.

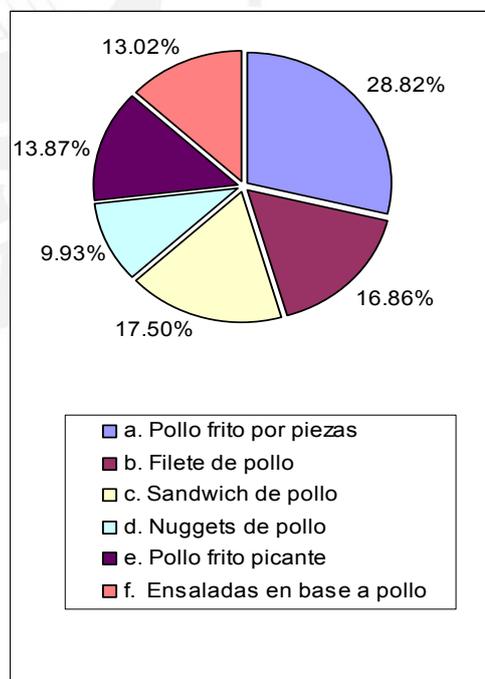
Para concluir este punto, el factor atracciones para menores constituye un 15.52%, como se ha mencionando, los niños son un factor decisivo en los mayores; un lugar adecuado hacia ellos genera sin duda una posibilidad de simpatía en los consumidores adultos<sup>53</sup>.

- El consumidor muestra una clara preferencia por la atención a mesa con un 65.31% frente al estilo autoservicio que se ofrece en los locales de comidas rápidas. Este factor es muy importante porque otorgará una ventaja diferencial frente a la competencia directa<sup>54</sup>.

### c. Tipos de productos

- Con excepción del pollo frito que muestra un 28.82%, los platos que se ofrecieron en la encuesta no muestran diferencias significativas, lo que indica que todos tendrán un peso similar en su demanda. Se proponen las conocidas piezas de pollos tanto normales como picantes (la competencia no cuenta con el formato

**Gráfico 3.5: Repartición porcentual de platos en base a pollo**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

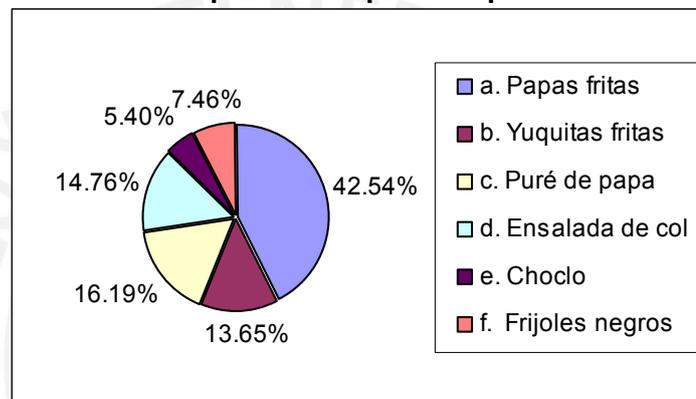
<sup>53</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.5.

<sup>54</sup> Ibit. Tabla A4.11.

picante). También se proponen los nuggets y filetes de pollos en diferentes opciones: como plato, ensaladas y sándwich<sup>55</sup>.

- En lo referente a complementos para estos platos se observa que las papas fritas cuentan con mayor aceptación en un 42.54% y en segundo lugar el puré de papa. Para la evaluación del proyecto se estima conveniente trabajar con papas fritas, yuquitas fritas, puré de papa y ensalada de col, dejando las opciones del choclo y frijoles negros por el momento ya que no muestran una cantidad significativa<sup>56</sup>.

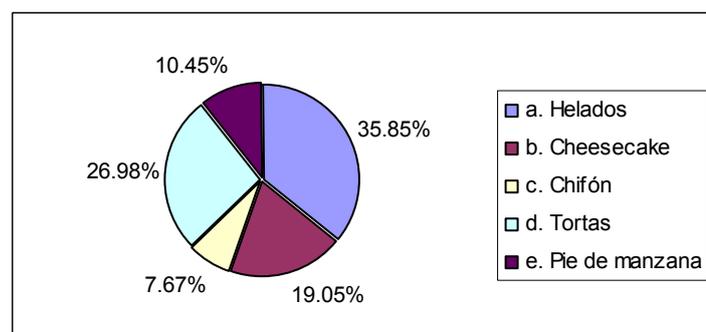
**Gráfico 3.6: Repartición porcentual de complementos para los platos**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

- En los postres se observa que el proyecto puede plantear mayor cantidad de alternativas frente a la competencia que no ofrece más de dos o tres opciones. En el **Gráfico 3.7: Repartición porcentual de postres** se sugiere una carta variada que permita a los diferentes tipos de clientes un deleite total<sup>57</sup>.

**Gráfico 3.7: Repartición porcentual de postres**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

<sup>55</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.6.

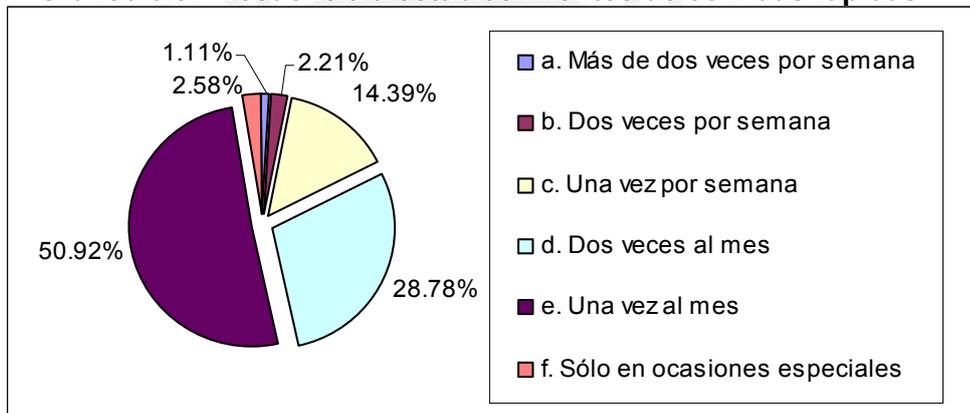
<sup>56</sup> Ibit. Tabla A4.7.

<sup>57</sup> Ibit. Tabla A4.8.

**d. Frecuencia y asistencia del consumidor**

- El 50.92% de los encuestados afirma que asiste en promedio una vez al mes a un establecimiento de comidas rápidas, el 28.78% afirma asistir dos veces al mes, el 14.39% una vez por semana y el 2.21% dos veces por semana; esto indica que los habitantes de Lima Norte han adoptado la costumbre de consumir productos fuera del hogar y avala la información del **Tabla 3.6: Actividades realizadas por el Jefe de Hogar en Lima Norte**. Ponderando los resultados anteriores se estimó que la asistencia anual es de 24.56 veces al año<sup>58</sup> (para los cálculos futuros se considerará 25 veces).

**Gráfico 3.8: Frecuencia a establecimientos de comidas rápidas**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

- El mercado objetivo prefiere los fines de semana (38.01%) y feriados (34.69%) para asistir a locales de comidas rápidas<sup>59</sup> (ver **Tabla 3.11: Repartición porcentual del consumidor por días**).

**Tabla 3.11: Repartición porcentual del consumidor por días**

FECHAS	%
De Lunes a Viernes	18.08%
Fines de semana	38.01%
Feridos	34.69%
Cualquier día en general	9.23%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

<sup>58</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.9.

<sup>59</sup> Ibit. Tabla A4.12.

- Los consumidores entre las 12:00 y 15:00 horas tiene mayor asistencia con un 32.47%, seguido entre las 18:00 y 21:00 horas con 28.04%<sup>60</sup> (ver **Tabla 3.12: Repartición porcentual del consumidor por horarios**).

**Tabla 3.12: Repartición porcentual del consumidor por horarios**

Horarios de atención	%
Entre las 12:00 – 15:00hrs	32.47%
Entre las 15:00 – 18:00hrs	20.66%
Entre las 18:00 – 21:00hrs	28.04%
Más de las 21:00hrs	18.82%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

#### e. Gasto y medios de Pago

- El gasto promedio por persona en un local de comidas rápidas es de S/. 12.94<sup>61</sup> (para los cálculos futuros se considerará S/. 13) ver **Tabla 3.13: Gasto promedio por persona**<sup>62</sup>. Al comparar este valor con el gasto mensual por familia<sup>63</sup> (considerando que en Lima Norte está conformada por 4.7 personas promedio<sup>64</sup>) un 23.95% del gasto en alimentos por persona es destinado a las comidas rápidas<sup>65</sup>.

**Tabla 3.13: Gasto promedio por persona**

Rango	%
De 5 a 10 Nuevos Soles	11.81%
De 10 a 15 Nuevos Soles	68.63%
De 15 a 20 Nuevos Soles	18.82%
Más de 20 Nuevos Soles	0.74%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

<sup>60</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.13.

<sup>61</sup> Se consideró para el cálculo del gasto que el valor del intervalo sería la Marca de Clase y en el caso del intervalo de “Mayor a S/.20” se consideró S/.25.

<sup>62</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.10.

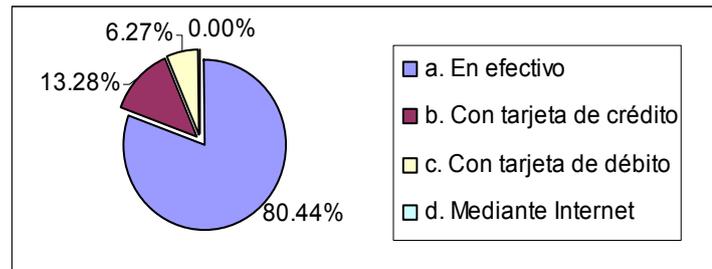
<sup>63</sup> Ver Tabla 3.2: Datos económicos de los NSE B y C de Lima Norte.

<sup>64</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Opus Cit. 38 p.

<sup>65</sup> Ver ANEXO 4.1: Gasto en comidas rápidas.

- El 80.44% del mercado prefiere pagar en efectivo, un 13.28% paga con tarjetas de crédito y el 6.27% paga con tarjetas de débito. En el **Gráfico 3.9: Preferencia en los medios de pago** se muestra que el efectivo es el medio más utilizado en Lima Norte; sin embargo el crecimiento de los tarjeta habientes es progresivo por lo tanto la empresa deberá contar con sistemas POS para pagos con tarjetas<sup>66</sup>.

**Gráfico 3.9: Preferencia en los medios de pago**



Elaboración Propia  
Resultado de la Encuesta

### 3.5.2 Perfil del Consumidor

El consumidor se define como un individuo de Lima Norte de los NSE B y C de los distritos de Comas, San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia encabezados por jóvenes de ambos sexos divididos en tres tipos: la familia con niños, parejas y jóvenes.

Para lograr la completa satisfacción del cliente el servicio en primer orden deberá contar con precios reducidos (32.82%), en segundo lugar con gran capacidad (25.49%), juegos infantiles (15.52%) y finalmente con el personal de cara al cliente entrenado en la buena atención (26.17%). El consumidor objetivo prefiere la atención en mesa para evitar colas en un 65.31%.

El cliente requerirá gran variedad de productos: platos en base a pollo, complementos y postres teniendo en primer orden al pollo frito (28.82%), papas fritas (42.54%) y helados (35.85%) respectivamente.

La frecuencia del consumidor será de 25 veces por año que preferirá asistir con un 32.47% entre las 12:00 a 15:00 horas o los fines de semana y feriados en un 72.69%. Gasta aproximadamente en restaurantes S/. 13 por visita y por lo general pagará en efectivo (80.44%) y tarjetas de crédito (13.28%).

<sup>66</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.14.

### 3.6 PROYECCION DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda se realizará en base a todos los habitantes de los distritos seleccionados que gustan del pollo, es decir, una población de 953,375 personas que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.14: Población de los distritos en estudio que gusta del pollo en comidas rápidas**

Distritos	Mercado consumidor pollo 2005
Comas	334,210
San Martín	291,262
Los Olivos	223,500
Independencia	104,404
<b>Total</b>	<b>953,375</b>

Elaboración Propia

Determinado el mercado que gusta de pollo, se estima el crecimiento anual por distritos en base a los datos proporcionados por el INEI entre 1998-2003.

Considerando que dicha Tasa de Crecimiento Anual (TCA) <sup>67</sup> no presentará variaciones significativas se calcula el promedio con la data de los años comprendidos entre 1998-2003. Así se obtiene las TCAPs por distrito (ver **Tabla 3.15: Tasa de crecimiento anual promedio por distritos**) obteniéndose el mercado que gusta del pollo (para los años planteados en el punto **3.4. Vida Útil del Proyecto**) y con el factor de asistencia anual de 25 veces al año <sup>68</sup> se determina la demanda proyectada que se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 3.15: Tasa de crecimiento anual promedio por distritos**

Distrito	TCA
Comas	1.045
San Martín	1.034
Los Olivos	1.045
Independencia	1.031
<b>Total</b>	<b>1.040</b>

Elaboración Propia

<sup>67</sup> Ver ANEXO 5: Tasa de crecimiento anual por distritos 1998 – 2003.

<sup>68</sup> Ver ANEXO 4. Opus Cit. Tabla A4.9.

**Tabla 3.16: Proyección de la Demanda anual (en número de visitas)**

Distritos	2007	2008	2009	2010	2011
Comas	9,124,132	9,534,718	9,963,780	10,412,150	10,880,697
San Martín	7,785,108	8,049,801	8,323,494	8,606,493	8,899,114
Los Olivos	6,101,688	6,376,264	6,663,196	6,963,040	7,276,377
Independencia	2,774,437	2,860,444	2,949,118	3,040,541	3,134,798
<b>Total</b>	<b>25,785,364</b>	<b>26,821,228</b>	<b>27,899,589</b>	<b>29,022,224</b>	<b>30,190,985</b>

Distritos	2012	2013	2014	2015	2016
Comas	11,370,328	11,881,993	12,416,682	12,975,433	13,559,328
San Martín	9,201,684	9,514,541	9,838,036	10,172,529	10,518,395
Los Olivos	7,603,814	7,945,986	8,303,555	8,677,215	9,067,690
Independencia	3,231,976	3,332,168	3,435,465	3,541,964	3,651,765
<b>Total</b>	<b>31,407,802</b>	<b>32,674,687</b>	<b>33,993,738</b>	<b>35,367,141</b>	<b>36,797,177</b>

Elaboración Propia

### 3.7 ANALISIS DE LA OFERTA

#### 3.7.1 Oferta de Establecimientos de Comida Rápida en Lima Norte

Lima Norte, es la agrupación de 6 distritos colindantes de los cuales el mercado objetivo para instalar el proyecto son los distritos de Comas, San Martín, Los Olivos e Independencia.

**Tabla 3.17: Tipos de establecimientos**

Tipo	Símbolo	Nº Mesas
Pequeño	P	1 a 18
Mediano	M	19 a 36
Grande	G	37 a más

Elaboración Propia

Se realizó el levantamiento de información de los establecimientos de comidas rápidas en funcionamiento (ver **ANEXO 6: Listado de los establecimientos de comidas rápidas por distritos**) mostrando que los distritos con mayor presencia de comidas rápidas son San Martín de Porres y los Olivos con 24 locales cada uno.

Para analizar la estructura competitiva al detalle se realizó una evaluación de los locales por distrito para cuantificar y calificar la oferta dividiéndose en tres tipos de acuerdo al tamaño como se muestra en la **Tabla 3.17: Tipos de establecimientos**.

### 3.7.2 Tamaño de establecimientos

#### a. Establecimientos Grandes (G)

Se encuentran entre 200 – 500 m<sup>2</sup>, son cadenas de restaurantes, poseen hasta 3 niveles con un fino acabado tanto interior como exterior. A este tipo de establecimientos asiste, por lo general: la familia completa.

- Presentan como mínimo 37 mesas cada una con capacidad para 4 personas. Por lo general se ubican avenidas, esquinas o centros comerciales.
- Poseen estacionamiento y seguridad.
- El personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: 6 personas de atención, 4 personas en producción y una persona por turno a cargo del local.
- Aceptan tarjetas de crédito.

#### b. Establecimientos Medianos (M)

Cuentan con un área promedio de 210m<sup>2</sup>, los locales más grandes en esta categoría presentan un área máxima de 250m<sup>2</sup>, pudiendo ser hasta de 2 niveles.

- Presentan entre 19 – 36 mesas cada una con capacidad para 4 personas.
- Poseen estacionamiento limitado a su fachada, pero no necesariamente seguridad.
- El personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: 3 para el servicio de atención, 3 personas en producción y una persona a cargo del local.
- En su mayoría aceptan tarjetas de crédito.
- Los locales que se encuentran al interior de los centros comerciales (los denominados: patios de comidas) se considerarán de este tipo por el área con la que cuentan.

#### c. Establecimientos Pequeños (P)

No cuentan con una infraestructura adecuada, disponen de servicios higiénicos pequeños y sus dimensiones promedio son de 70m<sup>2</sup>.

- Presentan a los más 18 mesas cada una con capacidad para 4 personas.

- Poseen a lo más tres estacionamientos.
- El personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: 2 para el servicio de atención, 2 personas en producción y una persona del tipo administrativo que también realiza labores de producción.
- El 50% de los locales aceptan tarjetas de crédito.

**Tabla 3.18: Clasificación de los establecimientos según tipo**

Distrito	P	M	G	Total	%
Comas	2	2	0	4	6.56%
San Martín	19	5	0	24	39.34%
Los Olivos	17	4	3	24	39.34%
Independencia	3	2	4	9	14.75%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>
<b>%</b>	<b>67.21%</b>	<b>21.31%</b>	<b>11.48%</b>	<b>100.00%</b>	

Elaboración Propia

Se observa que los distritos de Los Olivos y San Martín presenta el mayor número de locales con un 39.34% cada uno, por otro lado Comas sólo concentra el 6.56% de establecimientos; con lo cual se reafirma que el número de locales está directamente relacionado con el poder adquisitivo de las personas (NSE). Adicionalmente, los locales más Pequeños representan el 67.21%, los Medianos el 21.31% y los Grandes el 11.48% (ver **Tabla 3.18: Clasificación de los establecimientos según tipo**).

### 3.7.3 Proyección de la Oferta

Para estimar la proyección de la oferta se utilizó como referencia el Índice de Volumen Físico (Base 1994) de Restaurantes y Hoteles del INEI<sup>69</sup> y con los datos de 1991-2003 se proyectó la línea de tendencia:  $y = 3.1923x + 85.054$ . Donde:

y= Índice del Volumen Físico.

x=Año correlativo correspondiente.

<sup>69</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Información Económica*. [en línea]. Lima. 2005. [fecha de consulta: 15 mayo 2005]. Disponible en: <www.inei.gob.pe>.

**Tabla 3.19: Crecimiento porcentual de la Oferta**

Año		Índice Volumen físico	Crecimiento % de la Oferta
1	1991	90.3	-
2	1992	84.1	-6.87%
3	1993	88.0	4.64%
4	1994	100.0	13.64%
5	1995	104.6	4.60%
6	1996	107.8	3.06%
7	1997	114.7	6.40%
8	1998	113.4	-1.13%
9	1999	114.7	1.15%
10	2000	116.7	1.74%
11	2001	115.9	-0.69%
12	2002	120.2	3.71%
13	2003	125.8	4.66%
14	2004	129.7	3.14%
15	2005	132.9	2.46%
16	2006	136.1	2.40%
17	2007	139.3	2.35%
18	2008	142.5	2.29%
19	2009	145.7	2.24%
20	2010	148.9	2.19%
21	2011	152.1	2.14%
22	2012	155.3	2.10%
23	2013	158.5	2.06%
24	2014	161.7	2.01%
25	2015	164.9	1.97%
26	2016	168.1	1.94%

Fuente: INEI  
Elaboración Propia

Así se obtiene la proyección del crecimiento de la oferta para el periodo 2004 – 2016 como se muestra en la **Tabla 3.19: Crecimiento porcentual de la Oferta**.

Sin embargo, para obtener la capacidad máxima anual que satisface la oferta se consultó a la empresa Delosi S.A.<sup>70</sup> la rotación diaria y características de una mesa para lo cual se obtuvo lo siguiente:

- Moda de rotación de mesas: una vez por hora.
- Horario de atención: 12 horas al día, los 30 días del mes.
- Número de personas por mesa: 4

Con estos supuestos y el número de mesas mostrado en el **ANEXO 6: Listado de los Establecimientos de Comidas Rápidas por Distritos**, se obtiene la **Tabla 3.20: Capacidad máxima anual atendida**.

<sup>70</sup> Empresa que tiene como franquicia a Kentucky Fried Chicken en el Perú.

Se tiene que para el año 2005 la oferta máxima estimada es de 16,277,760 personas; al multiplicarlo por los datos de la **Tabla 3.19: Crecimiento porcentual de la Oferta** para el año siguiente se obtiene la Proyección de la Oferta para cada año en estudio (ver **Tabla 3.21: Proyección de la Oferta Anual**).

**Tabla 3.20: Capacidad Máxima Anual Atendida**

Distrito	Nº Mesas	Capacidad máx. anual 2005
Comas	99	1,710,720
San Martín de Porres	261	4,510,080
Los Olivos	347	5,996,160
Independencia	235	4,060,800
<b>Lima Norte</b>	<b>942</b>	<b>16,277,760</b>

Elaboración Propia

**Tabla 3.21: Proyección de la Oferta anual**

Distritos	2007	2008	2009	2010	2011
Comas	1,792,944	1,834,002	1,875,084	1,916,148	1,957,154
San Martín	4,726,852	4,835,097	4,943,404	5,051,664	5,159,770
Los Olivos	6,284,359	6,428,271	6,572,265	6,716,197	6,859,924
Independencia	4,255,978	4,353,440	4,450,957	4,548,433	4,645,770
<b>Total</b>	<b>17,060,134</b>	<b>17,450,811</b>	<b>17,841,710</b>	<b>18,232,443</b>	<b>18,622,617</b>

Distritos	2012	2013	2014	2015	2016
Comas	1,998,254	2,039,418	2,080,411	2,121,395	2,162,550
San Martín	5,268,125	5,376,648	5,484,719	5,592,768	5,701,268
Los Olivos	7,003,982	7,148,264	7,291,944	7,435,596	7,579,846
Independencia	4,743,331	4,841,043	4,938,348	5,035,634	5,133,325
<b>Total</b>	<b>19,013,692</b>	<b>19,405,374</b>	<b>19,795,422</b>	<b>20,185,392</b>	<b>20,576,989</b>

Elaboración Propia

### 3.8 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA PARA EL PROYECTO

Con la información proyectada de la Demanda y Oferta<sup>71</sup> se obtiene la demanda insatisfecha del servicio para la población de los cuatro distritos expuestos en cada año de estudio.

<sup>71</sup> Ver Tabla 3.16: Proyección de la Demanda Anual (en número de visitas) y Tabla 3.21: Proyección de la Oferta Anual.

Tabla 3.22: Análisis Oferta – Demanda

Año	Demanda proyectada (D)	Oferta proyectada (O)	Balance		Demanda para el proyecto
			Nº de Visitas (D-O)	%(D-O)/D	
2007	25,785,364	17,060,134	8,725,230	33.84%	523,514
2008	26,821,228	17,450,811	9,370,416	34.94%	549,689
2009	27,899,589	17,841,710	10,057,879	36.05%	577,174
2010	29,022,224	18,232,443	10,789,781	37.18%	606,033
2011	30,190,985	18,622,617	11,568,368	38.32%	636,334
2012	31,407,802	19,013,692	12,394,110	39.46%	668,151
2013	32,674,687	19,405,374	13,269,313	40.61%	701,559
2014	33,993,738	19,795,422	14,198,315	41.77%	736,637
2015	35,367,141	20,185,392	15,181,749	42.93%	773,468
2016	36,797,177	20,576,989	16,220,188	44.08%	812,142

Elaboración propia

De la **Tabla 3.22: Análisis Oferta – Demanda**, observamos que existe una demanda insatisfecha creciente durante el ciclo de vida del proyecto iniciando con 8,725,230 visitas para el año 2007.

El proyecto atenderá un pequeño porcentaje de la demanda insatisfecha antes indicada que asciende al 6% en el año 2007. Dicho porcentaje hace que represente sólo el 5% en el año 2016 de la demanda insatisfecha dejando holgura para la libre competencia que desee establecer sus servicios en la zona en estudio: Lima Norte. El proyecto espera crecer sostenidamente a un ritmo de 5% anual (situación conservadora).

### 3.9 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

#### 3.9.1 Producto

El proyecto ofrecerá platos en base a pollo (por piezas, filete, sandwich, ensaladas, etc.) que satisface la necesidad de consumo en Lima Norte de lunes a domingo de 12am-12pm. Adicionalmente al servicio de comidas, en cada establecimiento se contará con shows infantiles a cargo de una animadora para que el niño haga de cada visita un momento inolvidable y anime a la familia a retornar.

Se plantea 3 tipos de atención: presencial, delivery y al auto. En el primer caso, según se recabó en la investigación de mercado, un 65.31% de los usuarios gustaría de una atención a mesa.

En la **Tabla 3.23: Repartición de la producción de los productos** se muestra los tipos de productos a ofrecer y la producción diaria ponderada por tipo; se asume que cada persona consume un plato, un complemento, un postre y una gaseosa (cuyo valor no superará los S/. 13 por persona - visita<sup>72</sup>).

**Tabla 3.23: Repartición de la producción de los productos**

Tipo de productos		Producción	Productos 2016	Producción diaria <sup>73</sup>
<b>Platos</b>				
P1	Pollo frito por piezas	28.82%	234,059	650
P2	Filete de pollo	16.86%	136,927	380
P3	Sandwich de pollo	17.50%	142,125	395
P4	Nuggets o pedazos de pollo	9.93%	80,646	224
P5	Pollo frito picante	13.87%	112,644	313
P6	Ensaladas en base a pollo	13.02%	105,741	294
<b>Complementos</b>				
P7	Papas fritas	48.82%	396,471	1,101
P8	Yuquitas fritas	15.66%	127,218	353
P9	Puré de papa	18.58%	150,890	419
P10	Ensalada de col	16.94%	137,563	382
<b>Postres</b>				
P11	Helados	35.85%	291,153	809
P12	Cheesecake	19.05%	154,713	430
P13	Chifón	7.67%	62,291	173
P14	Tortas	26.98%	219,116	609
P15	Pie de manzana	10.45%	84,869	236
P16	Gaseosas	-	812,142	2,256

Elaboración propia

Por otro lado, al existir 16 productos diferentes (más los combos por combinación de éstos), el cliente podrá disfrutar de una gran variedad de platos generando mayor posibilidad de visita; las bebidas gaseosas son un producto complementario e indispensable en lugares de comidas, se estima que cada cliente consumirá un vaso

<sup>72</sup> Monto máximo dispuesto a pagar por el consumidor, ver 3.5.2 Perfil del Consumidor.

<sup>73</sup> Se considera 1 año de 360 días.

de gaseosa de 12 onzas (se considera el formato pequeño, si el cliente consume mayores onzas, la diferencia será a favor de la empresa).

### 3.9.2 Precio

Según Philip Kotler, en su Seminario de los 10 principios del Nuevo Marketing<sup>74</sup>, se entiende que el poder está en el consumidor, por lo tanto, el precio representa un factor fundamental para el cliente.

Durante la fase de introducción al mercado, la empresa ofrecerá un 20% de descuento sobre el precio de lista por los primeros 6 meses. Para el pago del servicio, contará con tarjetas de crédito y débito que brindan seguridad y tranquilidad a los consumidores que no dispongan de efectivo al momento. Estas especificaciones lograrán formar el posicionamiento en el consumidor para elegir a la empresa al momento de la elección: “¿dónde comeré?”, mostrándose como una alternativa agradable, práctica y económica.

Otros establecimientos de comidas rápidas se caracterizan por tener precios altos. De acuerdo al Perfil del Consumidor una persona gasta en promedio S/. 13 por visita, como reseña se tiene la **Tabla 3.24: Precios de venta de competidores directos** frente a los precios de lista del proyecto (Ver: **Tabla 3.25: Precios de Lista a ofrecer**) donde en promedio una persona gastaría S/. 9.50 (se mostrará más adelante en el **Capítulo VI: Económico y Financiero** al comparar las ventas entre el número de clientes por año), es decir, con esta alternativa se plantea al consumidor una reducción del 27% por debajo del gasto promedio.

---

<sup>74</sup> PEÑARROYA, Montserrat. *Philip Kotler: Los 10 principios del Nuevo Marketing*. [en línea]. Madrid. 2005. [fecha de consulta: 11 Julio 2005]. Disponible en: <[http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)>.

**Tabla 3.24: Precios de venta de competidores directos**

Productos principales	Precio
Pollo frito por piezas (2 piezas)	S/. 6.00
Nuggets o pedazos de pollo	S/. 6.90
Papas fritas	S/. 4.30
Yuquitas fritas	S/. 0.99
Puré de papas	S/. 2.90
Ensalada de col	S/. 2.90
Gaseosa	S/. 2.50

Elaboración propia

**Tabla 3.25: Precios de Lista a ofrecer**

	Productos	Precio (S/.)
P1	Pollo frito por piezas (2 piezas)	5.00
P2	Filete de pollo	5.00
P3	Sandwich de pollo	7.00
P4	Nuggets o pedazos de pollo	5.00
P5	Pollo frito picante (2 piezas)	5.00
P6	Ensaladas en base a pollo	7.00
P7	Papas fritas	3.00
P8	Yuquitas fritas	0.80
P9	Puré de papas	2.50
P10	Ensalada de col	2.00
P11	Helados	1.50
P12	Cheesecake	2.50
P13	Chifón	2.00
P14	Tortas	2.50
P15	Pie de manzana	2.50
P16	Gaseosas	1.50

Elaboración propia

### 3.9.3 Promoción

El proyecto contempla un presupuesto para el plan de marketing inicial en la campaña de difusión de la nueva cadena de comidas rápidas en base a pollo. Se plantea una combinación de 50% de la técnica de Marketing “Debajo de la Línea<sup>75</sup>”, canal que involucra medios no tradicionales como: el marketing directo, el marketing promocional (las promociones de ventas) y el marketing relacional: las relaciones públicas, patrocinios, mailing y merchandising, que tiene bajo costo y enfoca a la empresa en el

<sup>75</sup> Debajo de la Línea, más conocido por su acrónimo BTL que significa Below the line.

rubro de las comidas rápidas; además un 50% de campañas “Sobre la Línea<sup>76</sup>” en prensa escrita y radio.

A su vez se preparará combos o paquetes económicos de modo que toda la familia goce y consuma en los nuevos locales. Los combos consistirán en combinaciones de platos, complementos, postres y/o bebidas en formato personal y para toda la familia (generar paquetes para una, dos, tres, cuatro, seis y ocho personas).

#### **3.9.4 Plaza (Mercado)**

El consumidor directo serán los habitantes de ambos sexos de los NSE B y C y los distritos de Comas, San Martín, Los Olivos e Independencia, quienes buscan satisfacer su necesidad de consumo de platillos en base a pollo.

El mercado objetivo ya ha formado el hábito de consumir alimentos fuera del hogar especialmente los fines de semana, gastando aproximadamente en restaurantes S/. 13 por persona - visita. Aún prefiere cancelar en efectivo, pero se muestra una tendencia creciente por las tarjetas de crédito. Para mayor detalle ver **3.5.2 Perfil del Consumidor**.

#### **3.9.5 Personas**

Se contará con personal administrativo y operativo. La fuerza de la empresa se concentrará en los colaboradores que brindan atención directa al cliente mientras que las otras áreas desarrollarán nuevos productos o actualizarán los existentes buscando los mejores ingredientes y estándares de calidad imprescindibles. La empresa se encontrará comprometida tanto con sus clientes como con su personal, manteniendo un clima laboral adecuado, ambientes y eventos de integración, consideraciones laborales de ley y capacitación profesional de acuerdo a una evaluación en base a eficiencia y resultados.

---

<sup>76</sup> Sobre la Línea, más conocido por su acrónimo ATL que significa Above the line.

### 3.9.6 Ambiente Físico

El proyecto plantea contar con 2 locales en Lima Norte (cuya ubicación se determinará por criterios como: costos de terreno, nivel de accesibilidad, impuestos, densidad del mercado objetivo y nivel de desarrollo comercial<sup>77</sup>). Al ofrecer 3 tipos de atención, se considera los siguientes puntos por local:

- Para la atención telefónica, contar con una moto que permita el envío del pedido al cliente.
- Se contará con mesas de 80 x 80 cm<sup>2</sup> para cuatro personas (33.3% más grandes que las mesas convencionales de la competencia). Las sillas serán más confortables de modo que el consumidor goce no solo la calidad de producto sino también de su estancia.
- Tener un espacio de diversión para los infantes mientras los familiares disfrutan de la comida. Se considera un espacio de 35m<sup>2</sup> en cada local para que los niños (principal agente de decisión en las familias) prefiera la empresa frente a otros.
- Servicio de estacionamiento gratuito.
- Estilo de acabados (interior y exterior) moderados. La decoración estará regida por colores intensos dando un aspecto moderno y atractivo a los visitantes.

### 3.9.7 Proceso

Los productos contarán con un proceso estandarizado de producción a utilizarse en cada local y en los diferentes turnos de atención, con Diagramas de procesos (DOPs) elaborados para cada producto donde indica los insumos precisos a usar<sup>78</sup>.

En caso de la atención presencial, se plantea el siguiente procedimiento utilizado en el centro comercial Multi Centro de Panamá donde el cliente no requiere esperar parado en el mostrador sino se dirige en búsqueda de un sitio tranquilo y una vez completado su pedido el mesero lo acerca hacia su mesa:

- Cliente se acerca al mostrador para realizar su pedido.
- El cajero le toma la orden a su vez le cobra y entrega un tótem con un distintivo para que cuando su pedido esté listo el mesero lo lleve a su sitio.

<sup>77</sup> Ver 4.4 Localización.

<sup>78</sup> Ver ANEXO 7: Diagrama de Operaciones de los productos en estudio.

- Una vez listo el pedido el empacador dejará el pedido en el mostrador y el mesero lo llevará a la mesa del cliente.



## CAPITULO IV : ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico permitirá identificar los recursos necesarios, analizar la disposición, el tamaño y la localización de la planta. Para cada local se identifican 3 áreas (aunque por el giro del proyecto el análisis se realiza básicamente en el área de almacén y cocina):

- **Atención al público:** Área de mesas y servicios higiénicos donde no existen factores de producción por lo cual estará en función del número de personas a atender.
- **Almacén y cocina:** Existen procesos donde es necesario realizar una adecuada disposición física. Esta zona estará compuesta a su vez por los almacenes de alimentos e insumos y la cocina.
- **Área administrativa:** Ubicación del personal administrativo de la empresa y sólo se considerará para uno de los locales.

### 4.1 DISPOSICIÓN DE PLANTA

El tipo de estudio es: Proyecto de una planta completamente nueva y se considera los siguientes principios básicos según Muther<sup>79</sup>:

- **Integración en conjunto:** Almacén y cocina juntos de modo tal que los operarios, materiales y maquinarias tengan un alto grado de coordinación entre ellos.
- **Mínima distancia recorrida:** Contar con operaciones sucesivas en posiciones contiguas para que las distancias entre estas se acorten y eviten recorridos largos que podrían maltratar a los alimentos.
- **Circulación o flujo de materiales:** Ordenar las áreas de trabajo de modo que cada operación evite interrupciones y cruces.
- **Espacio cúbico:** Lograr la mejor economía respecto al área, utilizando los espacios verticales y horizontales para los almacenes e implementos de cocina.

---

<sup>79</sup> MUTHER, Richard. *Distribución de planta*. 3ª ed. Barcelona. Hispano Europea. 1977. 478p.

- **Satisfacción y seguridad:** Satisfacción del operario con condiciones adecuadas de trabajo y medios de seguridad ofreciéndole mayor motivación para realizar sus tareas con mejores resultados.
- **Flexibilidad:** Es necesario considerar una infraestructura y maquinarias que permitan ajustes y reordenamientos con bajos costos o inconvenientes.

El tipo de disposición de planta para el proyecto es la *Disposición por proceso o por función* porque: todas las operaciones están ubicadas en un área común, las maquinarias son utilizadas por más de un operario a la vez, se fabrican varios productos y la demanda es intermitente (en función de la hora). De este modo la empresa trabajará con eficiencia reduciendo el nivel de inversión.

## 4.2 PLANEAMIENTO SISTEMÁTICO DE DISPOSICIÓN DE PLANTA

El planeamiento sistemático de disposición de planta se desarrolla en función de los factores que influyen directamente en la disposición de planta:

### 4.2.1 Factor Material

Para el manejo apropiado de los materiales es necesario conocer las especificaciones o requerimientos de las materias primas, insumos y productos terminados y realizar el análisis producto – cantidad.

El requerimiento de insumos y productos permitirá conocer las cantidades necesarias para elaborar los 16 productos a ofrecer en la **Tabla 3.23: Repartición de la producción de los productos**. En base a los requerimientos para el primer mes del año 2007 se estima el capital de trabajo requerido referente a insumos y materiales. Finalmente se evaluarán los requerimientos para un día del año 2016 a fin de estimar la capacidad de equipos requeridos. En la siguiente tabla se muestran las unidades a producir para cada situación:

**Tabla 4.1: Demanda requerida de productos en unidades de venta<sup>80</sup>**

Productos		Req. 2007	
		Diario	1 mes
P1	Pollo frito por piezas	650	19,505
P2	Filete de pollo	380	11,411
P3	Sándwich de pollo	395	11,844
P4	Nuggets o pedazos de pollo	224	6,720
P5	Pollo frito picante	313	9,387
P6	Ensaladas en base a pollo	294	8,812
P7	Papas fritas	1,101	33,039
P8	Yuquitas fritas	353	10,601
P9	Puré de papa	419	12,574
P10	Ensalada de col	382	11,464
P11	Helados	809	24,263
P12	Cheesecake	430	12,893
P13	Chifón	173	5,191
P14	Tortas	609	18,260
P15	Pie de manzana	236	7,072
P16	Gaseosa	2,256	67,678

Elaboración propia

#### a. Pollo Frito

Se servirá en porciones de una unidad en los productos P2, P3 y P6. Por otro lado los P1 y P5 en porciones mínimas de 2 unidades y en caso de los nuggets se presentarán en cajas de 6 unidades. Los requerimientos son los mostrados en la tabla inmediata. Asimismo, en el producto P2: filete de pollo se considera el tamaño grande frente a los P3 y P6 dado que en estos el pollo es parte del plato a diferencia del P2 donde ese es el plato.

Adicionalmente, el sándwich de pollo requiere de 2 rodajas de tomate, entre 18 a 20gr de lechuga y unidad de pan.

**Tabla 4.2: Peso de pollo por producto**

Producto	Pollo		
	Peso por unidad	Nº unidades	Peso total
P1	150gr	2	300gr
P2	150gr	1	150gr
P3	100gr	1	100gr
P4	20gr	6	120gr
P5	150gr	2	300gr
P6	100gr	1	100gr

Elaboración propia

<sup>80</sup> Se consideró la producción diaria del 2016 como requerimiento del 2007 donde 1 mes = 30 días.

Las especificaciones técnicas del pollo preparado son las siguientes:

**Tabla 4.3: Especificaciones del pollo**

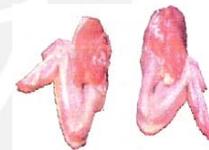
Producto	Tiempo de vida	Temp. de almacenamiento	Peso promedio	Temp. antes de cocinar
Pollo crudo	72hr - crudo	33 - 36 °F	1.35 Kg. por cabeza +/- 5%	36 - 40 °F
Filete crudo grande	72hr - crudo, 48hr - sazonado	33 - 36 °F	150gr +/- 5%	36 - 40 °F
Filete crudo normal	72hr - crudo, 48hr - sazonado	33 - 36 °F	100gr +/- 5%	36 - 40 °F
Nuggets	72hr - crudo, 48hr - sazonado	33 - 36 °F	20gr por unidad +/- 5%	36 - 40 °F

Elaboración propia

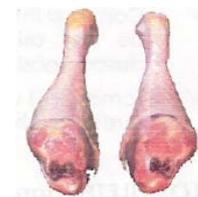
Fuente: KFC

El pollo crudo se compone del siguiente modo:

**Las alas:** Separada de la pechuga por la articulación del hombro; el hueso del ala debe estar intacto y contiene una porción circular de carne de pechuga de 3 a 4 cm. de diámetro.



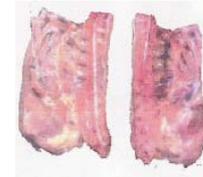
**Las piernas:** Separadas de los muslos por las articulaciones de las rodillas. La médula de los huesos tiene forma de "H" o de "8" y se ven los tendones unidos a la articulación. De no tener hecha esta forma de incisión la apariencia cocinada muestra con la piel recogida y el hueso expuesto. Si el tendón muestra un color oscuro es señal de que el pollo es congelado.



**Los muslos:** Cortados de manera que queden porciones iguales en cada parte del hueso de la cadera. Se deben ver la columna vertebral en ambos muslos.



**Las costillas:** Los cortes deben llevar porciones iguales de la espalda y los huesos deben estar enteros.



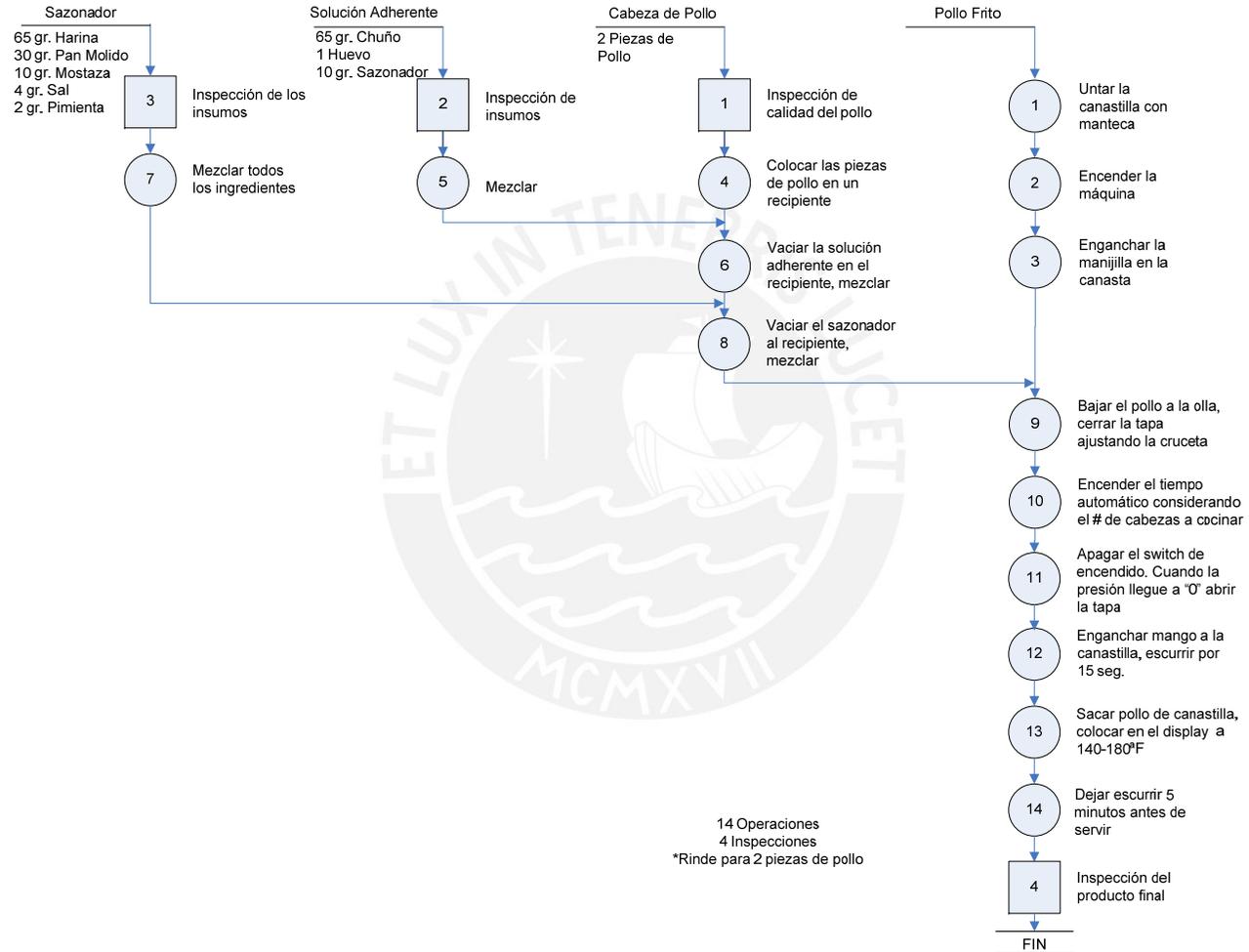
**La pechuga:** Deben tener por lo menos 2 cm. de la carne sobresaliente, la punta de la quilla y tan sola una parte de la primera costilla.



Para agrupar todas las partes del pollo se definir con el término de una cabeza al conjunto de: 2 alas, 2 piernas, 2 muslos, 2 costillas y una pechuga.

Los procesos de producción de los productos serán estandarizados y normalizados. En el siguiente Diagrama de Operaciones se muestra el proceso de elaboración del producto principal: Pollo Frito por piezas.

**Gráfico 4.1: Diagrama de operaciones de proceso del pollo frito por piezas**



Elaboración propia

El Diagrama de operaciones de los productos en estudio: P2, P3, P4, P5 y P6 se pueden observar en el **ANEXO 7** puntos 7A, 7B, 7C, 7D y 7E respectivamente.

#### **b. Papas Fritas**

La empresa contará con personal fijo de cocina y la carga de trabajo es variable por la frecuencia y horario de los consumidores, es por ello que se considera comprar papas enteras y durante los tiempos muertos se realizará el proceso de corte en tiras horizontales. Como se muestra en la **Tabla 4.5: Costo de insumos**, el costo de papas cortadas es 1616% más que el de papas enteras sin procesar. Ver **ANEXO 7F**.

#### **c. Yuquitas Fritas**

Así como el caso de papas fritas se comprará yucas enteras; aproximadamente de 1Kg. obteniéndose 32 unidades de yuquitas con almacenamiento en el congelador. Se ofrecerá en presentaciones de 8 unidades o 250 gr. Ver **ANEXO 7G**.

#### **d. Puré de Papas**

Se presentará en porciones de 120 gr. para lo cual se empleará papa amarilla, leche caliente, mantequilla y otros. Ver **ANEXO 7H**.

#### **e. Ensalada de Col**

El producto consiste en col y en menor proporción de cebolla y zanahoria. La salsa se elabora en base de mayonesa, sal y pimienta. Ver **ANEXO 7I**.

#### **f. Helados**

Los helados serán del tipo *soft* y se presentarán en barquillos – lo que equivale a 3.5 vueltas de helado en la máquina Coldelite/Carpigiani<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Ver ANEXO 10D: Máquina de helados.

### g. Gaseosas

Las gaseosas se presentarán en tamaños de 12 onzas, 16 onzas y 20 onzas, se contará con al menos con 5 jarabes diferentes. Para efectos de cálculo, cada vaso equivale a 12onzas en cualquier compra/venta.

En el caso de los demás postres estos serán subcontratados a una empresa especializada de pasteles.

#### 4.2.2 Análisis Producto - Cantidad

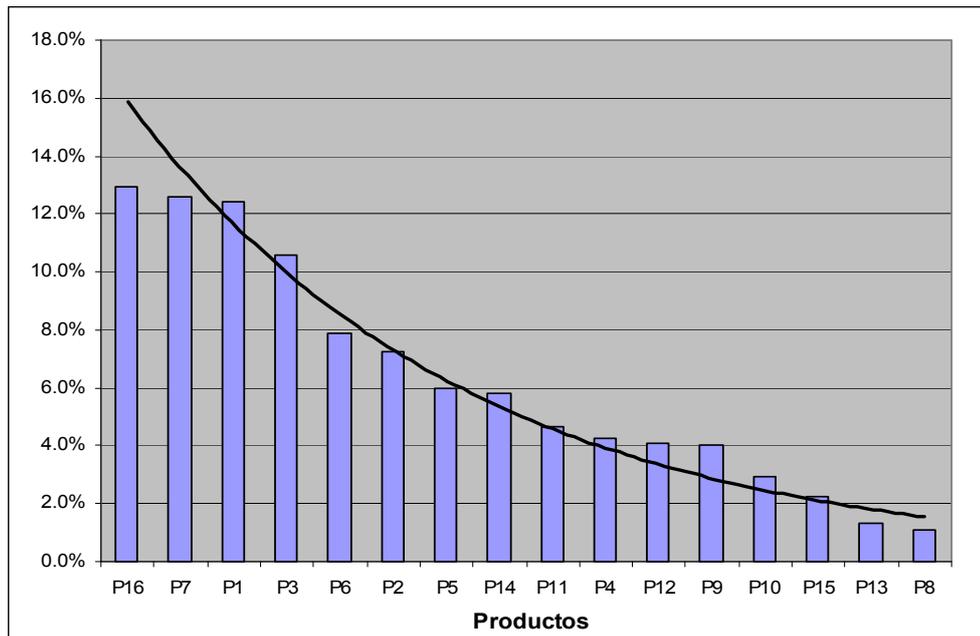
Valorizando la venta de los 16 productos a ofrecer en función al volumen de cada una de estas se obtiene la siguiente **Tabla 4.4: Producto – Cantidad** y **Gráfico 4.2: Producto – Cantidad**.

**Tabla 4.4: Producto – Cantidad**

	Producto	Cantidad (%)
P16	Gaseosa	12.9%
P7	Papas fritas	12.6%
P1	Pollo frito por piezas	12.4%
P3	Sandwich de pollo	10.6%
P6	Ensalada en base a pollo	7.9%
P2	Filete de pollo	7.3%
P5	Pollo frito picante	6.0%
P14	Tortas	5.8%
P11	Helados	4.6%
P4	Nuggets o pedazos de pollo	4.3%
P12	Cheesecake	4.1%
P9	Puré de papa	4.0%
P10	Ensalada de col	2.9%
P15	Pie de manzana	2.3%
P13	Chifón	1.3%
P8	Yuquitas fritas	1.1%

Elaboración propia

Gráfico 4.2: Producto – Cantidad



Elaboración propia

Se determina que los productos más representativos son las gaseosas (12.9%), papas fritas (12.6%) y pollo frito (12.4%). No se cumple la Ley de Pareto porque el 56% de los productos representan el 80% de los ingresos; se tendrá que contar con adecuados procedimientos de inspección y control para obtener productos óptimos y la satisfacción del consumidor.

#### 4.2.3 Controles de Inspección

Siendo el pollo, el producto principal del proyecto, se llevarán controles de calidad con los proveedores:

- Certificados de Habilitación del Establecimiento y Producto.
- Certificados del Transporte (temperatura adecuada, limpieza, libreta sanitaria, uniformidad)
- Requisitos del Producto (fresco, sin hielo, sin menudos, envasado individualmente, en cajón plástico)
- Rotulado.
- Fecha de envasado y vencimiento.
- Peso.

En lo referente a la recepción se tomarán las siguientes medidas:

- Revisar procedimientos operativos de recepción.
- Cumplir con la nota de pedido.
- Elaborar Planilla de recepción, que contenga: Fecha, Producto, Cantidad, Peso, Temperatura (0° y 4° C),
- Características Organolépticas (sin olor desagradable, consistencia firme, no pegajoso, sin golpes, ni sangre coagulada).
- Limpiar el área de recepción.
- Tener preparados y en condiciones los elementos necesarios para el almacenamiento.

Finalmente en el ingreso al almacenamiento:

- Verificar limpieza y orden de cámaras o sistema de refrigeración.
- Prever lugar de almacenamiento disponible.
- Asegurar funcionamiento de cámaras o heladeras (mantenimiento preventivo y controlar temperatura periódicamente).
- Traspasar a recipientes limpios y apilables que permitan la circulación de aire y evite la contaminación cruzada.
- Rotular con fecha de ingreso.
- Acomodar la mercadería respetando el sistema PEPS (primero en entrar-primero en salir).
- Llevar un kardex para el control de stock y registrarlo.

De este modo se podrá asegurar un proceso de higiene adecuado e inclusive se podrá certificar los procedimientos de cocina y almacenamiento generando una ventaja diferencial frente a la competencia. Los procesos indicados anteriormente, se pueden repetir en los demás productos a preparar.

#### **4.2.4 Costos de insumos**

Se consultó a los principales centros de abasto para evaluar el lugar más conveniente de compra

Tabla 4.5: Costo de insumos<sup>82</sup>

Insumos	Cantidad	Minka (S/.)	La Parada (S/.)	Metro (S/.)
Aceite	1L	3.80	4.20	4.35
Cebolla	1Kg.	0.60	0.30	1.59
Chufño	1Kg.	3.40	4.00	4.35
Col	1 Unidad (1 Kg.)	0.80	0.80	-
	1/2 Unidad	-	-	1.15
Filete de pollo	1Kg.	6.20	4.70	8.30
Harina	1Kg.	2.70	2.40	4.70
Huevos	1Kg.	3.20	2.80	3.25
Leche	1 Tarro (410mL)	2.00	2.00	1.99
Lechuga	1 Unidad (300g)	0.70	0.50	1.25
Mantequilla	1 Paquete (200g)	2.70	2.00	2.00
	1Kg.	-	8.60	-
Mayonesa	1 Paquete (120g)	1.20	1.20	1.15
Mostaza	1 Bolsa (1 Kg)	3.50	2.50	4.35
Palta	1Kg.	4.95	3.20	2.65
Pan de sándwich	1Kg.	5.60	5.10	6.20
Pan molido	1Kg.	3.80	3.00	6.50
Papas	1Kg.	0.60	0.50	0.80
Papas cortadas	1Kg.	9.70	-	10.45
Pimienta	100g	2.00	1.20	2.40
Pollo entero descargado	1Kg.	4.80	3.80	4.99
Rocoto	1Kg.	1.20	1.00	4.79
Sal	1Kg.	0.50	0.50	0.50
Sazonador	1Kg.	6.50	6.10	2.80
Tomate	1Kg.	1.50	0.80	1.99
Yuca	1Kg.	0.60	0.50	0.99
Zanahoria	1Kg.	0.80	0.60	1.20

Elaboración propia

Se observa que el supermercado Metro a pesar de identificarse por precios baratos, es mucho más costoso que Minka y la Parada en la gran mayoría de los insumos. Sin embargo, considerando que se desea ofrecer un producto adecuado se opta por que las compras se realicen en Minka. En el caso del aceite, dada la cantidad de productos, se consultó a la empresa concesionaria de alimentos *Servi Chavín Super Chef S.C.R.L.* y sugirió un consumo entre 15 y 20 litros por día para cada local.

<sup>82</sup> Todos los precios inc. IGV a excepción de los vegetales en la zona denominada “La Parada”. Muestra tomada el 10 de agosto de 2006.

Los jarabes para gaseosa se comprarán en tanques a la empresa *Corporación José R. Lindley S.A.* la cual cuenta con las marcas más reconocidas del mercado. Un tanque rinde aproximadamente 19 litros que equivale a 420 vasos de 12 onzas y cuesta S/. 490.00 incluido impuesto.

Los insumos para helados se comprarán a la empresa *Fibat S.R.L.* la cual es proveedora de los locales de comidas rápidas más importantes de Lima. Esta firma brindará los insumos requeridos para la elaboración de helados en barquillos los cuales costarán S/. 0.50 la unidad.

En el caso de los postres, en la **Tabla 4.6: Costo de Postres** se muestran los costos

**Tabla 4.6: Costo de Postres**

Postres	Porciones	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Cheesecake	15	35.714	6.786	42.50
Chifón	20	15.126	2.874	18.00
Pie de manzana	12	21.849	4.151	26.00
Torta de nueces	18	31.513	5.987	37.50
Torta de chantilly	18	33.193	6.307	39.50
Torta de manjar	18	29.748	5.652	35.40
Torta de chocolate	18	23.950	4.550	28.50

Elaboración propia

Finalmente en la **Tabla 4.7: Costo de producción** se muestran los costos de producción para cada producto

**Tabla 4.7: Costo de producción<sup>83</sup>**

Productos		Costo de Producción
P1	Pollo frito por piezas	1.620
P2	Filete de pollo	1.191
P3	Sandwich de pollo	1.478
P4	Nuggets o pedazos de pollo	1.220
P5	Pollo frito picante	1.636
P6	Ensaladas en base a pollo	1.627
P7	Papas fritas	0.042
P8	Yuquitas fritas	0.504
P9	Puré de papa	0.003
P10	Ensalada de col	0.258
P11	Helados	0.500
P12	Cheesecake	2.381
P13	Chifón	0.756
P14	Tortas	1.644
P15	Pie de manzana	1.821
P16	Gaseosas	0.980

Elaboración Propia

#### 4.2.5 Factor maquinaria

El correcto plan de requerimientos para equipos y maquinarias permitirá la mejor distribución del área de trabajo. En el **ANEXO 9: Relación maquinaria – productos**, se aprecia la lista de equipos utilizados para la elaboración de los productos:

##### a. Freidora a Presión

Una máquina freidora a presión, permite de un modo más rápido cocinar a temperaturas elevadas mientras se sellan los alimentos con sus jugos entre 60° a 205°C. Al ser una operación automática, permite un mayor ahorro de tiempo y energía.

<sup>83</sup> Ver ANEXO 8: Costo de insumos. Tabla A8.3: Costo de producción.

Se debe evaluar el tamaño óptimo de la máquina para lo cual se proponen las siguientes alternativas en la marca Henny Penny (marca reconocida a nivel mundial en freidoras para establecimientos de comidas rápidas):

**Tabla 4.8: Freidoras a presión Henny Penny**

Modelo	Capacidad (Kg.)	BTU	KW
Gas Pressure Fryer PFG – 600	5.7	80,000	23.4
Gas High Volume Pressure Fryer PFG – 691	11.0	100,000	29.0
Electric Pressure Fryer PFE – 500	6.3	-	13.5
Electric Pressure Fryer PFE – 561	8.2	-	11.25
Electric High Volume Pressure Fryer PFE – 591	11.0	-	17.0

Fuente: <http://www.hennypenny.com/pd/pd2.phtml?formTarget=pressfry>  
Elaboración propia

Para estimar la máquina más eficiente se calculó en la **Tabla 4.9** que el peso total de pollo requerido en un día y por local será de 243 Kg. para el año 2016, considerando que un día está compuesto por 12 horas y la cocción máxima es de 15 minutos, será suficiente contar para cada local con una máquina *PFG-600 Gas pressure fryer* llegándose a utilizar hasta un 94.7% de su capacidad en el último año. Las dimensiones son:

Ancho: 46 cm.

Largo: 100 cm.

Alto: 160 cm.

Proveedor: *Henny Penny Perú*

Fabricante: *Henny Penny*

Producto: *PFG-600 Gas pressure fryer*

Precio: *USD 9075.00 + IGV*

Características generales: Ver **ANEXO 10A**

**Tabla 4.9: Consumo diario para el año 2016 de pollo**

Producto	Consumo diario	Unid / pedido	Unid / día	Peso / unid. (Kg.)	Peso total / día y local (Kg.)
Pollo frito	963	2	1,926	0.120	115.57
Filete grande	380	1	380	0.150	28.53
Filete normal	689	1	689	0.100	34.43
Nuggets	224	6	1,344	0.120	80.65
<b>Total</b>					<b>259.17</b>

Elaboración propia

## b. Freidora Abierta

Los freidores abiertos automáticos se usan para cocinar gran variedad de productos, grandes volúmenes con mayor eficiencia. Esta máquina se utilizará para la elaboración de papas y yuquitas fritas las cuales están presentes en un 16.12% de las ventas, se plantean las siguientes alternativas también de la marca Henny Penny:

**Tabla 4.10: Freidoras abiertas Henny Penny**

Modelo	Capacidad (Kg.)	Calentamiento	KW
Electric High Volume Open Fryer OFE – 291	9.5	Inmersión eléctrica	17.0
High Volume Open Fryer OFG – 391 Gas	11.0	100,000 BTU	29.0
Single Well Electric OFE – 321	6.8	Inmersión eléctrica	14.4
Two Well Electric OFE – 322	13.6	Inmersión eléctrica	28.8
Three Well Electric OFE – 323	20.4	Inmersión eléctrica	43.2
Single Well Gas OFG – 321	6.8	85,000 BTU	14.4
Two Well Gas OFG – 322	13.6	170,000 BTU	28.8
Three Well Gas OFG – 323	20.4	255,000 BTU	43.2

Fuente: <http://www.hennypenny.com/pd/pd2.phtml?formTarget=openfry>  
Elaboración propia

De modo similar a la evaluación de los pollos, se observa en el análisis de la **Tabla 4.11** que el peso total día y local para el año 2016 sería de 248 Kg. sin embargo dado que el tiempo máximo de fritura es de 10 minutos se tiene que la mejor opción será el *OFG-321 Single well open fryer* de modo que con su capacidad de 6.8 Kg. satisfaga este requerimiento. Sus dimensiones son:

Ancho: 45 cm.

Largo: 95 cm.

Alto: 117 cm.

Proveedor: *Henny Penny*

Fabricante: *Henny Penny*

Producto: *OFG-321 Single well open fryer*

Precio: *USD 10,340.00 + IGV*

Características generales: *Ver ANEXO 10B*

Tabla 4.11: Consumo diario para el año 2016 de papas y yuquitas fritas

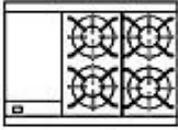
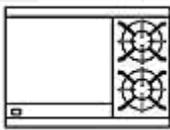
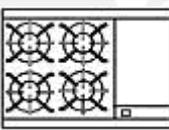
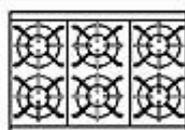
Producto	Consumo diario	Peso/ unid (Kg.)	Peso total/día y local (Kg.)
Papas fritas	1,101	0.16	88.10
Yuquitas fritas	353	0.25	44.17
<b>Total</b>			<b>132.28</b>

Elaboración propia

### c. Cocina Industrial con plancha para parrilla

Se prefiere una cocina industrial con parrilla para la preparación de productos. Las hornillas serán utilizadas para la cocción de agua y la preparación del puré de papas que representa un 4.64% de la demanda. Se presentan las siguientes alternativas:

Tabla 4.12: Cocina industrial de 36" American Range

Modelo 36"	AR12G-4B	AR24G-2B	AR4B-12RG	AR-6
Imagen				
Número de hornillas	4	2	4	6
Tamaño de plancha	12"	24"	12"	-
BTU	183,000	139,000	203,000	227,000
KW	53.63	40.73	59.49	66.52

Fuente: <http://www.zama-enterprise.com/SearchResult.aspx?CategoryID=110>

Elaboración propia

La cocina que se escogió es el modelo es *AR12G-4B* porque ofrece cuatro hornillas que cumplen la necesidad. Adicionalmente se tendría una plancha pequeña de 12" para generar otros platos posteriormente. Sus dimensiones son:

Ancho: 90 cm.

Largo: 87 cm.

Alto: 140 cm.

Proveedor: *Zama Enterprises Corp.*Fabricante: *American Range*Producto: *AR12G-4B Heavy Duty Commercial Range - Standard Oven Base*Precio: *USD 1,717.00 (EE.UU.)*Características generales: Ver **ANEXO 10C**

#### d. Máquina de helados

Los helados son un producto representativo con 8.96% de la demanda. Se plantea un equipo de la marca Carpigiani por su reconocimiento mundial desde 1946 en Italia. Para esto se tienen las siguientes alternativas:

**Tabla 4.13: Máquinas de helados de crema Carpigiani**

Modelo	Tamaño de tanque (qts)	Dimensiones <sup>84</sup> (m)	Cantidad de combinaciones	Peso Neto (lbs)
UC-711 G/P	10	0.45 x 0.83 x 0.73	1	218
UC-1131 G/P	8x2	0.45 x 0.90 x 0.73	3	320
UF-253 G/P	18x2	0.55 x 0.85 x 1.40	3	700
UF-263 G	18x2	0.55 x 0.85 x 1.40	3	700
UF-820 E	40x2	0.73 x 1.03 x 1.40	3	970

Fuente: [http://www.carpigiani-usa.com/soft\\_serve\\_freezers.php](http://www.carpigiani-usa.com/soft_serve_freezers.php)  
Elaboración propia

Todas presentan refrigeración de agua o aire, la disponibilidad puede ser del tipo gravedad o por bomba y alarma de mezcla baja. Se plantea una máquina de doble sabor para la elaboración de hasta tres combinaciones diferentes. Dado que la demanda por día según la **Tabla 4.1: Demanda requerida de productos en unidades de venta** es de 758 unidades se cree conveniente una máquina pequeña. Se entiende entonces que el modelo UC-1131 G/P es el ideal. Sus dimensiones son:

Ancho: 45 cm.

Largo: 90 cm.

Alto: 73 cm.

Proveedor: *Zama Enterprises Corp.*

Fabricante: *Coldelite/Carpigiani*

Producto: *UC-1131P Soft Serve Ice Cream Machina 320 (4 oz)*

Precio: *USD 11,995.00 (EE.UU.)*

Características generales: Ver **ANEXO 10D**

<sup>84</sup> El orden en las dimensiones son: Ancho, Profundidad y Alto.

### e. Exhibidor para productos calientes

El display o exhibidor se coloca sobre las mesas de empaque detrás del mostrador y deja a los clientes ver los productos calientes, existen modelos de uno o más niveles que suministran calor y humedad que son de vital importancia para mantener la calidad del producto. Dado que el mantenimiento en caliente de los productos por periodos largos puede generar esporas de *Cl. Perfringes*, *B. Cereus* y multiplicación de microorganismos será necesario contar con equipos sofisticados para lo cual se recurre a las alternativas que presenta *Henny Penny*:

**Tabla 4.14: Exhibidores para productos calientes Henny Penny**

Modelo	2 Niveles	Dimensiones <sup>85</sup> (m)	Volúmen útil (m <sup>3</sup> )
Exhibidor Counter Warmer HCW – 5	Si	1.55 x 0.84 x 0.76	1.5
Exhibidor Counter Warmer HCW – 8	Si	2.44 x 0.84 x 0.76	2.4

Fuente: <http://www.hennypenny.com/pd/pd2.phtml?formTarget=dcwarmers>  
Elaboración propia

Se considerará el exhibidor *HCW-8 Two tier, eight pan* que permitirá soportar grandes cargas de clientes a la vez conservando los productos de la mejor manera. Sus dimensiones son:

Ancho: 244 cm.

Largo: 76 cm.

Alto: 84 cm.

Proveedor: *Henny Penny*

Fabricante: *Henny Penny*

Producto: *HCW-8 Two tier, eight*

Precio: USD 12,860. 00 + IGV

Características generales: Ver **ANEXO 10E**

### f. Exhibidor para productos fríos

En este caso se plantea un exhibidor pequeño de mesa tipo refrigeradora de exhibición para los productos P12, P13 P14 y P15 (que representan el 16.04% de la demanda) y ofrecerlos a la vista del cliente. En mayor proporción la exhibición se dará

<sup>85</sup> El orden en las dimensiones son: Ancho, Profundidad y Alto.

en la mesa de atención al público. Las siguientes alternativas de la marca *True Food Service*.

**Tabla 4.15: Exhibidores para productos fríos True Food Service**

Modelo	Capacidad (m <sup>2</sup> )	Dimensiones <sup>86</sup> (m)	Número de estantes
GDM-5	0.45	0.60 x 0.59 x 0.93	2
GDM-5-PT	0.45	0.60 x 0.60 x 0.93	2
GDM-5-PT-S	0.45	0.60 x 0.60 x 0.93	2
GDM-7	0.63	0.60 x 0.62 x 0.98	2 ½
GDM-9	0.81	0.90 x 0.56 x 0.99	2 ½

Fuente: <http://www.zama-enterprise.com/SearchResult.aspx?CategoryID=117>  
Elaboración propia

Considerando que los postres pueden ser almacenados en la refrigeradora industrial; se requerirá la opción más económica: GDM-5. Sus dimensiones son:  
Ancho: 60 cm.  
Largo: 59 cm.  
Alto: 93 cm.

Proveedor: *Zama Enterprises Corp.*

Fabricante: *True Food Service*

Producto: *True GDM-5 Glass Door Merchandiser True GDM-5 Glass Door Merchandiser*

Precio: *USD 986.00 (EE.UU.)*

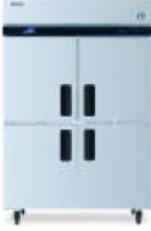
Características generales: Ver **ANEXO 10F**

#### **g. Refrigerador Industrial**

Se denomina así a un grupo de cámaras climatizadas que pueden conservar productos a diferentes temperaturas a la vez en frío como el pollo crudo, papas, salsas entre otros. Se ha propuesto la marca *Hoshizaki America Inc.* por su reputación a nivel mundial:

<sup>86</sup> El orden en las dimensiones son: Ancho, Profundidad y Alto.

**Tabla 4.16: Refrigerador industrial de temperatura dual Hoshizaki América**

Modelo	Imagen	Capacidad	BTU
RFH2 - SSB (HD)		Dos secciones de temperaturas duales con capacidad de 0.63m <sup>3</sup> cada sección	2,740
RFH3 - SSB (HD)		Tres secciones de temperaturas duales con capacidad de 0.63m <sup>3</sup> cada sección	3,260

Fuente: <http://www.zama-enterprise.com/hoshizaki/Spec/reachins/RFH23SSBHD.pdf>  
Elaboración propia

Considerando las condiciones necesarias de recepción de los insumos con los proveedores, el producto deberá llegar en condiciones óptimas requiriendo de espacio suficiente para la gran demanda diaria proyectada, de este modo se tiene que la mejor alternativa es el *TEMPGUARD Dual Temps RFH3 - SSB (HD)*. Sus dimensiones son:

Ancho: 210 cm.

Largo: 86 cm.

Alto: 215 cm.

Proveedor: *Zama Enterprises Corp.*

Fabricante: *Hoshizaki America Inc.*

Producto: *TEMPGUARD Dual Temps RFH3 - SSB (HD)*

Precio: *USD 8,509.00 (EE.UU.)*

Características generales: Ver **ANEXO 10G**

#### h. Tostadora Industrial

Para el proyecto se plantea un tostador rápido y con amplia capacidad. Se considera también un equipo de alto uso (industrial) que permita un alto rendimiento del mismo. El producto seleccionado es el siguiente:

Proveedor: *www.chefdepot.net*  
Fabricante: *Commercial Toaster*  
Producto: *CDWCT800*  
Precio: *USD 348.95 (EE.UU.)*  
Características generales: Ver **ANEXO 10H**

#### **i. Horno Microondas Industrial**

Se requerirá un horno microondas para el calentamiento de las comidas de modo regular. Debido a esto, se requiere un equipo industrial con capacidad normal (1.2 pies<sup>3</sup>). El producto seleccionado es el siguiente:

Proveedor: *Zama Enterprises Corp.*  
Fabricante: *Amana*  
Producto: *1000 Watts Heavy Duty Microwave Oven (RCS10MPS)*  
Precio: *USD 594.00 (EE.UU.)*  
Características generales: Ver **ANEXO 10I**

#### **j. Campana Extractora**

Es la unidad de ventilación, que a la vez extrae el calor y olor, inyectando aire a las maquinas. De este modo, el ambiente de trabajo no se contaminará con gases y el producto no se verá afectado. Este equipo está considerado en el plan de obra del proyecto.

#### **k. Mesa Múltiple**

Esta mesa será utilizada en diferentes funciones como: empanizado, marinado, preparación de cremas, ensaladas, entre otros. Asimismo, en esta mueble se ubicará la tostadora. Las dimensiones serán:

Ancho: 200cm

Largo: 120 cm.

Alto: 75 cm.

El costo de esta mesa está alrededor de USD 200.00 según nos comentó la compañía Indumecc S.A.

## I. Dispensa

Se requiere de una dispensa para el almacenaje de insumos como condimentos, azúcar, entre otros. Su tamaño es de vital importancia debido a la gran cantidad de productos a guardar por lo que se sugiere un área de almacenaje de 6m<sup>2</sup>.

## m. Mostrador

El mostrador será un módulo que divida el área de cocina y atención al público. Este deberá tener un ancho no menor a un metro y el largo dependerá del diseño del área de atención (este espacio deberá cubrir dos máquinas registradoras y la zona de entrega).

## n. Lavaderos

Como los productos del proyecto son alimentos, se deberá contar con un área de lavado de manos y productos es por ello que se consideran dos lavaderos.

### 4.2.6 Cálculo de los requerimientos de área

Por el método de Guerchet<sup>87</sup> se establece los espacios requeridos para cada área productiva (almacén y cocina). En la siguiente tabla se muestran todas las máquinas, equipos y almacenes requeridos así como sus dimensiones (en metros) y su número de lados (N):

---

<sup>87</sup> DÍAZ GARAY, Bertha. *Disposición de Planta*. Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima. Lima. 2001. Pág. 344p.

Tabla 4.17: Datos generales de las unidades

Equipos		N	Ancho (m)	Largo (m)	Alto (m)
A	Freidora a presión	1	0.46	1.00	1.60
B	Freidora abierta a gas	1	0.45	0.95	1.17
C	Cocina industrial	1	0.90	0.87	1.40
D	Máquina de helados	1	0.45	0.90	0.73
E	Exhibidor para productos calientes	2	2.44	0.76	0.84
F	Exhibidor para productos fríos	1	0.60	0.59	0.93
G	Refrigerador industrial	1	2.10	0.86	2.15
K	Mesa múltiple	2	2.00	1.20	0.75
L	Dispensa	1	2.00	3.00	2.50
N	Lavaderos	1	1.00	1.00	0.80
N	Lavaderos	1	1.00	1.00	0.80

Elaboración propia

**Nota:** No se consideró la tostadora, horno microondas, la campana extractora y el mostrador, porque los dos primeros se ubican sobre la mesa múltiple, el tercero en el techo y el último se adecuará al diseño de la cocina en general como límite al área de atención.

En base a esta información y tomando como premisa que el factor “k” denominado coeficiente de evolución será de 0.15<sup>88</sup>, se logra determinar que el área necesaria debe ser de 43m<sup>2</sup> según se muestra en la **Tabla 4.18: Área requerida según Guerchet**.

<sup>88</sup> DÍAZ GARAY, Bertha. *Disposición de Planta*. Opus Cit.

Tabla 4.18: Área requerida según Guerchet

Equipos		Ss	Sg	Se	St
A	Freidora a presión	0.46	0.46	0.14	1.06
B	Freidora abierta a gas	0.43	0.43	0.13	0.98
C	Cocina industrial	0.78	0.78	0.23	1.80
D	Máquina de helados	0.41	0.41	0.12	0.93
E	Exhibidor para productos calientes	1.85	3.71	0.83	6.40
F	Exhibidor para productos fríos	0.35	0.35	0.11	0.81
G	Refrigerador industrial	1.81	1.81	0.54	4.15
K	Mesa múltiple	2.40	4.80	1.08	8.28
L	Dispensa	6.00	6.00	1.80	13.80
N	Lavaderos	1.00	1.00	0.30	2.30
N	Lavaderos	1.00	1.00	0.30	2.30
<b>Total</b>					<b>42.82</b>

Elaboración propia

El área requerida puede resultar disminuida considerando que muchas de las máquinas son trabajadas a la vez por un único operario pudiendo agruparse.

#### 4.2.7 Factor Hombre

Se dará una especialización por tipo de proceso (operación) que consiste en el entrenamiento previo al personal (mínimo: un mes) para que puedan aprender el manejo de los equipos (muchos de ellos automáticos) de modo que el producto final siempre resulte estándar (en porciones y velocidades de atención).

Se ha identificado seis tipos de tareas para brindar al público los productos a ofrecer por local:

- **Cocinero:** Este se ubicará en el área de cocina, será el encargado de la preparación de los alimentos.
- **Packers:** Persona ubicada en el mostrador y tiene como función el abastecimiento de los productos para la venta: retirará los productos terminados (del exhibidor u otro punto) para ponerlos en una bandeja en el mostrador.
- **Mesero:** Tendrá como función el llevar la(s) bandeja(s) del cliente a su mesa, también realizará la limpieza del área de atención al público.
- **Cajero:** Será la persona encargada de cobrar al cliente el monto de su pedido.

- **Drivers:** Transportará los pedidos por teléfono al lugar que indique el cliente utilizando una moto.
- **Animadora:** Dado que se desea dar una elevada atención a los niños, se requerirá de una persona de carácter agradable y risueño que entretenga a los menores del mejor modo.

Estas tareas serán realizadas por todos los trabajadores, es decir, un empleado del área de empaques también deberá conocer las funciones de caja y de este modo reemplazar a sus compañeros frente cualquier inconveniente.

#### 4.2.8 Distribución General

Conocidos los espacios físicos con el *factor maquinaria*, se analizará la disposición de planta mediante la *tabla relacional*. Para su construcción es necesario contar con la *tabla de valor de proximidad*. A continuación se muestra su escala de valores:

**Tabla 4.19: Escala de valores de proximidad<sup>89</sup>**

Código	Valor de proximidad
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente necesario
I	Importante
O	Normal u ordinario
U	Sin importancia
X	No recomendable

Fuente: Disposición de planta

A continuación se detallan 4 razones existentes en la relación para el proceso de producción:

**Tabla 4.20: Razones de relación de una unidad con otra**

Número	Razón
1	No se desea manipuleo y/o es la continuación del proceso
2	Mismo operario
3	Por no ser necesario
4	Por la limpieza de la zona

Elaboración propia

<sup>89</sup> DÍAZ GARAY, Bertha. 174p.

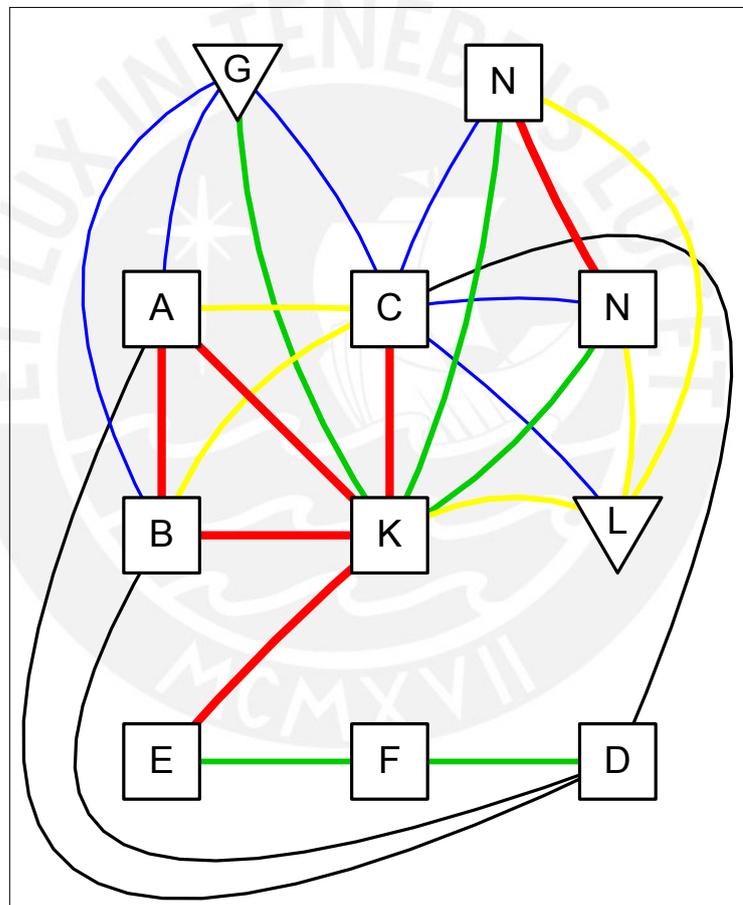


**Tabla 4.22: Tabla código de las proximidades**

Código	Valor de proximidad	Color
A	Absolutamente necesario	Rojo
E	Especialmente necesario	Amarillo
I	Importante	Verde
O	Normal u ordinario	Azul
U	Sin importancia	---
X	No recomendable	Negro

Elaboración propia

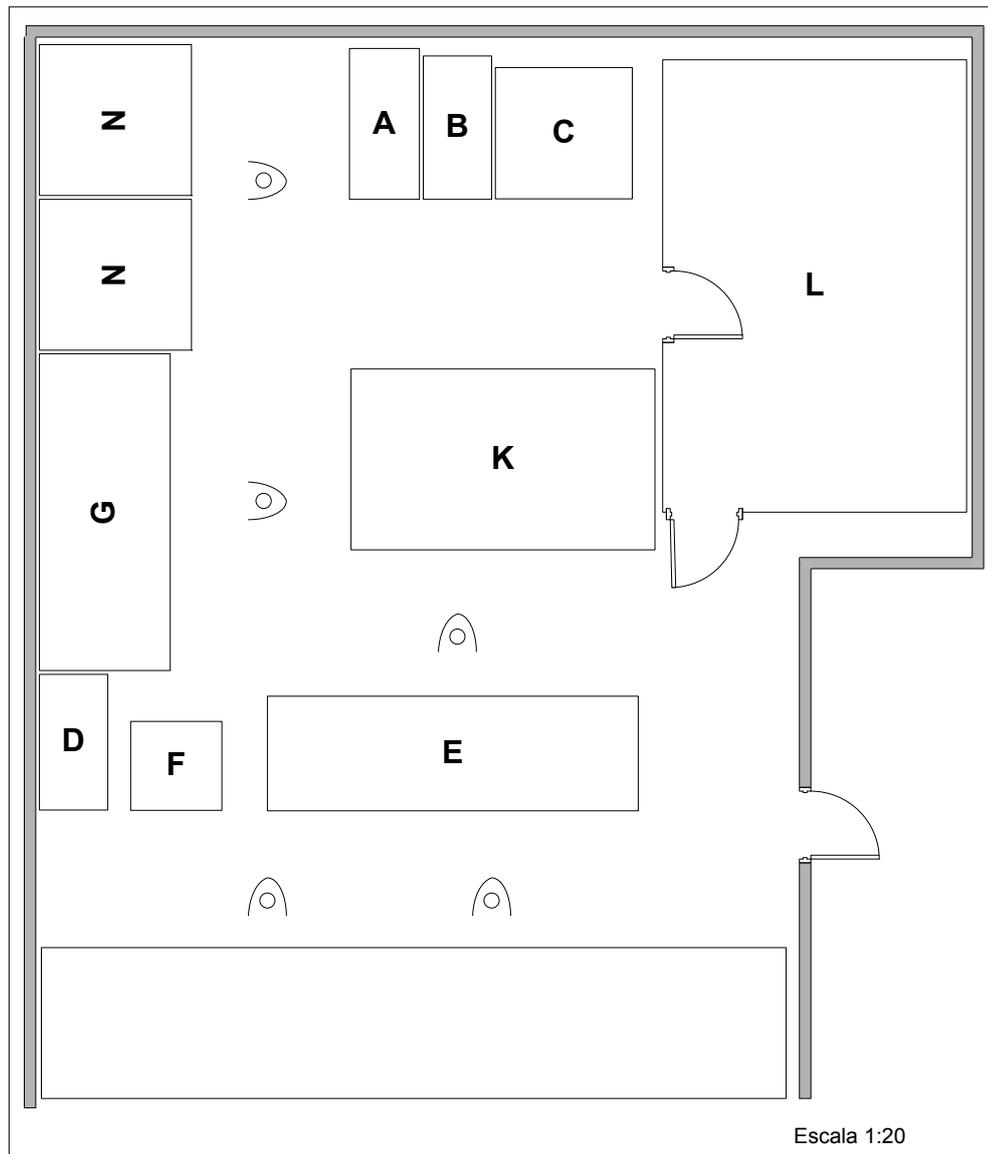
**Gráfico 4.3: Diagrama relacional de recorrido**



Elaboración propia

Finalmente se tiene la disposición práctica de planta real en un área de 40.8m<sup>2</sup> (se obtiene un ahorro de casi 5% de espacio físico respecto al teórico). Asimismo también se está considerando el módulo de atención que para la evaluación de Guerchet fue exceptuado.

Gráfico 4.4: Disposición práctica de cocina y almacén



Elaboración propia

La propuesta plantea que el área de almacén y cocina se ubiquen en la esquina derecha posterior. Se considera pasadizos internos de un metro mínimo y una división interna hacia el área de los packers. El largo del mostrador será mayor a los cinco metros que satisfacen los requerimientos de uso.

#### 4.2.9 Factor Movimiento

El movimiento será de tipo humano, el trabajador se encargará del manipuleo del material en proceso. Para este logro se debe considerar los siguientes principios:

#### a. Principio de sistemas

El manejo de los materiales se dará desde su almacenamiento con el área de procesos (la cocina) ya que se encuentran en el mismo espacio físico.

#### b. Principio de aprovechamiento de espacios

Tanto en el refrigerador industrial como en la dispensa se considerarán repisas al igual que en la mesa múltiple para obtener el máximo provecho del espacio cúbico.

#### c. Principio de estandarización

Dado que los productos son comidas rápidas, las porciones serán estandarizadas y pesadas como se observan en los DOP de los productos (Ver **ANEXO 7: Diagrama de Operaciones de los productos en estudio**).

#### d. Principio ergonómico

Los equipos o máquinas estarán agrupados dependiendo de la persona a utilizar considerando los lados de atención, manipulación, talla del operario, entre otros.

#### e. Principio de flexibilidad

Es necesario considerar este principio para atender órdenes especiales de clientes y sientan un máximo grado de satisfacción.

### 4.3 TAMAÑO DE PLANTA

Este estudio permite conocer el tamaño óptimo de los locales de manera global para atender al público definido en el Estudio de Mercado. Dado que se tiene la disposición óptima de cocina falta concretar el tamaño de planta con las áreas de atención y administrativas.

#### 4.3.1 Factores condicionantes

Los principales factores que condicionarán el proyecto son los siguientes:

### a. Relación Tamaño - Mercado

En función al mercado se podrá estimar el tamaño necesario para cubrir la demanda a satisfacer el cual inicialmente es para 523,514 personas en el año 2007 hasta 812,142 personas para el año 2016.

### b. Relación Tamaño - Tecnología

La tecnología necesaria para el proyecto es estándar y esta presente en gran porcentaje de establecimientos de comidas rápidas por lo que no existe limitación al respecto. Aunque no representa dificultad, se mostró en el **ANEXO 9: Relación maquinaria – productos** que los equipos por lo general son importados y se verá en función de sus resultados en el **Capítulo VI: Estudio Económico y Financiero**.

### c. Relación Tamaño – Punto de Equilibrio

Este factor es importante porque permite conocer el tamaño general y capacidad de los locales en base al mercado a atender en un espacio óptimo. Para determinar la capacidad normal del proyecto, bajo condiciones de días y horas de asistencia detalladas en el capítulo anterior se puede encontrar el momento crítico (mayor afluencia de clientes):

**Tabla 4.23: Factor de Afluencia**

HORARIO \ DIAS	DIAS				
	De Lunes a Viernes	Fines de semana	Ferados	Cualquier día en general	Total
Entre las 12:00 – 15:00hrs	5.87%	<b>12.34%</b>	11.26%	3.00%	32.47%
Entre las 15:00 – 18:00hrs	3.74%	7.85%	7.16%	1.91%	20.66%
Entre las 18:00 – 21:00hrs	5.07%	10.66%	9.72%	2.59%	28.04%
Más de las 21:00hrs	3.40%	7.15%	6.53%	1.74%	18.82%
Total	18.08%	38.01%	34.68%	9.23%	100.00%

Elaboración propia

Estos porcentajes se obtienen del cruce de las tablas: **Tabla 3.11: Repartición porcentual del consumidor por días** y la **Tabla 3.12: Repartición porcentual del consumidor por horarios**. Se observa que el momento de mayor concentración son los fines de semana entre las 12 y 15 horas del día con un 12.34%.

Considerando la demanda insatisfecha de la **Tabla 3.22: Análisis Oferta – Demanda** se utilizará el *Momento de mayor afluencia* (demanda de los fines de semana entre las 12:00 y 15:00hrs para cada año) para determinar la cantidad de mesas a instalar por local. Como premisa se considera que por ser una cadena de comidas, el proyecto deberá contar por lo menos con dos locales como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.24: Número de locales y mesas requeridas**

Año	Demanda a satisfacer	Momento de mayor afluencia		No. Locales	Mesas por local	
		En el periodo de una hora	Mesas requeridas		A atender	Instaladas
2007	523,514	209	52	2	26	40
2008	549,689	220	55	2	27	40
2009	577,174	231	58	2	29	40
2010	606,033	242	61	2	30	40
2011	636,334	254	64	2	32	40
2012	668,151	267	67	2	33	40
2013	701,559	281	70	2	35	40
2014	736,637	295	74	2	37	40
2015	773,468	309	77	2	39	40
2016	812,142	325	81	2	41	40

Elaboración propia

Para determinar el número de mesas requeridas, se entenderá que cada mesa está compuesta por cuatro sitios, en el año hay 360 días y que un fin de semana está compuesto por dos días. Es decir, se requerirán para el proyecto de 2 locales de 40 mesas cada uno.

#### d. Relación Tamaño - Inversión

La inversión es factor fundamental para la magnitud de proyecto que se dará para dos locales de comidas rápidas y en el **Capítulo VI: Estudio Económico y Financiero** se determinará el porcentaje de endeudamiento al que estará expuesto el proyecto.

#### 4.3.2 Disposición de planta general

Considerando 40 mesas, las cuales tendrán 80 cm. de lado se demandará según Guerchet 3.68 m<sup>2</sup> cada mesa, de modo que en total se requerirá de 148 m<sup>2</sup> en el área de atención<sup>90</sup>.

Adicionalmente a este espacio, se agrega la zona destinada al entretenimiento infantil dentro del área de atención al público. Se trató con la empresa *Cosas de Niños* las conocidas piscinas de pelotas con laberintos incluidos. En el **ANEXO 11: Costo de los juegos infantiles**, se muestran dos alternativas de piscinas de pelotas:

- Alternativa 1: 35 m<sup>2</sup>, precio USD 9,980 + IGV
- Alternativa 2: 16 m<sup>2</sup>, precio USD 6,500 + IGV

Se prefiere la primera alternativa pese al factor precio porque representa el doble de espacio que la alternativa 2, así se satisface a mayor cantidad de niños. Como se ha venido explicando en el proyecto, se muestra gran preferencia por el segmento infantil y la alternativa 1 representará el logro de este objetivo.

Por lo tanto, el tamaño óptimo para cada local del proyecto evaluando todos los criterios necesarios son:

---

<sup>90</sup> También se consideró para este cálculo un valor “k” de 0.15.

**Tabla 4.25: Programación de áreas requeridas**

Ambiente (Por niveles)	Capacidad (Personas x Ambiente)	Cantidad	Dimensiones (m)		Área (m <sup>2</sup> )	Total (m <sup>2</sup> )
			Ancho	Largo		
<b>Primer nivel</b>						
Área de mesas	160	1.00	-	-	148.00	148.00
Cocina y atención	11	1.00	-	-	41.00	41.00
Juegos infantiles	10	1.00	-	-	35.00	35.00
SS.HH. damas	3	1.00	2.00	2.40	4.80	4.80
SS.HH. caballeros	3	1.00	2.00	2.40	4.80	4.80
Estacionamiento	10	10.00	2.50	4.50	11.25	112.50
<b>PARCIAL 1º NIVEL</b>						<b>346.10</b>
<b>Segundo nivel</b>						
Área de oficinas	4	1.00	6.80	8.90	60.52	60.52
Of. Gerencia	1	1.00	3.20	5.45	17.44	17.44
SS.HH.	1	1.00	1.20	2.35	2.82	2.82
<b>PARCIAL 2º NIVEL</b>						<b>80.78</b>

Elaboración propia

El área administrativa se considera sólo en uno de los dos locales y requiere de 80.78m<sup>2</sup>. Adicionalmente se está considerando los espacios destinados a servicios higiénicos, depósito de limpieza y el estacionamiento. Se tiene entonces que las áreas requeridas son de 426.88 m<sup>2</sup> (Local Principal) y 346.10 m<sup>2</sup> (Segundo Local).

Seguidamente se muestran las propuestas de diseño de los locales en tres planos diferentes: dos locales de venta (con diferentes propuestas para que el inversionista no se sienta limitado a un único formato) y un plano de las instalaciones de las oficinas.

En el **ANEXO 12: Presupuesto referencial de construcción** se tiene un detalle de los costos por local, ver la siguiente tabla:

**Tabla 4.26: Costos de construcción**

Construcción (US \$)	Local Principal	Segundo Local	Total
Acabado de primera <sup>91</sup>	185,753.39	150,602.63	336,356.02
Acabado moderado <sup>92</sup>	106,720.00	86,525.00	193,245.00

Elaboración propia

Se observa que las diferencias de inversión entre el acabado moderado frente al acabado de primera representa un 42.6%. Dado que el proyecto se enfoca al público de NSE B y C, se opta por la segunda opción.

#### 4.4 LOCALIZACION

La correcta localización conllevará a una mejor rentabilidad del proyecto y determinará en gran medida el éxito o fracaso del proyecto. Un 9.3% de los encuestados considero como factor importante una buena ubicación<sup>93</sup>, entonces se utilizará dos métodos para esta evaluación: *ranking de factores* y *accesibilidad absoluta*.

##### 4.4.1 Ranking de factores

Los factores de localización apropiados a considerar por el giro de comidas rápidas son:

- **F1 - Costos de terreno:** La estratificación de precios por terreno es notoria y diversa en los distritos en estudio. Se considera una ponderación media debido a que la inversión se ve directamente afectada por este factor; los precios de los terrenos pueden fluctuar desde USD 100 por m<sup>2</sup> de compra hasta un alquiler que oscila entre USD 30 a 35 por m<sup>2</sup> - mes como es el caso de MegaPlaza (Independencia).

<sup>91</sup> Acabado de primera considera: cerámicos importados, madera de primera, cristales, aparatos de color, griferías pesadas.

<sup>92</sup> Acabado moderado: considera materiales de procedencia nacional.

<sup>93</sup> Ver Gráfico 3.4: Repartición porcentual de factores a considerar para el proyecto.

- **F2 - Nivel de accesibilidad:** Considerando que el mercado objetivo esta compuesto por personas del NSE B y C es necesario contar con vías aledañas de transporte público y privado. Asimismo, es importante el estado de las rutas así como de estacionamientos cercanos. La ponderación para este factor es alta.
- **F3 - Impuestos y Tributos:** Este criterio afecta al estudio de inversión económico del proyecto, los impuestos y tributos a efectuarse están correlacionados directamente con la zona a implantar la cadena de comidas rápidas es por ello que se considera una ponderación media.
- **F4 - Mercado Objetivo:** Es un factor importante en el estudio, para considerar la mejor ubicación se tiene en cuenta el número de clientes potenciales que consumirá el servicio, éstas cifras se encuentran cuantificadas en el Estudio de Mercado. A mayor público objetivo, mayor preferencia en la ubicación del proyecto; es por ello que se considera una ponderación media.
- **F5 - Nivel de Desarrollo Comercial:** La afluencia de personas a un determinado lugar disminuye los costos de publicidad, instalar un servicio en un punto estratégico de la ciudad es más rentable que realizarlo en una zona poco estratégica comercialmente; los lugares donde se encuentran ubicados los supermercados, cines y demás tendrán mayor porcentaje de evaluación que los otros; es así que se considera una ponderación alta a este criterio.

Este paso permitirá analizar el nivel de importancia de cada uno de los factores y asignarles una ponderación relativa que evalúa la importancia de cada factor respecto a los demás a través de la matriz de enfrentamiento:

**Tabla 4.27: Matriz de enfrentamiento<sup>94</sup>**

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	Conteo	Ponderación
F1	-	0	1	0	0	1	10%
F2	1	-	1	1	0	3	30%
F3	0	0	-	0	0	0	0%
F4	1	0	1	-	0	2	20%
F5	1	1	1	1	-	4	40%
<b>Total</b>						<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia

Se observa que el Nivel de Desarrollo Comercial es el factor principal con un 40% debido a que los centros comerciales generan mayor consumo que en zonas aisladas. En segundo orden se tiene el Nivel de Accesibilidad con un 30% que denota la importancia del fácil acceso hacia cualquier comercio. La calificación de los factores se observa en la **Tabla 4.28**.

**Tabla 4.28: Calificación de factores**

Calificación	Valor
Mala	1
Regular	2
Buena	3
Muy Buena	4
Excelente	5

Elaboración Propia

En base a las acotaciones previas, se determina el ranking de factores que permitirá ordenar los distritos en estudio desde el más apropiado hasta el menos aconsejado.

<sup>94</sup> Se asignará el valor de uno (1) a aquel factor “mas importante” que el factor con el cual es comparado y el valor de cero (0) si el factor analizado es “menos importante” que el factor con el cual es comparado.

Tabla 4.29: Evaluación de distritos por Ranking de Factores

Factor	P	Comas		San Martín		Los Olivos		Independencia	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
F1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
F2	0.3	2	0.6	4	1.2	4	1.2	3	0.9
F3	0.0	2	0.0	4	0	3	0	3	0
F4	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4
F5	0.4	1	0.4	2	0.8	3	1.2	4	1.6
		<b>Total</b>	2.2	<b>Total</b>	2.8	<b>Total</b>	3.2	<b>Total</b>	3.1

Elaboración Propia

El método de Ranking de factores indica que el orden de preferencia a ubicar los locales de comida rápida será: Los Olivos (3.2), Independencia (3.1), San Martín de Porres (2.8) y finalmente Comas (2.2).

#### 4.4.2 Método de Accesibilidad Absoluta

Considerando la accesibilidad como el 2do. criterio más importante en el Ranking de Factores, es conveniente realizar un profundo análisis para evaluar las mejores ubicaciones de los locales de atención. Para ello se utilizará la matriz de accesibilidad y se utilizará la siguiente fórmula:

$$a_{ij} = \frac{p_i}{d_{ij}}$$

Sabiendo que:

- $a_{ij}$ : Accesibilidad del punto  $c_i$  hacia el  $c_j$
- $p_i$ : Población de la localidad  $c_i$ .
- $d_{ij}$ : Distancia entre las poblaciones  $c_i$  y  $c_j$  (se medirá en Km.)
- $c_i$ : Centro de localidad

Se utiliza este método porque concuerda con el criterio: “a mayor población mayor número de ocurrencias”. La accesibilidad total a una localidad  $c_i$ , se obtiene de la sumatoria de todos los valores de accesibilidad hacia este. Previamente denominaremos a las localidades como se muestra en la tabla:

Tabla 4.30: Localidades i de los distritos

Distrito	i	Mercado que gusta del pollo <sup>95</sup>
Comas	1	334,210
San Martín	2	291,262
Los Olivos	3	223,500
Independencia	4	104,404

Elaboración Propia

Una vez definidos los  $c_i$  se procede a la elaboración de la Matriz de Distancias<sup>96</sup>.

Tabla 4.31: Matriz de Distancias

$D_{ij}$	$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$
$c_1$	1	2.5	1.8	1.5
$c_2$	2.5	1	0.8	2.0
$c_3$	1.8	0.8	1	1.4
$c_4$	1.5	2.0	1.4	1

Elaboración Propia

Según se muestra en la tabla anterior, las distancias corresponden al camino más corto entre un distrito y otro, considerándose el  $c_i$  como su centro de gravedad y asumiendo que cuentan con vías de comunicación homogéneas.

Tabla 4.32: Matriz de Accesibilidad Absoluta

$a_{ij}$	$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$
$c_1$	334,210	133,684	185,672	222,807
$c_2$	116,504	291,261	364,076	145,631
$c_3$	124,167	279,375	223,500	159,643
$c_4$	69,603	52,203	74,575	104,405
$\Sigma$	<b>644,484</b>	<b>756,523</b>	<b>847,823</b>	<b>632,485</b>

Elaboración Propia

Según la Matriz de Accesibilidad Absoluta, los distritos convenientes para el establecimiento del servicio son *Los Olivos* y *San Martín de Porres* (como última opción el distrito de Independencia). En ambas evaluaciones, **Los Olivos** fue considerado la mejor alternativa de acuerdo a la evaluación del Ranking de Factores concluyéndose que este distrito es el seleccionado para uno de los locales.

<sup>95</sup> Ver Tabla 3.14: Población de los distritos en estudio que gusta del pollo en comidas rápidas.

<sup>96</sup> Ver ANEXO 13: Mapa distrital de Lima Metropolitana.

Sin embargo, para la selección del segundo distrito se escoge a **Independencia** (segunda mejor opción en el Ranking de Factores) porque a pesar de contar con una población pequeña (principal motivo de descalificación en la Matriz de Accesibilidad), los principales medios de comunicación terrestre de Lima Norte cruzan en su mayoría este distrito, además actualmente es considerado el principal centro de actividades comerciales de Lima Norte.



## CAPITULO V : ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

En el Estudio Organizacional y Legal se definirá los criterios para enfrentar el análisis de la organización y aspectos legales, se presentará una organización funcional de la empresa donde muestre: estructura, dirección y control de funciones así como los tramites para inscribirla y solicitud de los permisos de ley.

### 5.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se considera una estructura y diseño organizacional tanto vertical como horizontal. La dimensión vertical describe la unidad de mando principal, así como el grado de responsabilidad – autoridad de cada nivel inferior mientras que la dimensión horizontal muestra la división del trabajo por área.

La *departamentización* es de tipo funcional porque agrupa actividades de acuerdo a funciones que se realizan:

- Contabilidad y Finanzas
- Compras y Logística
- Operaciones (cuyo encargado es el Jefe de Tienda): Cocina, Ventas, Seguridad, Mantenimiento y Limpieza.

El enfoque de contingencia al diseño de la organización, es un modelo *adhocrático* caracterizado por su gran diferenciación horizontal, poca vertical, descentralización y gran flexibilidad que exige a los miembros una completa adaptación a las condiciones del entorno en el que actúan (orientados a la innovación, creatividad y ajustable a las necesidades de los clientes).

El área administrativa laborará de lunes a viernes de 9.00am a 6.00pm mientras que el área operativa se adecua para satisfacer a los comensales (12pm – 12am) estableciéndose dos (2) turnos de la siguiente manera:

1° Turno: 11:30am – 6:00pm

2° Turno: 6:00pm – 12:30am

Los trabajadores contarán con un contrato indefinido con la remuneración correspondiente según dicten los estatutos y convenios, teniendo en cuenta las horas

extras que se puedan realizar. Previamente pasarán por un período de prueba de 15 días donde se determinará si es contratado o no y su valía para el puesto de trabajo asignado.

## 5.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### - Gerencia General (1)

Encargada de la definición de los lineamientos y política de la organización coordinando la elaboración y ejecución el plan estratégico anual de la empresa, así como también delegando responsabilidades (previa evaluación) a los representantes en cada área que conforman la empresa.

### - Secretaría (1)

Recibir, revisar, registrar, clasificar, distribuir, archivar y controlar la documentación que ingresa y sale de la empresa. Redactar y transcribir documentación que solicita directamente el área administrativa. Organizar y coordinar reuniones. Atender las llamadas telefónicas tanto a clientes como proveedores.

### - Contabilidad y Finanzas (1)

Planea, programa, presupuesta, organiza, coordina, supervisa y controla los recursos financieros, conforme a los programas establecidos en el presupuesto anual, así como el control a la Tesorería por los ingresos y pagos que realiza por los consumidores y proveedores respectivamente. Asimismo supervisa y controla todas las operaciones contables.

- **Asistente de Contabilidad y Finanzas (1):**

Encargado del registro y carga en el sistema de todos los movimientos como: libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios; elaboración de informes e indicadores económicos/financieros para exponerlos a la Gerencia.

### - Compras y Logística (1)

Encargada de las requisiciones para la bodega, utensilios, accesorios y todas las áreas en general. Evalúa las cantidades necesarias y trabaja mediante un sistema JIT para materias primas bajo pronósticos.

- **Jefatura de Tienda (Operaciones) (4):**

Supervisar el accionar de: Cocina, Ventas, Mantenimiento y Limpieza, Seguridad; evalúa los reportes de gestión, aprueba las compras a realizar a los proveedores y supervisa el cumplimiento del pronóstico de producción diario. Se considera un jefe de tienda por local/turno.

- **Animadora Infantil (2):**

Diseñar, crear, desarrollar y coordinar los programas de animación por un turno enfocado a los niños. Organizar programas tematizados para Navidad, Carnaval, Día del Niño y Cumpleaños de los niños-clientes. Presentar y desarrollar shows-concursos buscando la participación de todos los niños presentes.

- **Cocina**

Se encuentra subdividida en:

• **Cheff Encargado (1):**

Encargado del diseño y elaboración de platos así como realizar la normativa para estandarizar la elaboración de productos y no diferir entre un local y otro. Entregar las indicaciones para la preparación de las órdenes trabajando en conjunto con los Asistentes de Cocina.

• **Asistentes de Cocina (12):**

Ejecutan lo dispuesto por el Cheff Encargado en primera instancia, se encargan de elaborar directamente los platos a ofrecer en el día; reciben, clasifican, almacenan y distribuyen los insumos para satisfacer al almacén ubicado en su local según lo indicado por el Jefe de Compras y Logística. Se considera 3 Asistentes de Cocina por local/turno.

- **Ventas**

Se encuentra subdividida en:

• **Packers y Meseros (16):**

Atender y guiar a los comensales desde el momento de su ingreso al local hasta la salida del mismo, adicionalmente empacar los productos para la entrega en mesa. Coordinar y ejecutar las reservas realizadas para algún evento en particular. Se ha considerado 4 meseros por cada local que

atenderá cada uno a 10 mesas (aproximadamente) de 4 personas cada una.

- **Caja (12):**

Captar los ingresos por los productos y servicios consumidos en los establecimientos de comidas rápidas, para ello poseen un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención. Al final del turno el cajero se encarga del corte diario de los ingresos recibidos en efectivo y tarjetas de crédito. Para este tipo de establecimiento se esta considerando tres (3) cajeros por local/turno: 2 para atención a clientes presenciales y 1 para atención por Teléfono y/o Delivery.

- **Drivers (4):**

Encargados de transportar los pedidos realizados por Delivery que han solicitado los consumidores desde un espacio físico distinto al establecimiento de comidas rápidas. Se esta considerando un (1) driver motorizados por local/tuno.

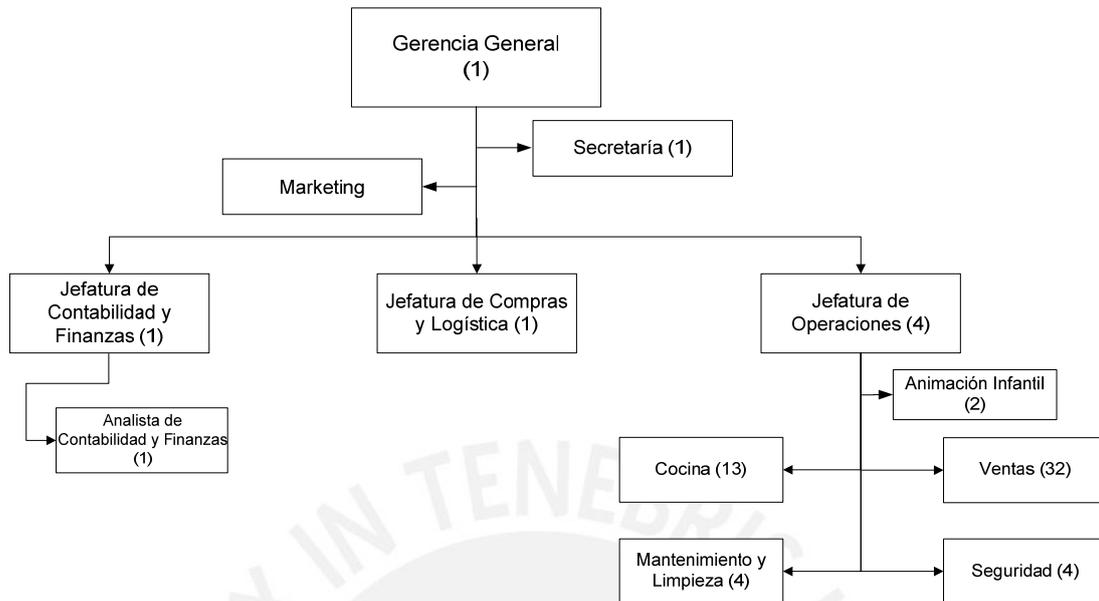
- **Mantenimiento y Limpieza (4):**

Planea, programa y coordina las actividades relativas al mantenimiento preventivo y correctivo de los locales, instalaciones, equipos, mobiliarios e instrumentos para la elaboración de comidas rápidas en base a pollo. Será necesaria una persona por local/turno.

- **Seguridad (4):**

Encargados de la vigilancia externa del establecimiento diurno y nocturno en los 2 locales requiriendo a una persona por local/turno.

**Grafico 5.1: Organigrama**



Elaboración Propia

Finalmente se resume que el personal requerido para el proyecto se agrupa en: personal administrativo y operacional siendo 5 y 59 respectivamente. En el **Gráfico 6.1: Organigrama**, se muestra el apoyo de marketing, área que se plantea subcontratar y estará encargada de la imagen institucional, las relaciones públicas así como también recabar y recopilar información necesaria acerca del dinamismo del rubro para que se tome acciones comerciales como: desarrollar nuevos productos a comercializar coordinando con todas las áreas necesarias.

### 5.3 CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Los trabajadores a cargo de la prestación del servicio serán reclutados de acuerdo al siguiente perfil por puesto:

- **Gerencia General (1)**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Administrador o Ingeniero Industrial
Experiencia	5 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	MBA
Idioma	Dominio de Inglés

- **Secretaria (1)**

Grado de Instrucción	Técnico
Título	Secretaria Bilingüe Computarizada
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	-----

- **Jefe de contabilidad y finanzas (1)**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Contador, Economista
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares y de finanzas
Otros conocimientos	Cursos de especialización en el tema
Idioma	-----

• **Asistente de Contabilidad y Finanzas (1):**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Contador, Economista
Experiencia	Experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	Cursos de especialización en el tema
Idioma	-----

- **Jefe de Compras y Logística (1)**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Ingeniero Industrial
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	Cursos de especialización en el tema
Idioma	-----

- **Jefatura de Tienda (Operaciones) (4):**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Administrador o Ingeniero Industrial
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	Especialización en operaciones en el rubro alimenticio
Idioma	Dominio de Inglés

- **Animadora Infantil (2):**

Grado de Instrucción	Estudiante Universitaria: Psicología, Educación Inicial.
Título	-----
Experiencia	1 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	-----

- **Cocina**

• **Cheff Encargado (1):**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Gastronomía y Arte Culinario
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	-----

• **Asistentes de Cocina (12):**

Grado de Instrucción	Superior
Título	Cocina
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	-----

- **Ventas**

• **Packers y Meseros (16):**

Grado de Instrucción	Secundaria completa
Título	-----
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	Inglés básico

- **Caja (12):**

Grado de Instrucción	Secundaria completa
Título	-----
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	Inglés básico

- **Drivers (4):**

Grado de Instrucción	Secundaria Completa
Título	-----
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	Contar con licencia BII (Motocicletas)
Idioma	-----

- **Mantenimiento y Limpieza (4):**

Grado de Instrucción	Técnico
Título	-----
Experiencia	1 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	Conocimientos en mantenimiento
Idioma	-----

- **Seguridad (4):**

Grado de Instrucción	Secundaria completa
Título	-----
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares
Otros conocimientos	-----
Idioma	-----

## 5.4 CLASIFICACIÓN DE PERSONAL

En la siguiente tabla se clasifica al personal de acuerdo a como impacta en los costos de producción o gastos administrativos dividiéndolos en *Mano de obra indirecta (MOI)* y *Mano de obra directa (MOD)*. Asimismo en la tabla siguiente se hace referencia a los sueldos del personal requerido para el proyecto.

Tabla 5.1: Clasificación del personal

Cargo	Requerimiento por local - turno*	Requerimiento Total	Sueldo por cargo (S/.)	Sueldo global por cargo (S/.)
<b>Mano de obra directa</b>				
Asistente de Cocina	3	12	800	9,600
Packers - Meseros	4	16	800	12,800
Cajero	3	12	800	9,600
Drivers	1	4	800	3,200
<i>Total MOD</i>		44		35,200
<b>Mano de obra indirecta</b>				
Jefe de Tienda	1	4	2,500	10,000
Cheff Encargado	1	1	2,500	2,500
Animadora	1	2	800	1,600
Mantenimiento y Limpieza	1	4	500	2,000
Seguridad	1	4	500	2,000
<i>Total MOI</i>		15		18,100
<b>Sueldos administrativos</b>				
Gerente General	1	1	7,500	7,500
Contador - Financiero	1	1	4,000	4,000
Asistente de Contabilidad	1	1	1,500	1,500
Compras y Logística	1	1	2,500	2,500
Secretaria	1	1	800	800
<i>Total Sueldos Administrativos</i>		5		16,300
<b>Total</b>		<b>64</b>		<b>69,600</b>

Elaboración propia

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, los trabajadores percibirán adicionalmente a los 12 sueldos (incluyen las vacaciones remuneradas que le otorgan al trabajador 30 días calendario para su disposición anual) las siguientes partidas:

- **Gratificación:** Los meses de Julio y Diciembre cuyo monto equivale a un sueldo cada uno.
- **Compensación por tiempo de servicios (CTS):** Depósito semestral los meses de Mayo y Noviembre equivalentes al 50% de la remuneración percibida cada uno.
- **ESSalud:** El empleador finalmente deberá abonar un 9% del sueldo del trabajador a ESSalud para que el empleado pueda ser atendido en los centros hospitalarios del Estado si lo requiere.

En base a estos criterios y la cantidad de personal requerido analizado en este capítulo, se presenta en la siguiente tabla el resumen de costos por tipo de personal.

Tabla 5.2: Costo del personal

Sueldos y salarios anuales (S/.)	Sueldo bruto anual	Gratificación anual	EsSalud (9%)	CTS anual	Sub -Total	Nro. Empleados	Total
<b>Mano de obra directa</b>							
Asistente de cocina	9,600	1,600	1,008	800	13,008	12	156,096
Packers - Meseros	9,600	1,600	1,008	800	13,008	16	208,128
Caja	9,600	1,600	1,008	800	13,008	12	156,096
Drivers	9,600	1,600	1,008	800	13,008	4	52,032
<i>Total MOD</i>							<b>572,352</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>							
Jefe de tienda	30,000	5,000	3,150	2,500	40,650	4	162,600
Cheff encargado	30,000	5,000	3,150	2,500	40,650	1	40,650
Animadora	9,600	1,600	1,008	800	13,008	2	26,016
Mantenimiento y Limpieza	6,000	1,000	630	500	8,130	4	32,520
Seguridad	6,000	1,000	630	500	8,130	4	32,520
<i>Total MOI</i>							<b>294,306</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>							
Gerente	90,000	15,000	9,450	7,500	121,950	1	121,950
Contador - financiero	48,000	8,000	5,040	4,000	65,040	1	65,040
Asistente de contabilidad	18,000	3,000	1,890	1,500	24,390	1	24,390
Compras y logística	30,000	5,000	3,150	2,500	40,650	1	40,650
Secretaria	9,600	1,600	1,008	800	13,008	1	13,008
<i>Total</i>							<b>265,038</b>
<b>Total (S/.)</b>							<b>1,131,696</b>

Elaboración propia

## 5.5 ASPECTOS LEGALES

### 5.5.1. Tipo de Sociedad

Se plantea una Sociedad Anónima Cerrada que se caracteriza por su forma de administración (ser menor de dos y como máximo 20 accionistas; una vez conformada no se registrará ingresos de nuevos socios a la empresa); la administración recaerá en el Gerente General (por prescindir de Directorio) quien responderá a terceros. El capital social estará representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes de los socios (quienes no responden personalmente por las deudas sociales): bienes no dinerarios (muebles, equipos y maquinarias), bienes dinerarios (efectivo) y bienes mixtos (dinerarios y no dinerarios); estos bienes, que constituyen el patrimonio social de la empresa, deben ser susceptibles de valorarse económicamente y transferirse a la sociedad. Es una persona jurídica de responsabilidad limitada y no puede inscribir sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.

### 5.5.2. Registro de una empresa

#### a. Elaborar la Minuta de Constitución:

Documento privado elaborado y firmado por un abogado<sup>97</sup> que contiene el acto o contrato (constitución de la empresa) que se debe presentar ante un notario para su elevación a escritura pública. Cuenta con los siguientes requisitos:

- Reserva del Nombre en Registros Públicos.
- Presentación de documentos personales: Copia simple del DNI de los socios.
- Descripción de la actividad económica: En hoja bond A4 redactada y firmada por los interesados.
- Capital de la Empresa: Indicar el aporte (detalladamente en dinerarios, no dinerarios y mixtos) del titular y socios en la constitución de la empresa.
- Estatuto: Documentos que regirá a la empresa: Régimen del directorio, la gerencia, la junta general, los deberes y derechos de los socios, entre otros).

---

<sup>97</sup>En las oficinas del PRODAME (Programa de Autoempleo y Microempresa) del Ministerio del Trabajo y Promoción Social, brindan asesoría gratuita para su elaboración.

**b. Elaboración de la Escritura Pública:**

Documento Legal elaborado por un notario para inscribir a la empresa en Registros Públicos. Requisitos:

- Minuta de constitución de la empresa (incluyendo copia simple).
- Pago de los derechos notariales.

**c. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas:**

El notario o el titular/socios realizan la inscripción de la empresa en la Oficina Registral competente del Registro de Personas Jurídicas de SUNARP. Por ser Sociedad Anónima Cerrada, se registrará en el Registro de Sociedades. Requisitos:

- Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
- Copia del DNI del presentante.
- Escritura Pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
- Comprobante de Depósito por el pago de Derechos Registrales.
- Otros documentos según calificación registral y disposiciones vigentes.

La calificación del título está a cargo de un Registrador, que extiende el asiento de inscripción en un plazo de 7 días útiles. A partir de la inscripción la sociedad adquiere personalidad jurídica. Luego de calificar el título la oficina registral entregará:

- Una constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral.

**d. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

Registro a cargo de la SUNAT que contiene la información del contribuyente: datos de identificación, actividades económicas, domicilio fiscal, impuestos afectos, entre otros.

La SUNAT entregará:

- Comprobante de Información registrada que contiene el número de RUC otorgado.
- Los datos que brindó el titular/socios como contribuyentes al momento de la inscripción.

Por el tipo de empresa que se constituye, al momento de la inscripción se acogerá al Régimen General de Impuesto a la Renta<sup>98</sup> que involucra 2 impuestos:

- Impuesto a la Renta: 30% a la utilidad generada al cierre de cada año.
- Impuesto General a las Ventas: Tributo que corresponde al 17% más la adición del 2% correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal, haciendo un total de 19%.

Este régimen permite emitir: facturas, boletas de venta, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por maquinas registradoras, notas de crédito/debito y guías de remisión.

#### **e. Registro de Trabajadores a Essalud**

Cuando el trabajador inscrito en planilla haya culminado el primer mes laborado, el empleador consignará como contribución el monto asignado por el concepto de ESSALUD equivalente al 9% del sueldo total percibido. La empresa por contar con más de 4 trabajadores utilizará el Programa de Declaración Telemática PDT.

#### **f. Autorización de Permisos Especiales**

Permisos o requisitos que pide la autoridad competente, según el área de especialización del negocio, para garantizar que las practicas sean compatibles con el interés colectivo y la calidad de la vida ciudadana. Para la empresa se cumplirá con Autorizaciones y Registros Especiales, Ministerio de Salud, Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA:

- Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas, DEHAZ<sup>99</sup> - Área de Certificaciones y Registro Sanitario, derecho de pago 7% de la UIT.
- Certificación Sanitario de establecimiento de fabricación de alimentos y bebidas, DEHAZ<sup>100</sup> - Área de Habilitación Sanitaria, derecho de pago 15% UIT.

---

<sup>98</sup>La empresa, por ser persona jurídica cuenta con 2 opciones de Régimen Tributario: RER (Régimen especial del impuesto a la renta) y el Régimen general del impuesto a la renta. El RER tiene como requisitos: Ingresos Netos no superiores a S/. 240 000 anuales, no tener mas de 8 trabajadores por turno, no contar con mas de 2 locales que no superen en conjunto del 200 m<sup>2</sup>; estos motivos hacen que la empresa se acoja al Régimen general del Impuesto a la Renta.

<sup>99</sup>DEHAZ: Dirección Ejecutiva Higiene Alimentaria y Zoonosis.

<sup>100</sup>Ibit.

### g. Autorización y Legalización del Libro de Planillas

Las planillas son documentos de registro de los pagos que se realizan a los trabajadores, en caso de la empresa, éste proceso se realizará de manera mensual. Las planillas son aprobadas para su uso por la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT) <sup>101</sup>.

### h. Autorización de la Licencia Municipal de Funcionamiento

La licencia municipal de funcionamiento es la autorización de apertura del establecimiento que otorga la municipalidad antes del inicio de las actividades. Por la naturaleza de la empresa, se solicitará una licencia municipal de funcionamiento definitiva, cuyos requisitos son:

- Solicitud de licencia de funcionamiento definitivo.
- Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Uso.
- Copia del RUC.
- Copia del Título de Propiedad o documento equivalente que acredite la propiedad o Copia del Contrato de alquiler.
- En caso el local sobrepase los 80m<sup>2</sup> anexar Licencias de Construcción, planos firmados por el CIP o CAP y carta de seguridad de obra.
- Copia de la Escritura Pública de Constitución.
- Informe favorable de Defensa Civil.
- Pago por derecho de trámite.
- En caso de autorizaciones sectoriales, copia de la autorización y/o certificación del sector competente según actividad.

Todo local deberá de contar, adicional de la documentación solicitada, con lo siguiente <sup>102</sup>:

- Extintor de acuerdo a las dimensiones del local.
- Certificación de fumigación.
- Un botiquín de primeros auxilios.

---

<sup>101</sup> En Lima, la AAT se encuentra en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

<sup>102</sup> De acuerdo a lo solicitado por la Municipalidad del Distrito de Los Olivos.

- Carné sanitario del personal que labora en el establecimiento.
- Prohibido ocupar la vía pública.
- Contar con la autorización de anuncios y propaganda, la misma que se tramita después de obtenida la Licencia de Funcionamiento.

#### **i. Legalización de Libros Contables**

Los libros contables se pueden adquirir en cualquier librería, luego legalizarlos por un notario en la primera hoja útil del libro. Si se utiliza registros por medios computarizados esta constancia estará en la primera hoja suelta. La constancia asigna un número y contiene el nombre o la denominación de la razón social, el objeto del libro, el número de folios, el día y el lugar en que se otorga, el sello y firma del notario. La empresa por acogerse al Régimen General debe llevar la contabilidad completa por ser de exigencia obligatoria:

- Libros Societarios: Libro de Actas y Registro de acciones.
- Libros Contables: Libro de Inventarios y balances; Libro Diario y Libro Mayor.
- Libros y Registros auxiliares: Libro de Caja y Bancos; Libro de Remuneraciones; Registro de Compras y Registro de Ventas.

## CAPITULO VI : ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO<sup>103</sup>

En el Estudio Económico y Financiero se evaluará la inversión a realizar y la mejor alternativa de financiamiento bancario y/o aportación propia. Se determinarán los presupuestos de ingreso y egreso por concepto de ventas. Se calculará el presupuesto de costos, mano de obra directa e indirecta, depreciación e impuestos. Se presentará el Estado de Ganancias y Pérdidas, y el Flujo de Caja Económico y Financiero, año a año, para todo el periodo de estudio. Los índices de rentabilidad a tomar en cuenta serán el VAN, TIR, la relación beneficio costo (B/C) y el período de recuperación de la inversión (PR). Finalmente, se realizará un análisis de sensibilidad para las variables críticas del proyecto.

### 6.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO

En este punto se determinará el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto y demostrar la viabilidad económica y financiera aportando las bases para dichas evaluaciones. A continuación se detallará el total de inversiones necesarias para el desarrollo del proyecto. La moneda a utilizar será el Nuevo Sol (S/.) porque las transacciones de compra y venta son en esta moneda, se considera un tipo de cambio de USD 1.00 igual a S/. 3.30 para todo el capítulo.

#### 6.1.1 Inversión en activos fijos tangibles

Se plantea la adquisición de dos locales de 346.10 m<sup>2</sup> como se mostró en la **Tabla 4.25: Programación de áreas requeridas**.

**Tabla 6.1: Inversión en la compra de terrenos (USD)**

Activo	Área (m2)	Costo/m2	Inversión (USD)
Terreno 1	346	200	69,220
Terreno 2	346	200	69,220
<b>TOTAL (US \$)</b>			<b>138,440</b>

Elaboración propia

<sup>103</sup> Se basó en el libro de Evaluación Privada de Proyectos del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- \* Se ha observado la variación significativa en el precio del m<sup>2</sup> dependiendo de las zonas a localizar el servicio (distritos de Los Olivos e Independencia) sus precios varían entre USD 150 – 250 m<sup>2</sup> por lo que se considera la media.

En el punto *Capítulo 4*, punto 4.3.2 *Disposición de planta general* se concluyó que se dará un *Acabado Moderado* el cual como se muestra en la **Tabla 4.26: Costos de construcción** por un monto de **USD 193,245.00**.

Respecto a la inversión sobre equipos, mobiliarios y utensilios se muestra las siguientes tablas:

**Tabla 6.2: Inversión en equipos de producción (USD)**

Descripción	Cantidad	Valor Unit.	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Aire acondicionado	2	6,500	13,000	2,470	15,470
Caja registradora	4	1,100	4,400	836	5,236
Cocina industrial	2	1,717	3,434	652	4,086
Computadoras	4	739	2,956	562	3,518
Exhibidor para productos calientes	2	12,860	25,720	4,887	30,607
Exhibidor para productos fríos	2	986	1,972	375	2,347
Exprimidor de jugos y cítricos	2	15	30	6	36
Extintor de incendios	6	63	378	72	450
Freidora a presión	2	9,075	18,150	3,449	21,599
Freidora abierta	2	10,340	20,680	3,929	24,609
Horno microondas industrial	2	594	1,188	226	1,414
Lavaderos	2	115	230	44	274
Licuada	2	35	70	13	83
Maquina de café de doble salida	2	1,380	2,760	524	3,284
Maquina de gaseosas	2	340	680	129	809
Máquina de helados	2	11,995	23,990	4,558	28,548
Mesa múltiple	2	200	400	76	476
Refrigerador industrial	2	8,509	17,018	3,233	20,251
Sandwichera	2	13	26	5	31
Teléfonos	4	40	160	30	190
Tostadora industrial	2	349	698	133	831
<b>TOTAL</b>			<b>137,940</b>	<b>26,209</b>	<b>164,148</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.3: Inversión en mobiliarios (USD)**

Descripción	Cantidad	Valor Unit.	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Juego de mesa y cuatro sillas	80	70	5,600	1,064	6,664
Juegos infantiles	2	9,980	19,960	3,792	23,752
<b>TOTAL</b>		<b>10,050</b>	<b>25,560</b>	<b>4,856</b>	<b>30,416</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.4: Inversión en utensilios de cocina y almacén (USD)**

Utensilios	Cantidad	Valor Unit.	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Casilleros de 20 divisiones	2	250	500	95	595
Cucharones	4	11	44	8	52
Docena de tapers	2	20	40	8	48
Jarras de vidrio	4	11	44	8	52
Ollas	4	37	148	28	176
Pirex	4	11	44	8	52
Reposteros de cocina	2	2,000	4,000	760	4,760
Sartenes	4	24	96	18	114
Tabla de picar	4	10	40	8	48
Tetera	4	12	48	9	57
<b>Sub - total</b>			<b>5,004</b>	<b>951</b>	<b>5,955</b>
Otros (15%)			751	143	893
<b>TOTAL</b>			<b>5,755</b>	<b>1,093</b>	<b>6,848</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.5: Inversión en equipos de oficina y extras (USD)**

Equipos de oficina	Cantidad	Valor Unit.	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Teléfonos	6	40	240	46	286
Fax	1	110	110	21	131
Equipos de computo y sw	5	739	3,695	702	4,397
Impresora	2	60	120	23	143
Juego de muebles	5	-	2,000	380	2,380
Estantes	-	-	500	95	595
<b>TOTAL</b>			<b>6,665</b>	<b>1,266</b>	<b>7,931</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.6: Inversión en vehículos (USD)**

Vehículos	Cantidad	Valor Unit.	Valor Venta	IGV	Costo Venta
<i>Motocicletas</i>	2	1,800	3,600	684	4,284

Elaboración propia

La inversión total en activos fijos se puede resumir en la siguiente tabla con un importe de USD 582,030:

**Tabla 6.7: Resumen de la inversión en activos fijos tangibles (USD)**

Activos fijos	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Terrenos	138,440	-	138,440
Construcción	193,245	36,717	229,962
Equipos de producción	137,940	26,209	164,148
Mobiliarios	25,560	4,856	30,416
Utensilios de cocina y almacén	5,755	1,093	6,848
Equipos de oficina y extras	6,665	1,266	7,931
Vehículos	3,600	684	4,284
<b>TOTAL</b>	<b>511,205</b>	<b>70,825</b>	<b>582,030</b>

Elaboración propia

**6.1.2 Inversión en activos fijos intangibles****Tabla 6.8: Inversión en activos intangibles (USD)**

Descripción	Valor Venta	IGV	Costo Venta
Constitución legal de la empresa	1,000	0	1,000
Licencias	200	0	200
Supervisión	500	0	500
Capacitación	2,000	0	2,000
Plan de marketing inicial <sup>104</sup>	1,681	319	2,000
<b>Sub - total</b>	<b>5,381</b>	<b>319</b>	<b>5,700</b>
Imprevistos (5%)	269	16	285
<b>Total</b>	<b>5,650</b>	<b>335</b>	<b>5,985</b>

Elaboración propia

**6.1.3 Inversión en el capital de trabajo**

Se entiende así al importe fijo o variable de activo circulante que permite la operatividad del proyecto de manera correcta según las estimaciones proyectadas durante un **ciclo productivo**, para una capacidad y tamaño determinado. Considerando que el proyecto en estudio no presenta estacionalidades relevantes (se trabaja bajo el supuesto que los requerimientos son uniformes) se escoge el **Método del Periodo de Desfase**.

Dado que el proyecto es una cadena de comidas rápidas, el tiempo que transcurre desde la primera compra de insumos hasta el primer momento de la recaudación es corto. En el punto **4.2 Planeamiento Sistemático De Disposición De Planta** se

<sup>104</sup> Proforma de la empresa para estrategias de marketing Sector S.A.C.

consideró adecuado un mes como tiempo de desfase porque al trabajar con alimentos su rotación es muy rápida. A continuación se detalla la inversión requerida para el capital de trabajo óptimo:

**Tabla 6.9: Capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento**<sup>105</sup>

Concepto	Enero 2007 (S/.)
Materia Prima	151,304
MOD	47,696
CIP	66,995
<b>Sub - total</b>	<b>265,995</b>
Imprevistos (5%)	13,300
<b>Total (S/.)</b>	<b>279,295</b>

Elaboración propia

#### 6.1.4 Inversión total

Finalmente se obtiene la inversión total para el proyecto en estudio: S/. **2,219,744** el detalle se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6.10: Inversión total del proyecto**

Inversión	Total (S/.)
Activos Fijos Tangibles	1,920,698
Activos Fijos Intangibles	19,750
Capital de Trabajo	279,295
<b>Total (S/.)</b>	<b>2,219,744</b>

Elaboración propia

## 6.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

A continuación se muestra las diferentes las tasas de interés comerciales de las entidades bancarias de nuestro país en moneda nacional y extranjera:

<sup>105</sup> El cuadro se obtiene del resultado del año 2007 en la Tabla 6.24: Presupuesto de Costos de Ventas (cada concepto se divide entre doce).

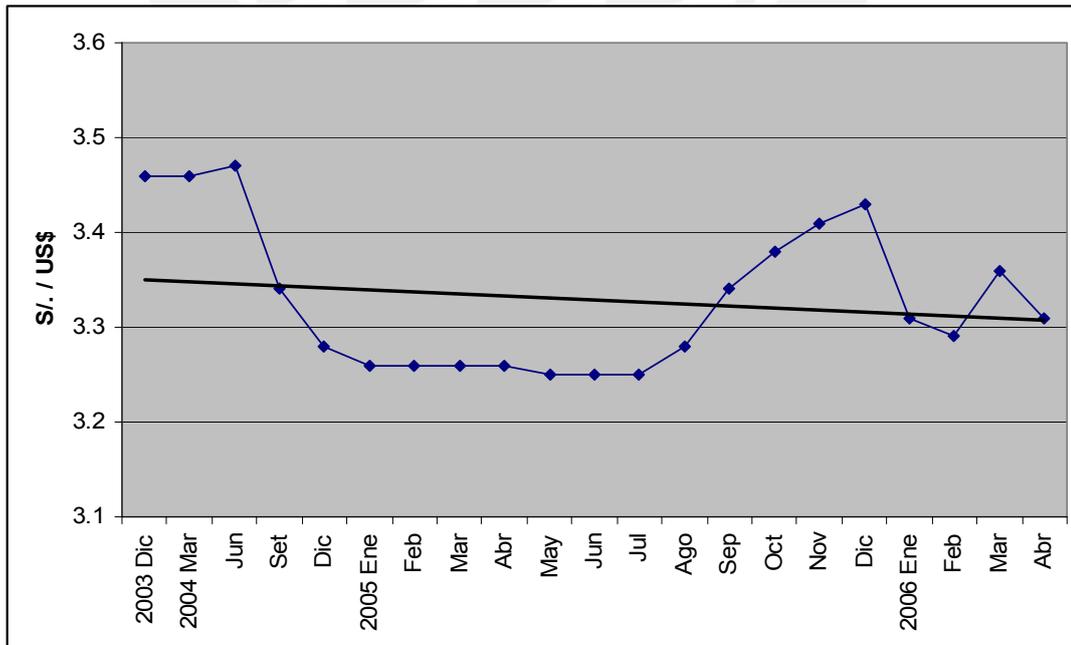
**Tabla 6.11: Tasas de interés comerciales**

Promedio últimos 30 días útiles al 20 de junio 2006	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
<b>Empresas bancarias</b>	<b>11.61%</b>	<b>9.64%</b>
Crédito	8.00%	7.63%
Interbank	7.85%	7.86%
Continental	13.87%	11.28%
Comercio		15.00%
Financiero	24.11%	11.13%
Interamericano		11.15%
Scotiabank Perú	9.29%	10.91%
Del Trabajo		15.78%
Mi Banco	32.47%	19.89%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Se observa que el Banco de Crédito ofrece la mejor tasa de interés en moneda extranjera mientras que el Banco Interbank en moneda nacional. Al compararlos en una misma moneda (Nuevos Soles) se obtiene que la tasa del Banco de Crédito de dólares en soles es de 8.29% con una devaluación del 0.61% anual por lo que más conveniente es la tasa de 7.85% del Banco Interbank. Asimismo se muestra en el **Gráfico 6.1: Tipo de cambio** que el sol se está apreciando con el tiempo:

**Gráfico 6.1: Tipo de cambio**



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Se plantea que la inversión total del proyecto sea compartida entre el Banco Interbank con el 40% y la diferencia con el aporte propio. Si se entiende por Costo de Oportunidad al retorno de un proyecto de un riesgo similar al riesgo del proyecto objetivo, matemáticamente se obtiene del siguiente modo:

$$COK = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Donde:

$R_f$ : Tasa libre de riesgo = 5%

$\beta$ : Coeficiente de sensibilidad de la industria respecto al mercado = 0.89<sup>106</sup>

$R_m - R_f$ : Prima del mercado = 5%

Riesgo País: Spread soberano de bonos del tesoro = 1.8%

Se obtiene que el COK de los accionistas será de 11.25%

**Tabla 6.12: Estructura de financiamiento**

Inversión total (S/.)	Préstamo			Aporte propio			WAAK <sup>107</sup>
	Importe	%	KD	Importe	%	COK	
2,219,744	887,898	40%	7.85%	1,331,846	60%	11.25%	8.95%

Elaboración propia

La estructura de financiamiento será de cuotas constantes por diez años (largo plazo y vida del proyecto) como se detalla en las siguientes tablas:

**Tabla 6.13: Cuota constante anual**

Préstamo (S/.)	Nº Años	Interés anual	Cuota (S/.)
887,898	10	7.85%	181,659

Elaboración propia

<sup>106</sup> DAMODARAN, Aswath (Profesor de Finanzas de la NYU). *Coficiente de la industria de las comidas rápidas*. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2006]. Disponible en: <www.damodaran.com>.

<sup>107</sup> Costo Ponderado de Capital.

Tabla 6.14: Presupuesto de gastos financieros

Año	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo Final
	887,898	0	0	0	887,898
1	887,898	69,700	111,959	181,659	845,638
2	845,638	66,383	115,277	181,659	796,744
3	796,744	62,544	119,115	181,659	740,173
4	740,173	58,104	123,556	181,659	674,721
5	674,721	52,966	128,694	181,659	598,993
6	598,993	47,021	134,639	181,659	511,375
7	511,375	40,143	141,516	181,659	410,001
8	410,001	32,185	149,474	181,659	292,712
9	292,712	22,978	158,682	181,659	157,009
10	157,009	12,325	169,334	181,659	0

Elaboración propia

### 6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

#### 6.3.1 Presupuestos de Ingresos de ventas

Para evaluar el punto, se mostró en el *Capítulo III: Estudio de Mercado*, punto **3.9.2 Precio** los precios de la competencia donde se sugiere una respuesta ofensiva incursionando en el mercado con el ingreso de un nuevo establecimiento de comidas rápidas a precios bajos (Ver **3.9 Mezcla de Mercadotecnia**). Asimismo en la **Tabla 4.7: Costos de Producción** se muestran los costos para cada producto y en la **Tabla 6.15: Costos y Precios de Venta** se muestran los precios sugeridos en comparación con los costos de producción:

Tabla 6.15: Costos y Precios de Venta

Productos		Costo de Producción	Valor Venta	IGV	Precio Venta
P1	Pollo frito por piezas	1.620	4.202	0.80	5.00
P2	Filete de pollo	1.191	4.202	0.80	5.00
P3	Sandwich de pollo	1.478	5.882	1.12	7.00
P4	Nuggets o pedazos de pollo	1.220	4.202	0.80	5.00
P5	Pollo frito picante	1.636	4.202	0.80	5.00
P6	Ensaladas en base a pollo	1.627	5.882	1.12	7.00
P7	Papas fritas	0.087	2.521	0.48	3.00
P8	Yuquitas fritas	0.546	0.672	0.13	0.80
P9	Puré de papa	0.401	2.101	0.40	2.50
P10	Ensalada de col	0.258	1.681	0.32	2.00
P11	Helados	0.500	1.261	0.24	1.50
P12	Cheesecake	2.381	2.101	0.40	2.50
P13	Chifón	0.756	1.681	0.32	2.00
P14	Tortas	1.644	2.101	0.40	2.50
P15	Pie de manzana	1.821	2.101	0.40	2.50
P16	Gaseosas	0.980	1.261	0.24	1.50

Elaboración propia

En base a lo anterior, se proyecta las ventas anuales teniendo en cuenta la demanda a satisfacer y la repartición porcentual de productos mostrados en las **Tabla 3.22: Análisis Oferta – Demanda** y **Tabla 3.23: Repartición de la producción de los productos** respectivamente.

Tabla 6.16: Ventas proyectadas anuales (sin IGV)

Producto	2007	2008	2009	2010	2011
Pollo frito por piezas	754,383	792,103	831,708	873,293	916,958
Filete de pollo	441,322	463,388	486,558	510,886	536,430
Sandwich de pollo	641,304	673,370	707,038	742,390	779,510
Nuggets o pedazos de pollo	259,925	272,921	286,567	300,895	315,940
Pollo frito picante	363,057	381,210	400,270	420,284	441,298
Ensaladas en base a pollo	477,130	500,987	526,036	552,338	579,955
Papas fritas	766,707	805,042	845,294	887,559	931,937
Yuquitas fritas	65,604	68,885	72,329	75,945	79,743
Puré de papa	243,163	255,321	268,087	281,492	295,566
Ensalada de col	177,348	186,216	195,526	205,303	215,568
Helados	281,520	295,596	310,375	325,894	342,189
Cheesecake	249,323	261,790	274,879	288,623	303,054
Chifón	80,307	84,322	88,538	92,965	97,614
Tortas	353,110	370,766	389,304	408,769	429,207
Pie de manzana	136,768	143,606	150,787	158,326	166,242
Gaseosas	785,271	824,534	865,761	909,049	954,501
<b>Venta (S/.)</b>	<b>5,290,972</b>	<b>5,555,521</b>	<b>5,833,297</b>	<b>6,124,962</b>	<b>6,431,210</b>

Tabla 6.16: Ventas proyectadas anuales (sin IGV) Continuación

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Pollo frito por piezas	962,806	1,010,946	1,061,493	1,114,568	1,170,296
Filete de pollo	563,251	591,414	620,985	652,034	684,635
Sandwich de pollo	818,485	859,409	902,380	947,499	994,874
Nuggets o pedazos de pollo	331,737	348,324	365,740	384,027	403,228
Pollo frito picante	463,363	486,531	510,857	536,400	563,220
Ensaladas en base a pollo	608,953	639,400	671,371	704,939	740,186
Papas fritas	978,534	1,027,460	1,078,833	1,132,775	1,189,414
Yuquitas fritas	83,730	87,916	92,312	96,928	101,774
Puré de papa	310,344	325,862	342,155	359,262	377,226
Ensalada de col	226,346	237,664	249,547	262,024	275,125
Helados	359,298	377,263	396,126	415,933	436,729
Cheesecake	318,207	334,117	350,823	368,364	386,783
Chifón	102,494	107,619	113,000	118,650	124,583
Tortas	450,668	473,201	496,861	521,704	547,790
Pie de manzana	174,554	183,282	192,446	202,069	212,172
Gaseosas	1,002,227	1,052,338	1,104,955	1,160,202	1,218,213
<b>Venta (S./)</b>	<b>6,752,771</b>	<b>7,090,409</b>	<b>7,444,930</b>	<b>7,817,176</b>	<b>8,208,035</b>

Elaboración propia

### 6.3.2 Presupuesto de Costos

#### a. Presupuesto de Materias Primas

En la siguiente tabla se presenta el Presupuesto de Materias Primas (incluido insumos directos):

Tabla 6.17: Costo de Materias Primas (sin IGV)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Pollo entero descargado	270,439	283,961	298,159	313,067	328,721
Filete de pollo	192,851	202,494	212,619	223,250	234,412
Papas	26,502	27,827	29,219	30,680	32,214
Yuca	10,337	10,854	11,396	11,966	12,564
Leche	19,617	20,597	21,627	22,709	23,844
Cebolla	447	469	493	518	543
Lechuga	22,043	23,146	24,303	25,518	26,794
Tomate	5,579	5,858	6,151	6,458	6,781
Pan de sándwich	53,891	56,586	59,415	62,386	65,505
Col	7,154	7,511	7,887	8,281	8,695
Jarabe de gaseosa	513,249	538,911	565,857	594,150	623,857
Helado	93,840	98,532	103,458	108,631	114,063
Cheesecake	237,451	249,323	261,790	274,879	288,623
Chifón	30,368	31,887	33,481	35,155	36,913
Tortas	232,275	243,888	256,083	268,887	282,331
Pie de manzana	99,607	104,587	109,817	115,307	121,073
<b>Total (S./)</b>	<b>1,815,650</b>	<b>1,906,432</b>	<b>2,001,754</b>	<b>2,101,842</b>	<b>2,206,934</b>

**Tabla 6.17: Costo de Materias Primas (sin IGV) Continuación**

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Pollo entero descargado	345,157	362,415	380,535	399,562	419,540
Filete de pollo	246,133	258,439	271,361	284,929	299,176
Papas	33,824	35,516	37,291	39,156	41,114
Yuca	13,193	13,852	14,545	15,272	16,036
Leche	25,036	26,288	27,602	28,983	30,432
Cebolla	571	599	629	661	694
Lechuga	28,134	29,540	31,017	32,568	34,197
Tomate	7,120	7,476	7,850	8,243	8,655
Pan de sándwich	68,780	72,219	75,830	79,622	83,603
Col	9,130	9,586	10,066	10,569	11,097
Jarabe de gaseosa	655,050	687,803	722,193	758,302	796,217
Helado	119,766	125,754	132,042	138,644	145,576
Cheesecake	303,054	318,207	334,117	350,823	368,364
Chifón	38,758	40,696	42,731	44,868	47,111
Tortas	296,448	311,270	326,834	343,175	360,334
Pie de manzana	127,126	133,483	140,157	147,165	154,523
<b>Total (S/.)</b>	<b>2,317,281</b>	<b>2,433,145</b>	<b>2,554,802</b>	<b>2,682,542</b>	<b>2,816,669</b>

Elaboración propia

**b. Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)**

El Costo de Mano de Obra requerido anual será de S/. 572,352 el cual comprende al personal que influye directamente en la realización de las ventas<sup>108</sup>:

**Tabla 6.18: MOD anual**

MOD	Costo
Asistente de cocina	156,096
Packers - Meseros	208,128
Caja	156,096
Drivers	52,032
<b>Total (S/.)</b>	<b>572,352</b>

Elaboración propia

**c. Presupuesto de Costos Indirectos de Producción (CIP)**

Los Costos Indirectos de Producción se encuentra compuesto por: el presupuesto de Mano de Obra Indirecta, el presupuesto de Materiales Indirectos y el presupuesto de Gastos Generales de Producción.

<sup>108</sup> Ver Tabla 5.2: Costo del Personal.

Tabla 6.19: MOI anual

MOI	Costo
Jefe de tienda	162,600
Cheff encargado	40,650
Animadora	26,016
Mantenimiento y Limpieza	32,520
Seguridad	32,520
<b>Total (S/.)</b>	<b>294,306</b>

Elaboración propia

Tabla 6.20: Presupuesto de Materiales Indirectos (sin IGV)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Aceite	22,992	22,992	22,992	22,992	22,992
Chufño	45,611	47,892	50,287	52,801	55,441
Harina	36,221	38,032	39,933	41,930	44,027
Huevos	59,385	62,354	65,472	68,745	72,183
Mantequilla	6,621	6,952	7,299	7,664	8,047
Mayonesa	8,942	9,389	9,858	10,351	10,869
Mostaza	8,554	8,982	9,431	9,902	10,398
Palta	28,353	29,771	31,259	32,822	34,463
Pan molido	27,862	25,446	26,718	28,054	29,457
Pimienta	73,207	76,867	80,710	84,746	88,983
Rocoto	1,162	1,220	1,281	1,345	1,413
Sal	3,537	3,647	3,829	4,021	4,222
Sazonador	15,886	14,509	15,234	15,996	16,796
Zanahoria	715	751	789	828	870
<b>Total (S/.)</b>	<b>339,048</b>	<b>348,803</b>	<b>365,093</b>	<b>382,199</b>	<b>400,159</b>

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Aceite	22,992	22,992	22,992	22,992	22,992
Chufño	58,213	61,124	64,180	67,389	70,758
Harina	46,228	48,539	50,966	53,515	56,190
Huevos	75,792	79,581	83,560	87,739	92,125
Mantequilla	8,450	8,872	9,316	9,782	10,271
Mayonesa	11,412	11,983	12,582	13,211	13,872
Mostaza	10,918	11,463	12,037	12,638	13,270
Palta	36,186	37,996	39,895	41,890	43,985
Pan molido	30,930	32,476	34,100	35,805	37,596
Pimienta	93,432	98,104	103,009	108,159	113,567
Rocoto	1,483	1,558	1,635	1,717	1,803
Sal	4,433	4,655	4,887	5,132	5,388
Sazonador	17,636	18,517	19,443	20,415	21,436
Zanahoria	913	959	1,007	1,057	1,110
<b>Total (S/.)</b>	<b>419,017</b>	<b>438,819</b>	<b>459,610</b>	<b>481,441</b>	<b>504,363</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.21: Presupuesto de Depreciación de Producción<sup>109</sup>**

Concepto	Tasa	Valor (S/.)	2007	2008	2009	2010	2011
Equipos de cómputo	25%	24,275	6,069	6,069	6,069	6,069	0
Vehículos	20%	11,880	2,376	2,376	2,376	2,376	2,376
Equipos de producción	10%	430,927	43,093	43,093	43,093	43,093	43,093
Edificio, construcción	3%	637,709	19,131	19,131	19,131	19,131	19,131
<b>Total (S/.)</b>		<b>1,104,790</b>	<b>70,669</b>	<b>70,669</b>	<b>70,669</b>	<b>70,669</b>	<b>64,600</b>

Concepto	Tasa	Valor (S/.)	2012	2013	2014	2015	2016
Equipos de cómputo	25%	24,275	0	0	0	0	0
Vehículos	20%	11,880	0	0	0	0	0
Equipos de producción	10%	430,927	43,093	43,093	43,093	43,093	43,093
Edificio, construcción	3%	637,709	19,131	19,131	19,131	19,131	19,131
<b>Total (S/.)</b>		<b>1,104,790</b>	<b>62,224</b>	<b>62,224</b>	<b>62,224</b>	<b>62,224</b>	<b>62,224</b>

Elaboración propia

Para el correcto cuidado y evitar costos adicionales por fallas se plantea manejar la política de mantenimiento preventivo a los equipos, mobiliarios y vehículos los cuales representan aproximadamente el 10% de la inversión total. Las empresas proveedoras ofrecen este servicio el cual estaría estimado en USD 1,500 anuales para los equipos pesados considerando repuestos. Por otro lado, para equipos menores: de oficina y cocina; se subcontratará a un técnico de limpieza cuyo servicio costará alrededor de S/. 700 por mes.

**Tabla 6.22: Presupuesto de Gastos Generales de Producción (GGP)**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Mantenimiento	13,350	13,350	13,350	13,350	13,350
Combustible	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Depreciación	70,669	70,669	70,669	70,669	64,600
<b>Total (S/.)</b>	<b>89,219</b>	<b>89,219</b>	<b>89,219</b>	<b>89,219</b>	<b>83,150</b>

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Mantenimiento	13,350	13,350	13,350	13,350	13,350
Combustible	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Depreciación	62,224	62,224	62,224	62,224	62,224
<b>Total (S/.)</b>	<b>80,774</b>	<b>80,774</b>	<b>80,774</b>	<b>80,774</b>	<b>80,774</b>

Elaboración propia

<sup>109</sup> Las tasas de depreciación se basan en las actuales normas de la SUNAT

**Tabla 6.23: Presupuesto de Costos Indirectos de Producción (CIP)**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Insumos indirectos	403,467	415,075	434,461	454,816	476,189
MOI	294,306	294,306	294,306	294,306	294,306
GGP	106,170	106,170	106,170	106,170	98,948
<b>Total</b>	<b>803,943</b>	<b>815,552</b>	<b>834,937</b>	<b>855,292</b>	<b>869,444</b>

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Insumos indirectos	498,631	522,194	546,936	572,915	600,192
MOI	294,306	294,306	294,306	294,306	294,306
GGP	96,121	96,121	96,121	96,121	96,121
<b>Total</b>	<b>889,058</b>	<b>912,621</b>	<b>937,363</b>	<b>963,342</b>	<b>990,619</b>

Elaboración propia

**d. Presupuesto de Costos de Ventas**

El presupuesto de Costo de Ventas está compuesto por los presupuestos de Materia Prima, Mano de Obra Directa y los Costos Indirectos de Producción.

**Tabla 6.24: Presupuesto de Costos de Ventas**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Materia Prima	1,815,650	1,906,432	2,001,754	2,101,842	2,206,934
MOD	572,352	572,352	572,352	572,352	572,352
CIP	803,943	815,552	834,937	855,292	869,444
<b>Total</b>	<b>3,191,945</b>	<b>3,294,336</b>	<b>3,409,043</b>	<b>3,529,486</b>	<b>3,648,729</b>

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima	2,317,281	2,433,145	2,554,802	2,682,542	2,816,669
MOD	572,352	572,352	572,352	572,352	572,352
CIP	889,058	912,621	937,363	963,342	990,619
<b>Total</b>	<b>3,778,690</b>	<b>3,918,118</b>	<b>4,064,517</b>	<b>4,218,235</b>	<b>4,379,640</b>

Elaboración propia

**6.3.3 Presupuesto de Gastos**

Este punto comprende los Gastos Administrativos y de Ventas.

**a. Presupuesto de Gastos Administrativos**

Involucra las planilla administrativa, la depreciación de los activos administrativos y gastos públicos.

**Tabla 6.25: Planilla Administrativa**

Sueldos Administrativos	Costo
Gerente General	121,950
Contador - Financiero	65,040
Asistente de Contabilidad	24,390
Compras y Logística	40,650
Secretaria	13,008
<b>Total (S/.)</b>	<b>265,038</b>

Elaboración propia

**Tabla 6.26: Presupuesto de Depreciación de Activos Administrativos**

Concepto	Tasa	Valor (S/.)	2007	2008	2009	2010	2011
Equipos de cómputo	25%	3,815	954	954	954	954	0
Equipos y mobiliarios de oficina	10%	2,850	285	285	285	285	285
Intangibles	25%	5,650	1,412	1,412	1,412	1,412	0
<b>Total (S/.)</b>		<b>6,665</b>	<b>1,239</b>	<b>1,239</b>	<b>1,239</b>	<b>1,239</b>	<b>285</b>

Concepto	Tasa	Valor (S/.)	2012	2013	2014	2015	2016
Equipos de cómputo	25%	3,815	0	0	0	0	0
Equipos y mobiliarios de oficina	10%	2,850	285	285	285	285	285
Intangibles	25%	5,650	0	0	0	0	0
<b>Total (S/.)</b>		<b>6,665</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>

Elaboración propia

Los gastos públicos por los servicios de agua, teléfono y electricidad serán aproximadamente de S/. 600, S/. 500 y S/. 1,400 respectivamente por mes.

**Tabla 6.27: Presupuesto de Gastos Administrativos**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Sueldos Administrativos	265,038	265,038	265,038	265,038	265,038
Depreciación	1,239	1,239	1,239	1,239	285
Agua	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Electricidad	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
<b>Total</b>	<b>296,277</b>	<b>296,277</b>	<b>296,277</b>	<b>296,277</b>	<b>295,323</b>

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Sueldos Administrativos	265,038	265,038	265,038	265,038	265,038
Depreciación	285	285	285	285	285
Agua	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Electricidad	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
<b>Total</b>	<b>295,323</b>	<b>295,323</b>	<b>295,323</b>	<b>295,323</b>	<b>295,323</b>

Elaboración propia

## b. Presupuesto de Gastos de Ventas

El gasto de ventas consistirá en subcontratar los servicios de marketing a la empresa *Sector S.A.C.* que se encargará de las relaciones públicas, imagen corporativa y estrategias de marca durante el transcurso del proyecto. Estos servicios tienen un costo de US \$ 1,000 mensuales (que equivale a S/. 39,600 anuales). Tal como se define en el punto **3.9.3. Promoción** se considera una estrategia compartida BTL y ATL.

**Tabla 6.28: Presupuesto de Gastos de Ventas**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Empresa de publicidad	39,600	39,600	39,600	39,600	39,600
Herramienta BTL	127,652	134,035	140,737	147,773	155,162
Publicidad ATL	127,652	134,035	140,737	147,773	155,162
<b>Total</b>	<b>294,904</b>	<b>307,670</b>	<b>321,073</b>	<b>335,147</b>	<b>349,924</b>

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Empresa de publicidad	39,600	39,600	39,600	39,600	39,600
Herramienta BTL	162,920	171,066	179,619	188,600	198,030
Publicidad ATL	162,920	171,066	179,619	188,600	198,030
<b>Total</b>	<b>365,440</b>	<b>381,732</b>	<b>398,839</b>	<b>416,801</b>	<b>435,661</b>

Elaboración propia

## 6.4 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

El Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP) muestra al proyecto rentable en términos generales con una solidez clara desde el primer año de ejecución según se observa en la tabla continua:

**Tabla 6.29: Estado de Ganancias y Pérdidas**

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	<b>5,106,087</b>	<b>5,361,391</b>	<b>5,629,461</b>	<b>5,910,934</b>	<b>6,206,480</b>	<b>6,516,804</b>	<b>6,842,645</b>	<b>7,184,777</b>	<b>7,544,016</b>	<b>7,921,216</b>
Descuentos	(510,609)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Ventas	(3,191,945)	(3,294,336)	(3,409,043)	(3,529,486)	(3,648,729)	(3,778,690)	(3,918,118)	(4,064,517)	(4,218,235)	(4,379,640)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,403,533</b>	<b>2,067,055</b>	<b>2,220,417</b>	<b>2,381,447</b>	<b>2,557,751</b>	<b>2,738,114</b>	<b>2,924,527</b>	<b>3,120,260</b>	<b>3,325,780</b>	<b>3,541,576</b>
Gastos Administrativos	(296,277)	(296,277)	(296,277)	(296,277)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)
Gastos de Ventas	(294,904)	(307,670)	(321,073)	(335,147)	(349,924)	(365,440)	(381,732)	(398,839)	(416,801)	(435,661)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>812,352</b>	<b>1,463,109</b>	<b>1,603,067</b>	<b>1,750,024</b>	<b>1,912,504</b>	<b>2,077,351</b>	<b>2,247,472</b>	<b>2,426,098</b>	<b>2,613,656</b>	<b>2,810,592</b>
Gastos Financieros	(69,700)	(66,383)	(62,544)	(58,104)	(52,966)	(47,021)	(40,143)	(32,185)	(22,978)	(12,325)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>742,652</b>	<b>1,396,726</b>	<b>1,540,523</b>	<b>1,691,920</b>	<b>1,859,538</b>	<b>2,030,330</b>	<b>2,207,329</b>	<b>2,393,913</b>	<b>2,590,678</b>	<b>2,798,267</b>
Impuesto a la renta	(222,796)	(419,018)	(462,157)	(507,576)	(557,861)	(609,099)	(662,199)	(718,174)	(777,204)	(839,480)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>519,856</b>	<b>977,708</b>	<b>1,078,366</b>	<b>1,184,344</b>	<b>1,301,677</b>	<b>1,421,231</b>	<b>1,545,130</b>	<b>1,675,739</b>	<b>1,813,475</b>	<b>1,958,787</b>

Elaboración propia

## 6.5 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - FINANCIERO

Para la elaboración del Flujo de Caja Económico - Financiero se considera que para la parte Económica el monto total de inversión es cubierta por los accionistas, el 100% de las ventas será al contado, el pago a los proveedores y otros se realizará en el mes que se efectúe la transacción de los productos/servicios, el Impuesto de la Renta se pagará a la fecha así como cualquier otro impuesto para evitar sobrecargos que distorsionen el flujo. El Impuesto a la Renta del Flujo de Caja Económico se recalcula en el Estado de Ganancias y Pérdidas sin considerar Gastos Financieros.

En el Flujo de Caja Financiero se agregan los préstamos, amortización, intereses y el escudo tributario generado.



Tabla 6.30: Flujo de Caja Económico - Financiero

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INGRESOS</b>											
Facturación		5,468,619	6,380,055	6,699,058	7,034,011	7,385,712	7,754,997	8,142,747	8,549,884	8,977,379	9,426,247
Recuperación de Capital de Trabajo											279,295
Venta de activos fijos											446,396
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>5,468,619</b>	<b>6,380,055</b>	<b>6,699,058</b>	<b>7,034,011</b>	<b>7,385,712</b>	<b>7,754,997</b>	<b>8,142,747</b>	<b>8,549,884</b>	<b>8,977,379</b>	<b>10,151,939</b>
<b>EGRESOS</b>											
Inversión	(2,219,744)										
Pago de Materia Prima		(2,160,623)	(2,268,655)	(2,382,087)	(2,501,192)	(2,626,251)	(2,757,564)	(2,895,442)	(3,040,214)	(3,192,225)	(3,351,836)
Pago de Mano de Obra Directa		(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)	(572,352)
Pago de CIP		(803,943)	(815,552)	(834,937)	(855,292)	(869,444)	(889,058)	(912,621)	(937,363)	(963,342)	(990,619)
Gastos Administrativos		(296,277)	(296,277)	(296,277)	(296,277)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)	(295,323)
Gastos de Ventas		(294,904)	(307,670)	(321,073)	(335,147)	(349,924)	(365,440)	(381,732)	(398,839)	(416,801)	(435,661)
Pago por IGTV		(344,697)	(573,218)	(602,945)	(634,158)	(668,085)	(702,949)	(739,082)	(777,022)	(816,859)	(858,688)
Impuesto a la Renta		(243,706)	(438,933)	(480,920)	(525,007)	(573,751)	(623,205)	(674,241)	(727,829)	(784,097)	(843,178)
<b>Total Egresos</b>	<b>(2,219,744)</b>	<b>(4,716,503)</b>	<b>(5,272,655)</b>	<b>(5,490,592)</b>	<b>(5,719,425)</b>	<b>(5,955,130)</b>	<b>(6,205,891)</b>	<b>(6,470,794)</b>	<b>(6,748,943)</b>	<b>(7,040,998)</b>	<b>(7,347,657)</b>
<b>Flujo de Caja Económico (1)</b>	<b>(2,219,744)</b>	<b>752,116</b>	<b>1,107,400</b>	<b>1,208,466</b>	<b>1,314,586</b>	<b>1,430,581</b>	<b>1,549,106</b>	<b>1,671,953</b>	<b>1,800,942</b>	<b>1,936,380</b>	<b>2,804,282</b>
Préstamo	887,898										
Amortización		(111,959)	(115,277)	(119,115)	(123,556)	(128,694)	(134,639)	(141,516)	(149,474)	(158,682)	(169,334)
Intereses		(69,700)	(66,383)	(62,544)	(58,104)	(52,966)	(47,021)	(40,143)	(32,185)	(22,978)	(12,325)
Escudo Fiscal		20,910	19,915	18,763	17,431	15,890	14,106	12,043	9,656	6,893	3,698
<b>Flujo de Caja Financiero Neto (2)</b>	<b>887,898</b>	<b>(160,749)</b>	<b>(161,745)</b>	<b>(162,896)</b>	<b>(164,228)</b>	<b>(165,770)</b>	<b>(167,553)</b>	<b>(169,617)</b>	<b>(172,004)</b>	<b>(174,766)</b>	<b>(177,962)</b>
<b>Flujo de Caja Financiero (1+2)</b>	<b>(1,331,846)</b>	<b>591,367</b>	<b>945,655</b>	<b>1,045,570</b>	<b>1,150,358</b>	<b>1,264,812</b>	<b>1,381,553</b>	<b>1,502,336</b>	<b>1,628,938</b>	<b>1,761,614</b>	<b>2,626,320</b>

Elaboración propia

Tabla 6.31: Módulo de IGV para el Flujo de Caja Económico - Financiero

IGV por Pagar	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016
IGV Ventas		873,141	1,018,664	1,069,598	1,123,077	1,179,231	1,238,193	1,300,102	1,365,108	1,433,363	1,505,031
IGV Compras MD		-344,973	-362,222	-380,333	-399,350	-419,317	-440,283	-462,297	-485,412	-509,683	-535,167
IGV Insumos Indirectos		-64,419	-66,273	-69,368	-72,618	-76,030	-79,613	-83,376	-87,326	-91,474	-95,829
IGV GGP		-16,952	-16,952	-16,952	-16,952	-15,798	-15,347	-15,347	-15,347	-15,347	-15,347
IGV por Inversión	<b>-102,099</b>										
<i>IGV por activos fijos tangibles</i>	<b>-70,825</b>										
IGV por Construcción	-36,717										
IGV por Equipos de producción	-26,209										
IGV por Mobiliarios	-4,856										
IGV por Utensilios de cocina y almacén	-1,093										
IGV por Equipos de oficina	-1,266										
IGV por Vehículos	-684										
<i>IGV por activos fijos intangibles</i>	<b>-335</b>										
IGV por Plan de Marketing Inicial	-319										
IGV por Imprevistos	-16										
<i>IGV por Capital de Trabajo</i>	<b>-30,939</b>										
IGV por Materia Prima	-24,158										
IGV por CIP	-6,781										
IGV por Insumos Indirectos	-5,368										
IGV por GGP	-1,413										
<b>IGV por pagar</b>	<b>0</b>	<b>344,697</b>	<b>573,218</b>	<b>602,945</b>	<b>634,158</b>	<b>668,085</b>	<b>702,949</b>	<b>739,082</b>	<b>777,022</b>	<b>816,859</b>	<b>858,688</b>

Elaboración propia

## 6.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Es el análisis de la información de los estados económicos, flujos y proyecciones con el objetivo de tomar la decisión correcta. Teóricamente el *Valor Actual Neto Económico* (VANE) se debe descontar con la tasa del *Costo Ponderado* y la *Tasa Interna de Retorno Económico* (TIRE) siendo positivo. De modo similar, el *Valor Actual Neto Financiero* (VANF) se debe descontar con la tasa del *Costo de Oportunidad* y la *Tasa Interna de Retorno Financiera* (TIRF) siendo también positiva.

### 6.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es una herramienta de finanzas que traslada los ingresos y egresos de la proyección del proyecto al año cero. Si este valor es positivo entonces debe considerarse viable.

$$VANE = S/. 7,040,047$$

$$VANF = S/. 5,930,852$$

Dado que ambos VPN son mayores que 0, se da viabilidad al proyecto porque se determina que los flujos cubrirán los costos totales y la inversión.

### 6.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es una tasa comparativa que representa la rentabilidad del proyecto si su valor es mayor al costo de oportunidad del inversionista (el cual es de 11.25%).

$$TIRE = 50\%$$

$$TIRF = 67\%$$

Para ambos casos, el TIR es mucho mayor al costo de oportunidad del inversionista por lo que se debe aceptar el proyecto. Es importante resaltar que una inversión compartida con el Banco resulta más favorable que solo el aporte propio.

### 6.6.3 Relación Beneficio Costo (B/C)

El B/C compara en VAN los ingresos entre los egresos. Para el proyecto se tiene que es de 5.45, valor mayor a 1 por lo que también se recomienda su ejecución por resultar beneficioso.

### 6.6.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PR)

A continuación se muestran los Valores Actuales Netos y acumulados de los primeros cuatro años de funcionamiento. Se observa que al tercer año se recupera la inversión realizada desde el año 0 siendo aceptable porque es menor al ciclo de vida del proyecto.

**Tabla 6.32: Periodo de Recuperación**

Periodo de Recuperación	0	1	2	3	4
Flujo de Caja Financiero	-1,331,846	591,367	945,655	1,045,570	1,150,358
VAN	-1,331,846	531,566	764,070	759,370	750,988
VAN Acumulado	-1,331,846	-800,281	-36,211	723,158	1,474,146

Elaboración propia

## 6.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite generar matrices de comparación frente a factores exógenos que el inversionista debe prever. Entendido esto, se procederá a realizar variaciones en parámetros decisivos.

Para cada variable se presentarán tres escenarios: el escenario base (el probable), el escenario optimista y el escenario pesimista<sup>110</sup> obteniéndose un *VAN Esperado* que a su vez será materia de comparación frente a tres costos de oportunidad diferentes: riesgo bajo (COK=9%), riesgo moderado o contemplado (COK=11.25%) y riesgo elevado (COK=14%).

El VAN Esperado asumirá la tendencia de probabilidades de escenarios de acuerdo a lo avalado por Alberto Liu Ly, Sub-Gerente de Finanzas Corporativas del Banco de

<sup>110</sup> Se ha considerado un escenario pesimista no menor al doble de la diferencia entre el escenario probable y el optimista.

Crédito del Perú, donde el escenario optimista y pesimista se le otorga un: 16% mientras que al escenario conservador (planteamiento de este proyecto): 68%.

$$E(VAN) = VAN_{optimista} \times \frac{1}{6} + VAN_{conservador} \times \frac{4}{6} + VAN_{pesimista} \times \frac{1}{6}$$

### 6.7.1 Ingresos

#### a. Precios

El precio es la variable más importante en el presupuesto de los ingresos. Para esto se analizarán los escenarios mencionados previamente.

**Tabla 6.33: Escenarios para el precio de los productos**

Variable	Precio de los productos
Escenario Optimista	Los ingresos suben un 5% dado la gran aceptación de los clientes por lo que se desea aumentar los ingresos
Escenario Probable	Situación igual a lo establecido
Escenario Pesimista	Los precios bajan un 10% dado que la competencia baja sus precios

Elaboración propia

Los resultados serían los siguientes:

**Tabla 6.34: Variable precio de los productos con un COK de 11.25%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	9,387,299	7,040,047	2,345,542
VAN Financiero	8,037,959	5,930,852	1,716,637
TIR Económico	62%	50%	24%
TIR Financiero	86%	67%	28%
B/C	7.04	5.45	2.29

Elaboración propia

**Tabla 6.35: Variable precio de los productos con un COK de 9.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	10,238,262	7,730,764	2,715,769
VAN Financiero	9,175,968	6,834,582	2,151,810
TIR Económico	62%	50%	24%
TIR Financiero	86%	67%	28%
B/C	7.89	6.13	2.62

Elaboración propia

**Tabla 6.36: Variable precio de los productos con un COK de 14.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	8,456,495	6,285,248	1,942,754
VAN Financiero	6,875,090	5,009,275	1,277,644
TIR Económico	62%	50%	24%
TIR Financiero	86%	67%	28%
B/C	6.16	4.76	1.96

Elaboración propia

**Tabla 6.37: VAN esperado para la variable precio de los productos**

E(VANE, 9%)	7,312,848	E(VANF, 9%)	6,444,351
E(VANE, 11.25%)	6,648,838	E(VANF, 11.25%)	5,579,667
E(VANE, 14%)	5,923,373	E(VANF, 14%)	4,698,306

Elaboración propia

Se concluye que el proyecto es rentable si los precios disminuyen en un 10% y el costo de oportunidad aumenta a 14%. Asimismo en todos los escenarios presentados el TIR es mayor al COK y el B/C es siempre mayor a 1.

#### b. Demanda del Proyecto

La variable Demanda es considerada sensible para el proyecto. A continuación se muestran los posibles escenarios:

**Tabla 6.38: Escenarios para la demanda del proyecto**

Variable	Demanda del proyecto
Escenario Optimista	Crecimiento en un 2% de la demanda a satisfacer dada una gran aceptación del proyecto por los consumidores
Escenario Probable	Situación igual a lo establecido
Escenario Pesimista	La demanda estimada a atender se ve disminuida en un 5% debido a factores exógenos al proyecto

Elaboración propia

Los resultados serían los siguientes:

**Tabla 6.39: Variable demanda con un COK de 11.25%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	7,978,948	7,040,047	4,692,794
VAN Financiero	6,773,695	5,930,852	3,823,744
TIR Económico	55%	50%	37%
TIR Financiero	75%	67%	47%
B/C	6.09	5.45	3.87

Elaboración propia

**Tabla 6.40: Variable demanda con un COK de 9.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	8,733,763	7,730,764	5,223,267
VAN Financiero	7,771,136	6,834,582	4,493,196
TIR Económico	55%	50%	37%
TIR Financiero	75%	67%	47%
B/C	6.83	6.13	4.37

Elaboración propia

**Tabla 6.41: Variable demanda con un COK de 14.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	7,153,747	6,285,248	4,114,001
VAN Financiero	5,755,601	5,009,275	3,143,460
TIR Económico	55%	50%	37%
TIR Financiero	75%	67%	47%
B/C	5.32	4.76	3.36

Elaboración propia

**Tabla 6.42: VAN esperado para la demanda**

E(VANE, 9%)	7,480,014	E(VANF, 9%)	6,600,443
E(VANE, 11.25%)	6,805,321	E(VANF, 11.25%)	5,720,141
E(VANE, 14%)	6,068,123	E(VANF, 14%)	4,822,693

Elaboración propia

Se concluye que el proyecto continua siendo rentable si la demanda disminuye en 5% y el costo de oportunidad aumenta a 14%. Asimismo en todos los escenarios presentados el TIR es mayor al COK y el B/C es siempre mayor a 1.

### 6.7.2 Egresos

#### a. Costo de Materia Prima

Los costos de Materias Primas son decisores en el manejo de un proyecto porque afectan los resultados económicos y financieros. A continuación se muestran los posibles escenarios:

**Tabla 6.43: Escenarios para el costo de materia prima**

Variable	Demanda del proyecto
Escenario Optimista	El precio de los insumos y materias primas bajan 10% debido al ingreso de nuevos proveedores
Escenario Probable	Situación igual a lo establecido
Escenario Pesimista	Los precios aumenten en un 20% debido a la escasez de insumos.

Elaboración propia

Los resultados serían los siguientes:

**Tabla 6.44: Variable materia prima con un COK de 11.25%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	8,729,176	7,040,047	3,661,789
VAN Financiero	7,448,786	5,930,852	2,894,982
TIR Económico	59%	50%	31%
TIR Financiero	81%	67%	38%
B/C	6.59	5.45	3.17

Elaboración propia

**Tabla 6.45: Variable materia prima con un COK de 9.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	9,534,104	7,730,764	4,124,085
VAN Financiero	8,519,529	6,834,582	3,464,687
TIR Económico	59%	50%	31%
TIR Financiero	81%	67%	38%
B/C	7.40	6.13	3.60

Elaboración propia

**Tabla 6.46: Variable materia prima con un COK de 14.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	7,848,911	6,285,248	3,157,921
VAN Financiero	6,355,141	5,009,275	2,317,542
TIR Económico	59%	50%	31%
TIR Financiero	81%	67%	38%
B/C	5.77	4.76	2.74

Elaboración propia

**Tabla 6.47: VAN esperado para la materia prima**

E(VANE, 9%)	7,430,207	E(VANF, 9%)	6,553,757
E(VANE, 11.25%)	6,758,525	E(VANF, 11.25%)	5,677,863
E(VANE, 14%)	6,024,637	E(VANF, 14%)	4,784,964

Elaboración propia

Se concluye que el proyecto es rentable si los costos de materia prima subieran en un 10% y el costo de oportunidad aumenta a 14%. Asimismo en todos los escenarios presentados el TIR es mayor al COK y el B/C es siempre mayor a 1.

#### b. Gastos de Ventas

Los Gastos de Ventas son considerados una variable importante para el análisis de sensibilidad porque es factor directo en la venta de los platos. Es vital en todo proyecto una inversión en marketing de productos para generar una diferenciación de la empresa respecto a la competencia. A continuación se muestran los posibles escenarios:

**Tabla 6.48: Escenarios para los gastos de ventas**

Variable	Demanda del proyecto
Escenario Optimista	Una mejor posición de la empresa en el mercado o ahorros por parte de los agentes de marketing en un 5%
Escenario Probable	Situación igual a lo establecido
Escenario Pesimista	Debido a la alta demanda de empresas por herramientas de marketing, estas se eleven en un 20%

Elaboración propia

Los resultados serán los siguientes:

**Tabla 6.49: Variable gastos de ventas con un COK de 11.25%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	7,152,579	7,040,047	6,589,919
VAN Financiero	6,032,073	5,930,852	5,525,968
TIR Económico	50%	50%	47%
TIR Financiero	68%	67%	63%
B/C	5.53	5.45	5.15

Elaboración propia

**Tabla 6.50: Variable gastos de ventas con un COK de 9.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	4,244,159	4,124,085	3,643,790
VAN Financiero	3,576,942	3,464,687	3,015,664
TIR Económico	32%	31%	28%
TIR Financiero	39%	38%	35%
B/C	3.69	3.60	3.26

Elaboración propia

**Tabla 6.51: Variable gastos de ventas con un COK de 14.00%**

Variación	Optimista	Probable	Pesimista
VAN Económico	6,389,491	6,285,248	5,868,276
VAN Financiero	5,099,118	5,009,275	4,649,902
TIR Económico	50%	50%	47%
TIR Financiero	68%	67%	63%
B/C	4.83	4.76	4.49

Elaboración propia

**Tabla 6.52: VAN esperado para los gastos de ventas**

E(VANE, 9%)	4,064,048	E(VANF, 9%)	3,408,559
E(VANE, 11.25%)	6,983,781	E(VANF, 11.25%)	5,880,241
E(VANE, 14%)	6,233,126	E(VANF, 14%)	4,964,353

Elaboración propia

Se concluye que el proyecto continua siendo rentable si los gastos de venta aumentarían en 20% y el costo de oportunidad aumenta a 14%. Asimismo en todos los escenarios presentados el TIR es mayor al COK y el B/C es siempre mayor a 1.

El análisis de sensibilidad ha considerado los cuatro principales indicadores que podrían afectar directamente al proyecto. Con estas y las variaciones en el COK, se demuestra que **el proyecto es viable al mantener estos indicadores con resultados positivos asegurando la viabilidad del proyecto en Lima Norte.**



## CAPITULO VII : CONCLUSIONES

- Debido a la necesidad que los jóvenes y mujeres trabajen (en el Mundo, entre 1990 y 2000 el número de mujeres ocupadas creció 100% adicional, mientras que el de trabajadores se incrementó en 27% y en Lima el 58% de las amas de casa y el 64% de los adultos jóvenes trabajan), se ha generado la tendencia de consumir alimentos fuera de casa por el problema de la falta de tiempo.
- El entorno económico del país en los últimos 5 años se muestra favorable y estable; en el aspecto sociocultural existe una controlada vigilancia sanitaria a los establecimientos avícolas (evitando epidemias como la gripe aviar), cuentan con elevada tecnificación cuya actividad constituye el sub-sector agropecuario más importante. La actividad comercial, tanto en el país como en Lima Norte se muestra positivamente alentadora, este sector de Lima presenta NSE con gran capacidad de consumo y busca ser atendido adecuadamente.
- El proyecto consiste en evaluar la pre-factibilidad de instalar una cadena de comidas rápidas (con 2 locales) en base a pollo en Lima Norte plasmando un concepto diferente al acostumbrado, combinar el estilo de cocina de las comidas rápidas con el sabor de las pollerías y la atención a mesa.
- De acuerdo al estudio cuantitativo de matriz FODA, la empresa responderá eficientemente a las oportunidades y amenazas presentes en la industria. Las estrategias capitalizarán las fortalezas internas neutralizando las debilidades.
- El mercado meta del proyecto serán personas de toda edad (de preferencia familias) de los NSE B y C que residen en los distritos de Comas, San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia y gustan de consumir pollos al estilo de las comidas rápidas. El proyecto propuesto considera un ciclo de vida de 10 años.
- Los resultados de la encuesta indicaron que una persona, del perfil explicado anteriormente, en promedio gasta por visita S/. 13 cuando come fuera de casa. La alternativa propuesta plantea que gaste S/. 9.50 (27% menos a la competencia directa) ubicando a la empresa como un establecimiento grande, con espacios

recreativos para niños, de comida agradable, económico y con 16 productos diferentes que a su vez permiten la combinación entre estos.

- La demanda del proyecto para el primer año: 2007 será de 523,514 personas de toda edad, lo cual representa el 6% de la demanda insatisfecha esperándose un crecimiento moderado del 5% anualmente llegando a atender a 812,142 personas para el año 2016.
- Se consideran 2 zonas importantes en cada local: Atención al público y Almacén – Cocina; uno de los locales contará adicionalmente con el área administrativa.
- El tipo de distribución de planta más adecuado será por Proceso o Función aprovechando que las operaciones están ubicadas en un área común, las máquinas son utilizadas por más de un operario a la vez, la demanda es intermitente y se fabrican varios productos a la vez.
- De acuerdo al análisis producto – cantidad se determinó que los productos más representativos son las gaseosas (12.9%), papas fritas (12.6%) y pollo frito (12.4%) considerándose los 16 productos a ofrecer.
- De acuerdo al estudio de costos de los insumos se determinó que el mejor centro de adquisición de materias primas por precio es Minka; adicionalmente, se comprarán jarabes para gaseosa de la Corporación José R. Lindley S.A. y los insumos para helados de la empresa Fibat S.R.L la cual es proveedora de los locales de comidas rápidas mas importantes de Lima. Los postres serán subcontratados.
- La maquinaria y equipos a utilizar serán: Freidora a presión, freidora abierta, cocina industrial con plancha para parrilla, máquina de helados, exhibidor para productos calientes, exhibidor para productos fríos, refrigerador industrial, tostadora industrial, horno microondas industrial, campana extractora, mesa múltiple, dispensa, mostrador y lavaderos.
- Para el proyecto se han identificado seis tipos de tareas para atender al público: cocinero, packers, mesero, cajero, drivers y animadora.

- El área requerida según Guerchet y la relación máquina-productos es de 40.8 m<sup>2</sup> (no se consideraron la tostadora, horno microondas, la campana extractora y el mostrador, porque los dos primeros se ubican sobre la mesa múltiple, el tercero en el techo y el último se adecuará al diseño de la cocina en general como límite al área de atención).
- De la Relación Tamaño – Punto de equilibrio, el número de locales y mesas requeridas por local será de 2 y 40 respectivamente. Cada mesa contará con 4 lados de atención de 80 cm. cada lado, es por ello que se requerirá de 148 m<sup>2</sup> en el área de atención. El espacio destinado para el área de entretenimiento o juego de niños será de 35 m<sup>2</sup>.
- Cada local contará con 346.10 m<sup>2</sup> (incluyendo servicios higiénicos) pero en el segundo nivel de uno de ellos se considerará el área administrativa con 80.78 m<sup>2</sup> (incluyendo servicios higiénicos). Es decir, 426.88 m<sup>2</sup> para el primer local o principal y 346.10 m<sup>2</sup> para el segundo local. El tipo de acabado de ambos locales será moderado (debido a que se dirige al segmento B y C).
- Por el método de ranking de factores, se tiene que las mejores opciones de localización son: Los Olivos e Independencia, mientras que por el método de accesibilidad absoluta son: Los Olivos y San Martín. Considerando a los medios de comunicación terrestre como un factor decisivo para la localización, se considera los distritos de Los Olivos e Independencia.
- Se considerará una departamentalización tipo funcional, agrupando las actividades por: Contabilidad y Finanzas, Compras y Logística y Operaciones; el diseño de la organización será adhocatico y por ser una empresa creativa la estructura presentará gran diferenciación horizontal, poca vertical y descentralización permitiendo flexibilidad.
- La empresa contará con 5 integrantes del personal administrativo que laborarán entre las 9am y 6pm mientras que para el área de operaciones se trabajará desde las 12pm hasta las 12am en 2 turnos con 59 trabajadores. El área de marketing será subcontratado.

- Se plantea una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. Para registrar la empresa se requiere: elaborar la minuta de constitución, escritura pública, inscripción en el registro de personas jurídicas, inscripción del RUC, registro de trabajadores a Essalud, obtener permisos/autorizaciones especiales (inscripción en el registro sanitario de alimentos y bebidas y el certificado sanitario de establecimiento de fabricación de alimentos y bebidas), autorización y legalización del libro de planillas, autorización de la licencia municipal de funcionamiento y legalización de libros contables.
- La inversión total del proyecto es de: S/. 2,219,744. Para el financiamiento se considera la oferta del Banco Interbank con una tasa de interés activa del 7.85% en moneda nacional. La estructura de financiamiento será: el 40% por préstamo bancario y la diferencia de aporte propio, el presupuesto de gastos financieros será a 10 años en cuotas constantes anuales de S/. 181,659.
- Se considera un presupuesto de Gastos por Ventas trabajando con la empresa de marketing Sector S.A.C. a S/. 39 600 anuales, que asesorará en la publicidad “Debajo de la Línea” y “Sobre la Línea” en una proporción de 50% cada uno así lograr el objetivo de posicionamiento deseado para el proyecto.
- El VAN es positivo (VANE = S/. 7,040,047 y VANF = S/. 5,930,852), la TIR es mayor al costo oportunidad del inversionista: 11.25% (TIRE = 50% y TIRF = 67%), la relación B/C es 5.45, el PR es en 3 años. Por estos motivos, el proyecto es viable tanto económica como financieramente.
- Para el análisis de sensibilidad se estudiaron tres escenarios: el probable o escenario base, el optimista y el pesimista obteniéndose un VAN esperado que es comparado con los diferentes COKs: riesgo bajo 9%, riesgo moderado 11.25% y riesgo elevado 14%. Las variables estudiadas son: Ingresos: Precio y Demanda del Proyecto (en todos los casos rentables) y Egresos: Costos de Materia prima y Gastos de ventas (en todos los casos rentables).

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Libros

- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press. 1980. 396p.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; *Fundamentos de Marketing*. México D.F. 6ª. ed. Pearson Prentice Hall. 2003. 680p.
- PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires. Vergara. 1991. 1025p.
- ROBLES CHÁVEZ, Marcos. *Elasticidad de la demanda de los principales bienes y servicios consumidos por las familias de Lima Metropolitana*. Lima. INEI. 1997. 115 p.
- BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá. Editorial Norma. 2002. 344p.
- MUTHER, Richard. *Distribución de planta*. 3ª ed. Barcelona. Hispano Europea. 1977. 478p.
- DÍAZ GARAY, Bertha. *Disposición de Planta*. Lima. Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima. 2001. 344p.
- BELTRAN, Arlette y CUEVA, Hanny. *Evaluación Privada de Proyectos*. 2ª. ed. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. 2003. 717p.

### 2. Documentos Impresos

- APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005*. Lima. 2005. 108 p.
- APOYO Opinión y Mercado. *Niveles socioeconómicos Perú 2003*. Lima. 2003. 52 p.
- APOYO Opinión y Mercado. *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2002*. Lima. 2005. 120 p.
- CHACALTANA, Juan. *El Turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Oficina Internacional del Trabajo: Oficina de área y equipo técnico para los países andinos. Lima. 1999. 19p.

### 3. Periódicos

- “Actividad productiva en el país creció 6.67% durante el año pasado”. *El Comercio*. 16 de Febrero de 2006. B3.
- “BCR descarta fuga de capitales”. *El Comercio*. 03 de enero de 2006. B1.
- “Ministra y Senasa descartan por ahora peligro de contagio en seres humanos”. *El Comercio*. 15 de octubre del 2005. A2.
- “Sobre consumo y calidad de vida”. *El Comercio*. 18 de febrero de 2006.
- VARGAS SÁNCHEZ, Juan. “La economía peruana no solo crece, también engorda”. *El Comercio*. 22 de Octubre 2006. B1.
- HEEREN, Carlos. “La rentabilidad puede estar en los extremos”. *El Comercio*. 05 de Noviembre de 2005. B4.
- “Venta de pollo alcanzó cifra récord en octubre”. *El Comercio*. 10 de noviembre de 2005. B3.

### 4. Documentos Electrónicos

- Universal Declaration of Human Rights. (s.f). [fecha de consulta: 25 Abril 2005]. Disponible en: <<http://www.unhchr.ch/udhr/lang/spn.htm>>.
- SASTRE PELÁEZ, Francisco Luis. La Empresa es su Resultado [en línea]. España. 2006. [fecha de consulta: 03 Octubre 2006]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. *Informe de seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2005-2007*. [en línea]. [fecha de consulta: 08 Julio de 2006]. Disponible en: <[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/marco\\_macro/Informe\\_Seguimiento\\_MMM2005\\_2007\\_IISemestre2005.pdf](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/marco_macro/Informe_Seguimiento_MMM2005_2007_IISemestre2005.pdf)>.
- DEL ALAMO, Oscar. *El Efecto Bambos*. [en línea]. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. 2003. [fecha de consulta: 13 de Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.iigov.org/dhial>>.
- JUNTA GENERAL ORDINARIA Y EXTRAORDINARIA DE DE ACCIONISTAS DE EDPYME NUEVA VISIÓN. *Memoria Anual 2005* [en línea]. Lima. 2006. [fecha de consulta: 24 abril 2006]. Disponible en: <<http://www.nuevavision.com.pe/archivos/MemoriaAnual2005.pdf>>.

- PEÑARROYA, Montserrat. *Philip Kotler: Los 10 principios del Nuevo Marketing*. [en línea]. Madrid. 2005. [fecha de consulta: 11 Julio 2005]. Disponible en: <[http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)>.
- DAMODARAN, Aswath (Profesor de Finanzas de la NYU). *Coeficiente de la industria de las comidas rápidas*. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2006]. Disponible en: <[www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)>.

## 5. Página Web Institucional

- *Portal Agrario, Ministerio de Agricultura del Perú*. [fecha de consulta: 13 Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.minag.gob.pe>>.
- *Asociación Venezolana de Industrias de la Salud Animal*. [fecha de consulta: 13 Julio 2006]. Disponible en: <<http://www.avisa.org.ve>>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Información Económica*. [en línea]. Lima. 2005. [fecha de consulta: 15 mayo 2005]. Disponible en: <[www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Información Socio Demográfica*. [en línea]. Lima. 2005. [fecha de consulta: 22 mayo 2005]. Disponible en: <[www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)>.

## 6. Otros

- Municipalidad de Independencia  
Av. Tupac Amaru Km 4.5, Independencia – Lima  
Contacto: Desarrollo económico local  
Tf: 521-4736
- Municipalidad de Comas  
Av. Tupac Amaru Km 8.5, Comas – Lima  
Contacto: Promoción de la Inversión  
Tf: 525-0951

- Municipalidad de Los Olivos  
Av. Carlos Izaguirre 807, Los Olivos – Lima  
Contacto: Mesa de Partes  
Tf: 485-7347
- Municipalidad de San Martín de Porres  
Av. Zarumilla s/n, San Martín de Porres – Lima  
Contacto: Mesa de Partes  
Tf: 798-0248
- Kentucky Fried Chicken  
Delosi S.A.  
Establecimientos de comidas rápidas.  
Av. Javier Prado Oeste 1650, San Isidro – Lima  
Contacto: Gonzalo Leturia Rengifo  
Tf: 421-3450
- Servi Chavín Super Cheff S.C.R.L  
Concesionario de comidas.  
Av. Antonio Cabo 670 Trebol IV, Los Olivos – Lima  
Contacto: Corina Alvarado  
Tf: 533-2209
- Corporación José R. Lindley S.A.  
Elaboración de bebidas gasificadas.  
Jr. Cajamarca 371, Rimac – Lima  
Contacto: Atención al cliente  
Tf: 481-2070
- Fibat S.R.L.  
Insumos para helados.  
Av. San Juan 615 Urb. Industrial Castilla, San Luis – Lima  
Contacto: Atención al cliente  
Tf: 473-8990

- Importadora Técnica Comercial S.R.Ltda.  
Distribuidor autorizado de la marca Henny Penny.  
Jr. Marcos de Aramburu 595, Magdalena del Mar – Lima  
Contacto: José Barrenechea  
Tf: 435-6207
- Zama Enterprises  
Compras en línea de equipos de cocina.  
9300 South Dadeland Blvd.  
< <http://www.zama-enterprise.com/default.aspx> >  
Tf: 866-425-5669
- Cosas de Niños (Nombre Comercial)  
Elaboración de juegos infantiles para grandes espacios.  
Av. Carlos García Bedoya 107, Lima  
Contacto: José Luis Espinoza  
Tf: 449-0830
- Sector S.A.C.  
Asesoría en estrategias de Marketing.  
Calle 4 N° 153 Of. 302 Huertos de San Antonio, Surco – Lima  
Contacto: Ralf Saavedra  
Tf: 344-2421
- Indumecc S.A.C.  
Empresa constructora  
Calle Los Copihuas Mz. K Lt. 5 Urb. La Ensenada, Punte Piedra – Lima  
Contacto: Ing. Civil Clotilde Cedano Lozano  
Tf: 537-3467
- Autorizaciones y Registros Especiales – Ministerio de Salud  
Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA  
Las Amapolas 350 Urb. San Eugenio, Lince – Lima  
Contacto: Informes  
Tf: 442-8353

- Programa de Autoempleo y Microempresa (PRODAME)  
Av. Salaverry 655 Piso 7 Of. 716, Jesús María – Lima  
Contacto: Informes  
Tf: 315-6000 (anexo: 7007)



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I : EL PROYECTO</b>	<b>3</b>
1.1 EL PROBLEMA ACTUAL DE FALTA DE TIEMPO	3
1.2 IDEA DEL NEGOCIO	3
1.3 DEFINICIÓN DEL SERVICIO	4
1.4 EL PROYECTO	5
<b>CAPITULO II : ESTUDIO ESTRATÉGICO</b>	<b>7</b>
2.1 MACROENTORNO	7
2.1.1 Económico	7
2.1.2 Sociocultural	9
a. Gripe Aviar	9
b. Empleo	11
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	11
2.2.1 La actividad Avícola en el Perú	11
2.2.2 La actividad Comercial – Fast Food	13
a. En el Mundo	13
b. En el Perú	14
c. En Lima Norte	16
2.2.3 Las Cinco fuerzas Competitivas de Porter	17
a. Nuevos Competidores	17
b. Intensidad de Rivalidad y Competencia	17
c. Poder de los Proveedores	18
d. Poder de los Compradores	19
e. Amenaza de Sustitutos	19
2.3 ANÁLISIS FODA	20
2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	20
2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	22
2.3.3 Matriz Interna - Externa (IE)	24
2.4 VALORES CORPORATIVOS	25
2.4.1 Misión	25
2.4.2 Visión	26
2.4.3 Valores	26
2.5 OBJETIVOS	26
2.5.1 Objetivo general del proyecto	26
2.5.2 Objetivos específicos	27
2.6 ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA (FACTORES INTERNOS): ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	27

2.7	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	28
2.8	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	28
<b>CAPITULO III : ESTUDIO DE MERCADO</b>		<b>29</b>
3.1	ÁREA DE ESTUDIO	29
3.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	29
3.3	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	33
3.3.1	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)	33
3.3.2	Mapa de Posicionamiento	35
3.3.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	39
3.4	VIDA ÚTIL DEL PROYECTO	40
3.5	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	40
3.5.1	Características de la demanda	40
a.	Mercado Objetivo	40
b.	Características del servicio	41
c.	Tipos de productos	42
d.	Frecuencia y asistencia del consumidor	44
e.	Gasto y medios de Pago	45
3.5.2	Perfil del Consumidor	46
3.6	PROYECCION DE LA DEMANDA	47
3.7	ANALISIS DE LA OFERTA	48
3.7.1	Oferta de Establecimientos de Comida Rápida en Lima Norte	48
3.7.2	Tamaño de establecimientos	49
a.	Establecimientos Grandes (G)	49
b.	Establecimientos Medianos (M)	49
c.	Establecimientos Pequeños (P)	49
3.7.3	Proyección de la Oferta	50
3.8	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA PARA EL PROYECTO	52
3.9	MEZCLA DE MERCADOTECNIA	53
3.9.1	Producto	53
3.9.2	Precio	55
3.9.3	Promoción	56
3.9.4	Plaza (Mercado)	57
3.9.5	Personas	57
3.9.6	Ambiente Físico	58
3.9.7	Proceso	58
<b>CAPITULO IV : ESTUDIO TÉCNICO</b>		<b>60</b>
4.1	DISPOSICIÓN DE PLANTA	60
4.2	PLANEAMIENTO SISTEMÁTICO DE DISPOSICIÓN DE PLANTA	61
4.2.1	Factor Material	61

a.	Pollo Frito	62
b.	Papas Fritas	65
c.	Yuquitas Fritas	65
d.	Puré de Papas	65
e.	Ensalada de Col	65
f.	Helados	65
g.	Gaseosas	66
4.2.2	Análisis Producto - Cantidad	66
4.2.3	Controles de Inspección	67
4.2.4	Costos de insumos	68
4.2.5	Factor maquinaria	71
a.	Freidora a Presión	71
b.	Freidora Abierta	73
c.	Cocina Industrial con plancha para parrilla	74
d.	Máquina de helados	75
e.	Display para productos calientes	76
f.	Display para productos fríos	76
g.	Refrigerador Industrial	77
h.	Tostadora Industrial	78
i.	Horno Microondas Industrial	79
j.	Campana Extractora	79
k.	Mesa Múltiple	79
l.	Dispensa	80
m.	Mostrador	80
n.	Lavaderos	80
4.2.6	Cálculo de los requerimientos de área	80
4.2.7	Factor Hombre	82
4.2.8	Distribución General	83
4.2.9	Factor Movimiento	86
a.	Principio de sistemas	87
b.	Principio de aprovechamiento de espacios	87
c.	Principio de estandarización	87
d.	Principio ergonómico	87
e.	Principio de flexibilidad	87
4.3	TAMAÑO DE PLANTA	87
4.3.1	Factores condicionantes	87
a.	Relación Tamaño - Mercado	88
b.	Relación Tamaño - Tecnología	88
c.	Relación Tamaño - Punto de Equilibrio	88
d.	Relación Tamaño - Inversión	89
4.3.2	Disposición de planta general	90
4.4	LOCALIZACION	92
4.4.1	Ranking de factores	92
4.4.2	Método de Accesibilidad Absoluta	95
<b>CAPITULO V : ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b>		<b>98</b>
5.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	98
5.2	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	99

5.3	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL	102
5.4	CLASIFICACIÓN DE PERSONAL	105
5.5	ASPECTOS LEGALES	108
5.5.1.	Tipo de Sociedad	108
5.5.2.	Registro de una empresa	108
a.	Elaborar la Minuta de Constitución:	108
b.	Elaboración de la Escritura Pública:	109
c.	Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas:	109
d.	Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)	109
e.	Registro de Trabajadores a Essalud	110
f.	Autorización de Permisos Especiales	110
g.	Autorización y Legalización del Libro de Planillas	111
h.	Autorización de la Licencia Municipal de Funcionamiento	111
i.	Legalización de Libros Contables	112
<b>CAPITULO VI : ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO</b>		<b>113</b>
6.1	INVERSIÓN DEL PROYECTO	113
6.1.1	Inversión en activos fijos tangibles	113
6.1.2	Inversión en activos fijos intangibles	116
6.1.3	Inversión en el capital de trabajo	116
6.1.4	Inversión total	117
6.2	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	117
6.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	120
6.3.1	Presupuestos de Ingresos de ventas	120
6.3.2	Presupuesto de Costos	122
a.	Presupuesto de Materias Primas	122
b.	Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)	123
c.	Presupuesto de Costos Indirectos de Producción (CIP)	123
d.	Presupuesto de Costos de Ventas	126
6.3.3	Presupuesto de Gastos	126
a.	Presupuesto de Gastos Administrativos	126
b.	Presupuesto de Gastos de Ventas	128
6.4	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	129
6.5	FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - FINANCIERO	130
6.6	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	133
6.6.1	Valor Actual Neto (VAN)	133
6.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	133
6.6.3	Relación Beneficio Costo (B/C)	134
6.6.4	Periodo de Recuperación de la Inversión (PR)	134
6.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	134
6.7.1	Ingresos	135
a.	Precios	135
b.	Demanda del Proyecto	136
6.7.2	Egresos	138

a. Costo de Materia Prima	138
b. Gastos de Ventas	139
<b>CAPÍTULO VII : CONCLUSIONES</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>146</b>
1. Libros	146
2. Documentos Impresos	146
3. Periódicos	147
4. Documentos Electrónicos	147
5. Página Web Institucional	148
6. Otros	148

