

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN
RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA MARINA, EN LA
CIUDAD DE CHIMBOTE, ANCASH**

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Industrial**, que presenta el bachiller:

Joseph Marcial Luján Carrión

ASESOR: Dr. Miguel H. Mejía Puente

Lima, julio de 2017

A mi madre, Irma Carrión, a mi padre, Marcial Luján, a quienes dedico mis logros y glorias pasadas, presentes y venideras. Y por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.



Para mis hermanos, Luis y Edgar, por sus consejos, por estar conmigo y confiar siempre en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por el constante apoyo otorgado a lo largo de mi vida personal y desarrollo profesional, el cual me llevó a convertirme en la persona que hoy en día culmina una nueva etapa de su vida.

A mi asesor de tesis, Dr. Miguel Mejía Puente, por su apoyo ofrecido, preocupación y guía en el desarrollo de este trabajo de tesis, el cual hoy presento con convicción y satisfacción personal.

RESUMEN

El presente estudio de prefactibilidad tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de un restaurante buffet especializado en comida marina – criolla, en la región de Ancash, a través de cinco capítulos.

En el primer capítulo, Estudio Estratégico, se analizaron los factores del macro y micro entorno mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter. Además se definió la misión, la visión y un análisis FODA que delimitaron una estrategia genérica de diferenciación, planteándose objetivos estratégicos y financieros para el proyecto.

En el segundo capítulo, Estudio de Mercado, se determinó que el público objetivo se encuentra en los distritos de Chimbote, Santa, Coishco y Nuevo Chimbote de los niveles socioeconómicos B, C y D. Para luego definir la demanda del proyecto en un horizonte de 10 años, empleando un porcentaje de cobertura definido. Finalmente, se establecieron los parámetros de comercialización: producto, plaza, precio, promoción, procesos, personas, perceptibilidad y productividad.

En el tercer capítulo, Estudio Técnico, se determinó la localización óptima del restaurante. Asimismo, se determinaron las características físicas del local y se establecieron las dimensiones de cada área, para lo cual se necesitarán 762 m² en el restaurante. Luego se fijó la dinámica de las operaciones y equipos, se planteó la relación de insumos requeridos y servicios a contratar.

En el cuarto capítulo, Estudio Organizacional y Legal, se definió que el tipo de organización será anónima cerrada. Y se diseñó la estructura organizacional, las funciones propias de cada puesto de trabajo y el requerimiento de personal.

En el quinto capítulo, Estudio Económico – Financiero, se determinó que el monto total de la inversión asciende a S/. 1,500,649; el cual será financiado en un 45%. Además, se definieron los presupuestos para calcular el punto de equilibrio y los estados financieros. Finalmente, se analizaron los principales indicadores económicos y financieros, obteniendo un VANE de S/. 2,551,735 (TIRE = 61.5%) y un VANF de S/. 2,660,265 (TIRF = 92.5%). Asimismo se determinó que la inversión se recuperará en el segundo año de operación. Y se realizó un análisis de sensibilidad evaluando los cambios en variables de ingresos y egresos, donde los indicadores cumplieron las condiciones para demostrar la viabilidad del proyecto.

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial

ALUMNO : **JOSEPH MARCIAL LUJÁN CARRIÓN**

CÓDIGO : 2009.4037.12

PROPUESTO POR : Dr. Miguel H. Mejía Puente

ASESOR : Dr. Miguel H. Mejía Puente

TEMA : ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA MARINA, EN LA CIUDAD DE CHIMBOTE, ANCASH.

Nº TEMA : # 1269

FECHA : San Miguel, 05 de octubre de 2015

JUSTIFICACIÓN:

El Perú, en las últimas décadas, ha presentado un crecimiento exponencial positivo importante en el rubro restaurantes (6,4% en el año 2014), lo cual ha generado ingresos de alrededor de S/. 21 000 millones¹. Esta evolución se ve reflejada en la cantidad de restaurantes implementados en las diferentes regiones del país.

Así mismo, esta es una oportunidad de proyecto para poder desarrollarlo en la provincia del Santa - Ancash, ya que esta provincia representa no solo la mayor superficie geográfica (4 005 km²)² sino también cuenta con la mayor población (427 205 habitantes)² de la provincia de Ancash, lo cual es muy beneficioso para la implementación de un restaurante especializado en comida marina, ya que se aprovecharán las riquezas de la zona como la industria pesquera.

Además el PBI porcentual tanto en el sector pesquero, como en el sector de servicios (restaurantes), muestra un crecimiento significativo; prueba de ello son sus indicadores porcentuales que desde el 2010 hasta 2014 están en un constante incremento, con PBI's de 19,67%-25,21%³ (año 2000-2014) y 11,85%-12,61%³ (año 2000-2014), respectivamente. Lo cual hace entrever la posibilidad de la creación de un restaurante especializado en comida marina.

¹ Documento del Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-peruanos-generarian-ingresos-21000-mlls-2013-noticia-1604657>

² Documento del Congreso: http://www.congreso.gob.pe/apoyo_mesa/pdfVINCULADOS/ANCASH/DEPARTAMENTO%20DE%20ANCASH%20P.E.pdf

³ BADATUR – OTP (Observatorio Turístico del Perú): <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ancapbip.pdf>

En tanto, los diferentes estudios de universidades de la ciudad de Chimbote; como la Universidad Los Ángeles de Chimbote, hace mención en uno de sus informes de investigación la falta de más restaurantes, de calidad, en el entorno culinario en la presente ciudad⁴, lo cual sumado a las distintas noticias del medio, como RPP noticias acerca de las insalubres espacios de cocina⁵; se puede visualizar la notoria carencia del rubro servicio de restaurante; desde la percepción pobre del sabor y atención al cliente, hasta la infraestructura inadecuada en base al servicio de precio y calidad. Y estas sensaciones se reflejan con más ahínco en el sector de la comida marina; ya que, si bien hay muchos lugares donde se venden platos marinos, solo existen uno o dos restaurantes donde las personas puede opinar que se come un buen plato de cebiche; no obstante, ninguna ha llegado a calar en la preferencia de la mayoría de las personas, además no hay restaurante alguno actualmente que ofrezca un servicio de buffet en las zonas mencionadas.

En conclusión, la implementación de un restaurante, bajo los factores mencionados anteriormente, conllevará a un proyecto de alto potencial, utilizando todas las herramientas de Ingeniería Industrial para ser trabajado en un sector factible para su realización en un futuro cercano.

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la viabilidad económica-financiera de la implementación de un restaurante especializado en comida marina, en la ciudad de Chimbote, Ancash.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las variables del macro entorno que podrían generar impacto en el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, establecer un plan estratégico orientado al logro de los objetivos del proyecto.
- Cuantificar la demanda potencial del proyecto e identificar las principales características del mercado objetivo para poder satisfacer sus necesidades de una forma óptima.
- Seleccionar el proceso productivo óptimo para la satisfacción de los clientes y uso de recursos. Y así detallar las necesidades y consideraciones del proceso seleccionado y establecer parámetros que garanticen la calidad del producto.
- Establecer la mejor estructura para la organización, describir los principales procesos y detallar los requerimientos de personal.
- Identificar los requerimientos legales para el funcionamiento de la organización.
- Establecer la inversión necesaria, proyectar los presupuestos y estados financieros, elaborar el flujo de caja para determinar la rentabilidad económica y financiera del proyecto.

⁴ Informe final de Investigación: <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/03/162855/16285520140702071520.pdf>

⁵ Documento de RPP: http://www.rpp.com.pe/2012-11-07-chifas-y-cebicherias-en-condiciones-insalubres-en-nuevo-chimbote-noticia_538010.html

PUNTOS A TRATAR:

a. Estudio Estratégico

Se realizará un análisis del Macro entorno evaluando las variables que podrían influenciar el desarrollo del proyecto. Luego se realiza un análisis estratégico empleando la metodología de las 5 fuerzas de Porter y un análisis FODA. Finalmente se elabora un plan estratégico con las tácticas y lineamientos que seguirá la empresa para lograr sus objetivos.

b. Estudio del Mercado.

Se realizará un estudio cualitativo y cuantitativo de aspectos generales del mercado. Luego se procederá con un análisis de la demanda histórica y se proyecta el crecimiento para los próximos años. Adicionalmente se analizará la oferta actual y proyectada para finalmente poder determinar la demanda insatisfecha y calcular el mercado del proyecto. Se utilizarán estos factores para poder plantear acciones coherentes y parámetros que permitan atender satisfactoriamente al mercado objetivo.

c. Estudio Técnico.

Se identificará la localización y tamaño del restaurante. Asimismo se desarrollará una descripción de los procesos productivos, requerimientos de equipos, infraestructura, mano de obra y materia prima. Además se establecerán los requerimientos de los procesos principales con incursión a los insumos y en su distribución de la ruta óptima, para así tener un recorrido simple por los diversos proveedores. También se detallará la evaluación del impacto ambiental en los procesos de tratados de desechos.

d. Estudio Organizacional y Legal.

Se establecerá el tipo de sociedad y se identificarán los aspectos legales más importantes como certificaciones, temas de tributación y otros contratos. Luego se planteará el organigrama de la empresa detallando los puestos, funciones y las cualificaciones y requerimientos del personal a contratar.

e. Evaluación Económica – Financiero.

Se estimará la inversión necesaria para el proyecto y se evalúa la estructura de financiamiento óptima. Para la evaluación económica-financiera se realizarán proyecciones de los estados financieros, los flujos de caja y se efectuará un análisis de sensibilidad con la finalidad de medir el impacto de las principales variables en la factibilidad económica financiera del proyecto.

f. Conclusiones y Recomendaciones.

ASESOR

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO	1
1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	1
1.1.1. Factor Demográfico	1
1.1.2. Factor Socio-Cultural	2
1.1.3. Factor Económico	3
1.1.4. Factor Legal	4
1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	4
1.2.1. Rivalidad entre competidores	4
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores	5
1.2.3. Poder de negociación de los compradores	6
1.2.4. Amenaza de los productos sustitutos	6
1.2.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	7
1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	7
1.3.1. Misión	7
1.3.2. Visión	7
1.3.3. Análisis FODA	7
1.3.4. Estrategia Genérica	10
1.3.5. Objetivos	11
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	12
2.1. MERCADO OBJETIVO	12
2.1.1. Variables geodemográficas	12
2.1.2. Variables psicográficas	15
2.1.3. Selección de las zonas geográficas	17
2.1.4. Selección de los primeros puestos de zona geográfica (distritos)	19
2.2. EL CONSUMIDOR	20
2.2.1. El perfil de consumidor	20
2.2.2. Segmentación del mercado objetivo	26
2.3. EL SERVICIO	28
2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	30
2.4.1. Demanda Histórica	31
2.4.2. Demanda Proyectada	32
2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA	33
2.5.1. Oferta Histórica	36
2.5.2. Oferta Proyectada	36
2.6. DEMANDA DEL PROYECTO	37
2.6.1. Demanda Insatisfecha	37
2.6.2. Demanda del Proyecto	37
2.7. COMERCIALIZACIÓN	38
2.7.1. Producto	38
2.7.2. Plaza	41
2.7.3. Promoción y Publicidad	42
2.7.4. Precio	42
2.7.5. Procesos	42

2.7.6. Personas.....	43
2.7.7. Perceptibilidad	43
2.7.8. Productividad	43
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO	44
3.1. LOCALIZACIÓN	44
3.1.1. Alternativas de selección	44
3.1.2. Selección de zonas.....	45
3.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	46
3.2.1. Infraestructura.....	46
3.2.2. Equipamiento.....	49
3.2.3. Distribución del restaurante.....	51
3.3. DIMENSIONES DE ÁREAS.....	53
3.3.1. Determinación del tamaño teórico de áreas	53
3.3.2. Ajuste de áreas a locales seleccionados.....	59
3.4. PROCESOS	59
3.4.1. Descripción de los procesos productivos	59
3.4.2. Descripción de los procesos de servicio	61
3.4.3. Diagrama de flujo.....	63
3.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO	65
3.5.1. Insumos	65
3.5.2. Distribución	67
3.5.3. Servicios	67
3.6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	69
3.7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	71
CAPÍTULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	72
4.1. TIPO DE SOCIEDAD	72
4.2. AFECTACIÓN TRIBUTARIA.....	72
4.3. NORMAS COMPETENTES.....	73
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
4.5. FUNCIONES DEL PERSONAL	75
4.6. REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL	76
CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO	77
5.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO	77
5.1.1. Inversión en activos fijos tangibles	77
5.1.2. Inversión en activos fijos intangibles	79
5.1.3. Inversión en capital de trabajo.....	80
5.1.4. Inversión total	81
5.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	81
5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	83
5.3.1. Presupuesto de ingresos	83
5.3.2. Presupuesto de costos	84
5.3.3. Presupuesto de gastos	87

5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	89
5.5. ESTADOS FINANCIEROS	90
5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	91
5.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	92
5.7.1. Ingresos	92
5.7.2. Egresos.....	94
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
6.1. CONCLUSIONES.....	97
6.2. RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puntuación	7
Tabla 2. Matriz EFI	7
Tabla 3. Puntuación	8
Tabla 4. Matriz EFE	8
Tabla 5. Matriz FODA	9
Tabla 6. Estrategias	10
Tabla 7. Datos demográficos resaltantes por distrito	13
Tabla 8. Factores de selección de las zonas geográficas	17
Tabla 9. Puntaje para matriz de selección de zona geográfica	18
Tabla 10. Matriz de selección de zonas geográficas	18
Tabla 11. Calificación total por zona geográfica	18
Tabla 12. Puntaje para matriz de selección	19
Tabla 13. Matriz de selección de regiones	19
Tabla 14. Calificación total por región	20
Tabla 15. Frecuencia de asistencia a restaurantes	31
Tabla 16. Cálculo del total de habitantes de NSE B, C y D entre los años 2007 - 2016.....	31
Tabla 17. Población histórica de Chimbote, Nuevo Chimbote, Santa y Coishco	32
Tabla 18. R ² de Regresión	32
Tabla 19. Demanda proyectada	33
Tabla 20. Número de locales principales del mercado	33
Tabla 21. Tipo de establecimientos	36
Tabla 22. Oferta histórica de la competencia en general	36
Tabla 23. Oferta proyectada	37
Tabla 24. Demanda Insatisfecha	37
Tabla 25. Demanda del Proyecto	38
Tabla 26. Zonas potenciales en Chimbote	44
Tabla 27. Zona potencial en Santa	44
Tabla 28. Zona potencial en Coishco	44
Tabla 29. Zonas potenciales en Nuevo Chimbote	45
Tabla 30. Factores de selección	45
Tabla 31. Matriz de selección de zonas	45
Tabla 32. Cuadro consolidado de resultados de selección por zona	46
Tabla 33. Maquinarias y equipos requeridos	50
Tabla 34. Equipos de oficina	50
Tabla 35. Muebles y enseres requeridos	50
Tabla 36. Codificación de relación entre áreas	51
Tabla 37. Parámetros usados en el método de Guerchet	53
Tabla 38. Estimación de área teórica del almacén	53
Tabla 39. Estimación de área teórica de la cocina	54
Tabla 40. Estimación de área teórica del comedor	54
Tabla 41. Estimación de área teórica de la zona administrativa	55
Tabla 42. Especificaciones servicios sanitarios	55
Tabla 43. Estimación de área teórica del SSHH clientes	56
Tabla 44. Estimación de área teórica del SSHH personal operativo	56
Tabla 45. Estimación de área teórica del SSHH personal administrativo	57
Tabla 46. Estimación de área teórica del depósito de limpieza	57
Tabla 47. Estimación del área teórica de la zona de Estacionamiento	58
Tabla 48. Consolidado del área requerida total	58
Tabla 49. Precios de insumos	66
Tabla 50. Precios al por mayor de gaseosas, cervezas, helado y torta	66
Tabla 51. Servicios generales	68
Tabla 52. Notación y ponderación de índices de medición de impacto ambiental	70
Tabla 53. Aspectos ambientales significativos y medidas de mitigación	71
Tabla 54. Cronograma de implementación	71
Tabla 55. Pasos para la constitución de empresa	72

Tabla 56. Normas respecto a las operaciones de un restaurante	73
Tabla 57. Otras normas involucradas	74
Tabla 58. Funciones del personal	75
Tabla 59. Perfil del personal	76
Tabla 60. Inversión en terreno	77
Tabla 61. Inversión en edificios	77
Tabla 62. Inversión en maquinaria y equipos por área	78
Tabla 63. Inversión en equipos de oficina	78
Tabla 64. Inversión de muebles por área	78
Tabla 65. Inversión en vehículo	79
Tabla 66. Inversión en activos fijos tangibles	79
Tabla 67. Inversión en trámites de constitución.....	79
Tabla 68. Inversión en capacitación y en desarrollo de servicios.....	80
Tabla 69. Inversión en posicionamiento de la marca	80
Tabla 70. Inversión en activos fijos intangibles.....	80
Tabla 71. Inversión total.....	81
Tabla 72. Opciones de financiamiento.....	81
Tabla 73. Costo ponderado de capital	83
Tabla 74. Cronograma de amortización y pagos de intereses anual	83
Tabla 75. Presupuesto de ingresos	83
Tabla 76. Presupuesto de materia prima.....	84
Tabla 77. Presupuesto de mano de obra directa.....	84
Tabla 78. Presupuesto de mano de obra indirecta.....	85
Tabla 79. Presupuesto de material indirecto	85
Tabla 80. Presupuesto de depreciación de activos de producción (sin IGV)	85
Tabla 81. Presupuesto de gastos generales de producción.....	86
Tabla 82. Presupuesto de costos indirectos de producción (sin IGV).....	86
Tabla 83. Presupuesto de costo de ventas (sin IGV)	86
Tabla 84. Presupuesto de depreciación de activos administrativos (sin IGV).....	87
Tabla 85. Presupuesto de servicios.....	87
Tabla 86. Presupuesto de gastos administrativos	88
Tabla 87. Presupuesto de gastos de ventas (sin IGV)	88
Tabla 88. Presupuesto de gastos financieros.....	88
Tabla 89. Precios unitarios y Costos variables (en soles)	89
Tabla 90. Costos fijos (en soles, sin IGV).....	89
Tabla 91. Punto de equilibrio por tipo de pedido	89
Tabla 92. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	90
Tabla 93. Módulo de IGV	90
Tabla 94. Flujo de caja económico y financiero.....	91
Tabla 95. Valor actual neto	91
Tabla 96. Tasa interna de retorno.....	91
Tabla 97. Ratio beneficio costo.....	92
Tabla 98. Período de recuperación (montos en miles de nuevos soles).....	92
Tabla 99. Escenarios para variaciones en la demanda	92
Tabla 100. Indicadores económicos y financieros – variaciones de demanda	93
Tabla 101. Esperado del valor actual neto - demanda	93
Tabla 102. Escenarios para variaciones en el precio	93
Tabla 103. Indicadores económicos y financieros – variaciones de precio.....	94
Tabla 104. Esperado del valor actual neto - precios	94
Tabla 105. Escenarios para variaciones en el costo de la materia prima	94
Tabla 106. Indicadores económicos y financieros – variaciones materia prima	95
Tabla 107. Esperado del valor actual neto – costo de la materia prima.....	95
Tabla 108. Escenarios para variaciones en el gasto de ventas	95
Tabla 109. Indicadores económicos y financieros – variaciones gasto ventas.....	96
Tabla 110. Esperado del valor actual neto – gasto de ventas.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la población en la provincia del Santa – Ancash	1
Gráfico 2. Evolución de la población en la provincia del Santa, por distritos	1
Gráfico 3. Evolución de la población de Chimbote	1
Gráfico 4. Evolución de la población de Nuevo Chimbote.....	2
Gráfico 5. Participación porcentual del P.B.I. por sectores en Ancash	3
Gráfico 6. Evolución de la inflación en el Perú	4
Gráfico 7. Composición del Gastos del Hogar	6
Gráfico 8. Preferencia de los peruanos al comer fuera de casa.....	6
Gráfico 9. Matriz I – E	9
Gráfico 10. División geográfica de la provincia del Santa – Ancash	12
Gráfico 11. Tipos de Comida Preferidos.....	13
Gráfico 12. Platos representativos de la comida peruana	14
Gráfico 13. Edad y Género según comida de preferencia.....	14
Gráfico 14. %Personas que aumentarían su consumo de alimentos fuera del hogar	15
Gráfico 15. %NSE según comida de preferencia	15
Gráfico 16. NSE de Chimbote.....	16
Gráfico 17. Promedio General en soles del gasto en comida según NSE	16
Gráfico 18. % Estilos de Vida según comida de preferencia.....	17
Gráfico 19. ¿Consume comida marina fuera de casa?	20
Gráfico 20. Razones por las que no consume comida marina fuera de casa	21
Gráfico 21. Asistencia a un restaurante marino por días.....	21
Gráfico 22. Horarios de asistencia, restaurante marino	21
Gráfico 23. Tiempo de permanencia de un restaurante marino	22
Gráfico 24. Asistencia a un restaurante buffet.....	22
Gráfico 25. Preferencia de platos marinos por distrito.....	23
Gráfico 26. Platos favoritos (aparte de la comida marina).....	23
Gráfico 27. Postres favoritos.....	23
Gráfico 28. Bebidas favoritas	24
Gráfico 29. Guarniciones favoritas.....	24
Gráfico 30. Gasto promedio por el consumo en un restaurante marino.....	24
Gráfico 31. Monto dispuesto a pagar por un buffet marino – criollo	25
Gráfico 32. Medios de pago usados	25
Gráfico 33. Factores relevantes para seleccionar un restaurante marino	26
Gráfico 34. Descripción de segmentos propuestos	27
Gráfico 35. Primeras brechas del Modelo de Deficiencias	30
Gráfico 36. Tendencia de la regresión lineal	32
Gráfico 37. Regresión lineal segmentada.....	32
Gráfico 38. Posicionamiento de marca	33
Gráfico 39. Restaurantes marinos más frecuentes	34
Gráfico 40. ¿El restaurante en la mente del consumidor es la más visitada?.....	34
Gráfico 41. Acción a tomar si el restaurante al que asiste no tiene mesas disponibles.....	35
Gráfico 42. Posicionamiento de restaurantes más frecuentados	35
Gráfico 43. PBI restaurantes – Regresión Lineal	36
Gráfico 44. Clasificación de los platos ofertados	39
Gráfico 45. Clasificación de los platos extras ofertados	39
Gráfico 46. Clasificación de las bebidas ofertadas	40
Gráfico 47. Clasificación de las guarniciones ofertadas	40
Gráfico 48. Clasificación de los postres ofertados.....	41
Gráfico 49. Cadena de distribución del restaurante marino	41
Gráfico 50. Medios de comunicación de ofertas	42
Gráfico 51. Promedio de pago en restaurantes	42
Gráfico 52. Tabla relacional de actividades	51
Gráfico 53. Diagrama relacional de actividades	52
Gráfico 54. Distribución de bloques	52
Gráfico 55. Distribución General de Conjunto (DGC) del restaurante.....	59
Gráfico 56. Diagrama de bloques de la elaboración del Cebiche.....	60
Gráfico 57. DOP de la elaboración del Cebiche	61

Gráfico 58. Flujograma del proceso de atención al cliente.....	63
Gráfico 59. Flujograma del proceso de compra de materia prima e insumos.....	64
Gráfico 60. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento.....	65
Gráfico 61. Ruta óptima para la obtención de materia prima e insumos.....	67
Gráfico 62. Diagrama de actividades del restaurante marino.....	69
Gráfico 63. Identificación de entradas y salidas, aspectos e impactos ambientales.....	70
Gráfico 64. Organigrama del restaurante marino.....	74



CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO

En este primer capítulo se definirán los lineamientos principales, en base al estudio estratégico, como el macroentorno y microentorno empresarial, además las definiciones de la misión, visión y la matriz FODA; que permitirán enfocar de manera acertada la estrategia genérica y los objetivos del restaurante.

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1.1. Factor Demográfico

El crecimiento demográfico en la provincia del Santa, departamento de Ancash, desde los últimos diez (10) años censados; está en constante aumento (**ver Gráfico 1**) con un promedio anual aproximado de 0.89%¹. Y este crecimiento ha sido netamente gracias a las ciudades de Chimbote y Nuevo Chimbote ya que representan la mayor concentración de población de la provincia (**ver Gráfico 2**).

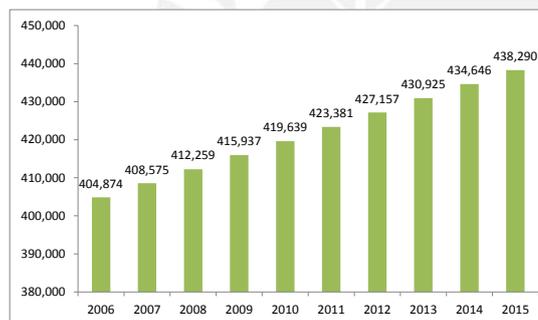


Gráfico 2. Evolución de la población en la provincia del Santa – Ancash

Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

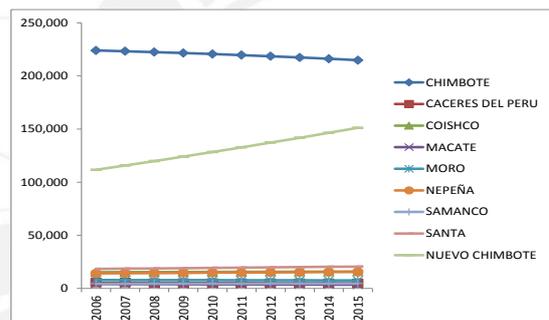


Gráfico 1. Evolución de la población en la provincia del Santa, por distritos

Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

En los últimos años, la población de Chimbote ha disminuido (**ver Gráfico 3**) en 0.47%¹, pero ello no representa un problema respecto al crecimiento del país (1.2%²); además concentra el 49% de la población de Ancash, ocupado así el puesto N° 1; y a nivel nacional representa un 0.78% del Perú.

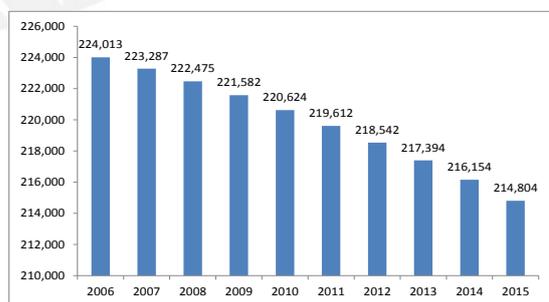


Gráfico 3. Evolución de la población de Chimbote

Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

¹ INEI. Cálculo realizado usando la Base de Datos de la Proyección de la Población Peruana. Recurso electrónico en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

² INEI. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo de las principales ciudades en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

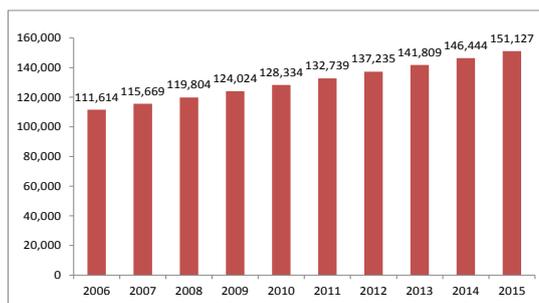


Gráfico 4. Evolución de la población de Nuevo Chimbote
Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

Asimismo la población de Nuevo Chimbote, tiene un aumento considerable (**ver Gráfico 4**) de 3.42%³, la cual supera tres veces más la del país; además ocupa el puesto N° 2, con una participación del 34.48% de población total, de los 166 distritos de Ancash; y a nivel nacional ocupa el puesto N° 42 del Perú.

En conclusión; Chimbote, a pesar de su decrecimiento poblacional, sigue ocupando un lugar importante en Ancash, mientras que Nuevo Chimbote tiene un futuro prometedor, y es por ello que ambas ciudades concentran la mayor población de la provincia del Santa y resultan muy favorables para la demanda del proyecto.

1.1.2. Factor Socio-Cultural

La gastronomía es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en el Perú (7% - 8% anual) desde el año 2006 hasta la actualidad, superando en crecimiento al rubro hotelero y al PBI nacional⁴. Asimismo el rubro de restaurantes es un alto negocio generador de empleo en las zonas donde se posicionan, registrando en el año 2013 generaciones de aproximadamente 400,000 empleos, ventas por S/. 50,000 millones y cerca de 100,000 establecimientos, debidamente censados⁵.

Este crecimiento de participación, y también de la pesca, no solo se debe al crecimiento poblacional, sino también a factores sociales y culturales de las personas pertenecientes a la provincia del Santa, que hacen optar por un restaurante especializado en comida marina al momento de buscar una alternativa para la hora del almuerzo. Tales cualidades se describen a continuación:

- La comida a base de productos marinos (pescado, mariscos, entre otros) es un plato típico y de consumo masivo en las ciudades de Chimbote y Nuevo Chimbote, debido a su sabor y por ser un plato bandera de nuestro país.

³ INEI. Cálculo realizado usando la Base de Datos de la Proyección de la Población Peruana. Recurso electrónico en: <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

⁴ Consulado Peruano:

<http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf>

⁵ Perú21.pe: <<http://peru21.pe/economia/apega-sector-gastronomico-peruano-crece-entre-7-y-8-anual-2148072>>

- También influye mucho el tema del clima, ya que el proyecto está enfocado en ciudades costeras y norteñas; donde los platos fríos, como es el caso, son de primera elección, y muestra de ello es su presencia en la mayoría de menús; tanto como entrada (cebiche, otros), como plato de fondo (pescado frito, otros).
- Igualmente se puede disfrutar un buffet en base a comida marina, a diferencia de las mismas propuestas de siempre (menús y platos a la carta), lo cual aún no se ha experimentado en la región de estudio.

1.1.3. Factor Económico

a. Producto Bruto Interno

Durante los últimos años; la participación en porcentaje (del PBI), por sectores, en el departamento de Ancash es muy diversa debido a las diferentes zonas geográficas y recursos naturales. Pero los sectores de Pesca, Minería y Restaurante⁶ representan los tres primeros sectores con alto porcentaje de participación de la región (**ver Gráfico 5**); un notorio caso es en Chimbote, donde la pesca está presente en los diversos puertos pesqueros, además existen muchos restaurantes de diversas índoles, los cuales son un claro ejemplo de las estadísticas presentadas.

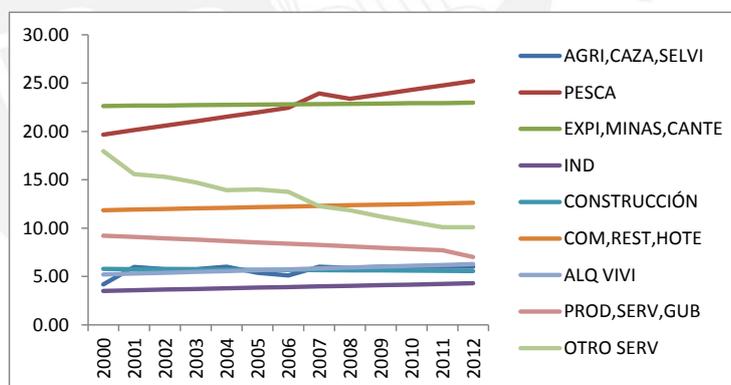


Gráfico 5. Participación porcentual del P.B.I. por sectores en Ancash

Fuente: BADATUR – OTP (2016)
Elaboración propia

El sector de pesca se mantiene con una pendiente ascendente de crecimiento del 2.11% anual, lo cual garantiza materia prima para productos marinos. Y en cuanto a restaurantes, el crecimiento también resulta importante y auspicioso con un porcentaje de 0.52% anual⁷.

⁶ Observatorio Turístico del Perú. Recurso electrónico en: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ancapbip.pdf>

⁷ Am-sur. Historia de Chimbote. Recurso electrónico en: <http://am-sur.com/am-sur/peru/Chimbote/hist/10-pesca.html>

b. Inflación

La inflación peruana durante los últimos 17 años osciló entre 0.1% y 6.7%. Además, según el BCRP, los restaurantes (5.1%)⁸ influenciaron en mayor medida. Esto ayuda a comparar resultados con el crecimiento del PBI, y poder estimar una economía estable, lo cual generará mayor inversión y oportunidad en diversos ámbitos.

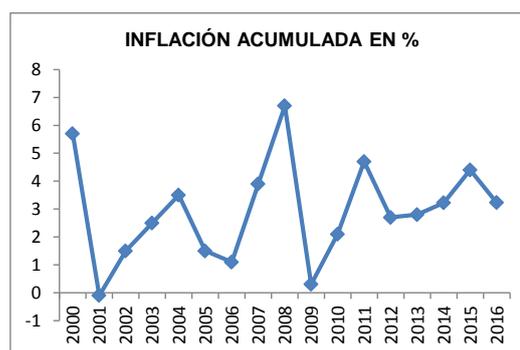


Gráfico 6. Evolución de la inflación en el Perú

Fuente: BCRP (2016)

Elaboración propia

1.1.4. Factor Legal

El rubro de los restaurantes está regulado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Reglamento de Restaurantes (Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR). Este establece las disposiciones para categorización, calificación, funcionamiento y supervisión de los restaurantes. Adicionalmente cabe considerar las siguientes leyes o normas relevantes:

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

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1. Rivalidad entre competidores

En general el sector restaurante es muy amplio y competitivo. En la provincia del Santa se cuenta con una gran cantidad de restaurantes que ofrecen diferentes productos peruanos, pero los restaurantes principales especializados en comida marina son los siguientes:

- El Cevichón
- El Marino Bar Cebichería

⁸ Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación:
<<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>>

- El Rico Chimbote
- El Ajcico
- Restaurant la Barca
- Cevichería El Salpreso
- Cevichería El Verídico
- Restaurant-bar Mar y Luna

Si bien existe una cantidad considerable de restaurantes en base a comida marina, los restaurantes de “El Cevichón”, “El Marino Bar” y “El Rico Chimbote”, son los lugares de mayor preferencia por las personas de la zona. Por ende, dada la intensa rivalidad del mercado, el enfoque del éxito será guiada bajo las condiciones de acompañamientos, variedad de platos, buffet marino (no existe en ningún restaurante) y, fundamentalmente el sabor y el servicio al cliente.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de un restaurante marino son los muelles, mercado de peces y/o mercados en general. Pero por tema de calidad de productos (pescados, mariscos, entre otros) y por conocimiento de los proveedores de los competidores, se analizará el “Muelle artesanal de Chimbote” y el “Mercado de peces La Sirena”.

Muelle Artesanal Pesquero:

La ubicación del Muelle es frente a la Urbanización “La Caleta” y empezó a funcionar a partir del 9 de junio de 1991. Tiene 122 metros de largo, desde la playa hasta la orilla, y 8 metros de ancho. Además su estructuración está acoplada para atender la venta de todas las variedades de pescado y para el ingreso de carros con cámara frigorífica, lo cual es ideal para las operaciones. Adicionalmente, el Muelle se encuentra administrado por Santos David Méndez Ramos, y las especies de pescado que salen a diario por el desembarcadero son: Lorna, Mojarrilla, Cabrilla, Lengüado, Toyo, Perico, Bonito, Raya y una diversidad de mariscos⁹.

Mercado de Peces La Sirena:

La ubicación del Mercado es en la avenida José Gálvez, actualmente cuenta con más de 150 comerciantes¹⁰. Se hace referencia a este mercado como otra opción de proveedor de materia prima; sin embargo, cabe mencionar que la mayor venta de peces proviene del muelle artesanal, lo cual haría óptimo escoger el muelle mencionado anteriormente.

⁹ Invierte en Huaraz. Prensa Regional. Recurso electrónico en: <http://www.invierteenhuaraz.com.pe/prensa/regionales/58-regionales/6746-perico-y-bonito-abundan-en-muelle-artesanal-de-chimbote>>

¹⁰ Diario de Chimbote. Mercado de peces. Recurso electrónico en: <http://www.diariodechimbote.com/portada/noticias-locales/67200-mercado-de-peces-celebro-17-anos-totalmente-renovado>>

También cabe resaltar que, para los productos a ofrecer, serán necesarios insumos principales como: limón, cebolla, choclo, papa, camote, ajo, ajíes y verduras. Los cuáles serán adquiridos desde los principales mercados de Chimbote: Mercado Modelo, Mercado Progreso, Mercado Los Ferroles y Mercado La Sirena.

1.2.3. Poder de negociación de los compradores

En la ciudad de Chimbote, constituido por los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, los ciudadanos destinan el 32% del gasto del hogar en alimentos y bebidas (ver **Gráfico 7**); como restaurantes, cafeterías y alimentos en general; lo cual representa la tercera parte del total de sus gastos.

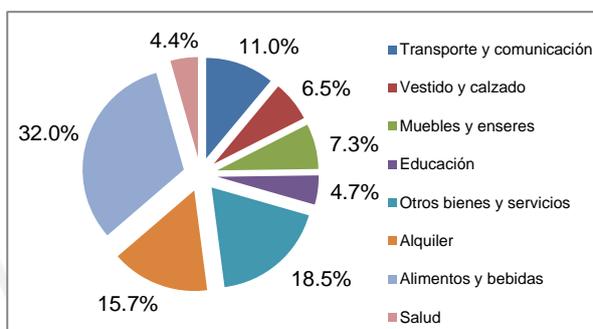


Gráfico 7. Composición del Gastos del Hogar
Fuente: Fondo Mi Vivienda (2016)
Elaboración propia

Además, poseen la información, más que suficiente, sobre comida marina; ya que conocen los precios promedios y la variedad de productos a ofrecer. Por tales razones, los compradores son sensibles al rango de precio de los productos; por ello buscan principalmente la calidad y cantidad, de la comida y del servicio.

1.2.4. Amenaza de los productos sustitutos

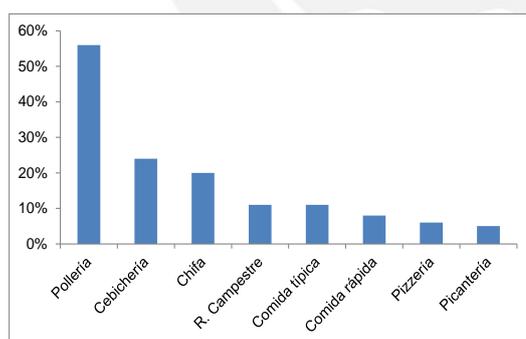


Gráfico 8. Preferencia de los peruanos al comer fuera de casa
Fuente: Arellano Marketing (2016)
Elaboración Propia

En cuanto a los productos sustitutos, existe una gran variedad en el mercado peruano, debido al boom gastronómico en el que nos encontramos, lo que está provocando el ingreso de más restaurantes y de nuevas creaciones culinarias, como fusiones de comidas (ver **gráfico 8**). Además, la comida marina, en la cual se basa el proyecto, tiene una participación importante en el

país (24%); lo cual es un punto a favor, desde el punto de vista de consumidores.

Sin embargo, el sustituto con mayor competencia es la pollería, debido a la gran cantidad de locales que existen en Chimbote (Mirko, Alfamas, entre otros), en cuanto al Chifa sólo existe dos restaurantes de la misma inmensidad del proyecto

(Cantón y Hugo's) los cuales capta gran cantidad de personas a pesar de los elevados costos. Y en cuanto a los restaurantes campestres, sólo “el Mirador” resulta un sustituto competente, mientras que los demás están en zonas alejadas.

1.2.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En cuanto al concepto de restaurante, a base de insumos marinos, existen diversos negocios que brindan este servicio pero como una opción más entre tantas, o también negocios que brindan unos diversos servicios; como es el caso del “Restaurante-bar Mar y Luna”, el cual no solo ofrece el servicio de comida marina, sino también el de un bar (bebidas alcohólicas, otros). Lo cual demuestra que la diferenciación del producto – servicio debe ser la parte primordial a la hora de ganar clientes de la competencia. Además el posicionamiento de los restaurantes es un punto a evaluar, ya que si bien hay muchos restaurantes de comida marina, pocos están situados en lugares estratégicos; mejor dicho a la vista del cliente.

1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1. Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas, ofreciendo alimentos y servicios en el mejor lugar para degustar comida marina, con la más alta calidad, que sobrepasen las expectativas de nuestros clientes. Tomando como estrategia principal la mejora continua de los estándares de higiene, buen servicio y ambiente seguro para el agrado del cliente en general.

1.3.2. Visión

Ser un restaurante líder de gastronomía especializado en comida marina con un servicio y atención de alta categoría, logrando posicionamiento en el mercado nacional en base al sabor, calidad de los productos y una cultura de servicio.

1.3.3. Análisis FODA

El análisis FODA analiza los factores internos y externos para poder establecer las estrategias adecuadas del proyecto. En las siguientes tablas (**Tabla 1 – Tabla 6**) de trabajo se muestran las matrices realizadas para el análisis mencionado.

a. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 2. Matriz EFI

**Tabla 1.
Puntuación**

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Lanzamiento de nuevos platos marinos bajo el concepto de buffet marino, concepto aún no desarrollado	12%	4	0.49
Enfoque en los procesos de selección y capacitación del personal	10%	4	0.39
Excelente calidad de servicio de atención al cliente, en un ambiente impecable	5%	4	0.20
Buena relación en cuanto a precio, cantidad y calidad de productos	5%	3	0.15
Adecuada estandarización de procesos de fabricación y venta del producto	7%	3	0.22
Debilidades			
Elevado costo inicial para el posicionamiento en el rubro restaurante	17%	1	0.17
Complejidad en el uso de productos e insumos perecibles	12%	2	0.24
Nivel de platos a ofrecer restringidos por sólo a la carta, nada de menús	5%	1	0.05
Alta inversión inicial en promociones y ofertas	17%	2	0.34
Falta de experiencia. Variables manejadas con mucho cuidado tales como almacén, compras.	10%	1	0.10
TOTAL	100%		2.34

Elaboración propia

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

Elaboración Propia

Los factores son calculados en la **Tabla 2** usando los puntajes de la **Tabla 1**. Cada factor tiene un determinado peso según a su escala relativa (**ver Anexo 1**). La ponderación total obtenida es 2.34.

b. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 3. Puntuación

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

Elaboración Propia

Los factores son calculados en la **Tabla 3** usando los puntajes de la **Tabla 4**. Cada factor tiene un determinado peso según su escala relativa (**ver Anexo 1**). La ponderación total obtenida es 2.41.

Tabla 4. Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Sector de restaurantes marinos en crecimiento constante	3%	4	0.11
Gran mercado y con mucha diversidad de productos marinos	11%	4	0.43
Cientes es busca de nuevos conceptos de alimentación. Mínima fidelidad en restaurantes marinos en específico	19%	3	0.57
Aumento en el hábito de alimentarse fuera de casa	3%	4	0.11
Alto poder de negociación con los proveedores	16%	3	0.49
Amenazas			
Restaurantes marinos con amplia experiencia en el sector y bien posicionados en el mercado	11%	1	0.11
Cantidad importante de productos sustitutos	8%	1	0.08
Restaurantes marinos con similitud de carta y diferenciación de precios	8%	2	0.16
Variaciones de los precios en el mercado de los insumos	14%	2	0.27
Menga disponibilidad de terrenos o locales céntricos	8%	1	0.08
TOTAL	100%		2.41

Elaboración propia

c. Matriz interna – externa

Después de obtener las ponderaciones totales de las matrices EFI y EFE, se resuelve la posición en la Matriz Interna – Externa (ver **Gráfico 9**) para establecer el tipo de estrategias a enfocar en la matriz FODA. Debido a que la zona de

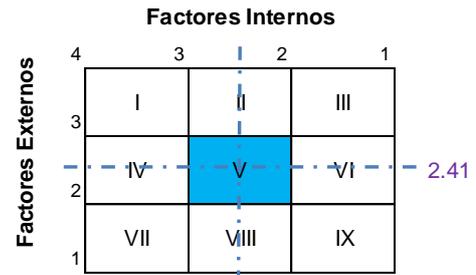


Gráfico 9. Matriz I – E
Elaboración propia

intersección de la proyección de los puntos 2.34 (factores internos) y de 2.41 (factores externos) es el cuadrante de la “zona V”, se debe dar énfasis en las estrategias de tratamiento de mercado y desarrollo de productos.

d. Matriz FODA

Tabla 5. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		Lanzamiento de nuevos platos marinos bajo el concepto de buffet marino, concepto aún no desarrollado		Elevado costo inicial para el posicionamiento en el rubro restaurante	
		Enfoque en los procesos de selección y capacitación del personal		Complejidad en el uso de productos e insumos perecibles	
		Excelente calidad de servicio de atención al cliente, en un ambiente impecable		Nivel de platos a ofrecer restringidos por sólo a la carta, nada de menús	
		Buena relación en cuanto a precio, cantidad y calidad de productos		Alta inversión inicial en promociones y ofertas	
	Adecuada estandarización de procesos de fabricación y venta del producto		Falta de experiencia. Variables manejadas con mucho cuidado tales como almacén, compras		
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
Sector de restaurantes marinos en crecimiento constante		1. Creación, junto con el personal calificado, de platillos especiales a la carta y para el buffet marino		4. Ofrecer promociones y ofertas los primeros días de atención, a clientes fieles y fechas importantes	
Gran mercado y con mucha diversidad de productos marinos		2. Buscar crear un convenio sólido con un grupo de proveedores que garantice la calidad de los productos y el precio a convenir			
Clientes es busca de nuevos conceptos de alimentación. Mínima fidelidad en restaurantes marinos en específico		3. Elaborar un proyecto dirigido al servicio del cliente - Infraestructura con diversos ambientes			
Aumento en el hábito de alimentarse fuera de casa				5. Inversión en equipos para la mejor conservación de la comida marina, como frigoríficos, para la garantía de la calidad y frescura de los productos	
Alto poder de negociación con los proveedores					
AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
Restaurantes marinos con amplia experiencia en el sector y bien posicionados en el mercado		6. Riguroso enfoque en la selección de personal especializado de escuelas chibotanas con amplia experiencia en el sector		9. Negociar la compra o alquiler del local, para ello se necesitará una inversión suficientemente fuerte que luego se recuperará	
Cantidad importante de productos sustitutos		7. Presentar productos como complementos al buffet y a los platos a la carta			
Restaurantes marinos con similitud de carta y diferenciación de precios		8. Ofrecer opciones de barreras diferenciadoras en cantidad - precio en cuanto a los competidores			
Variaciones de los precios en el mercado de los insumos					
Menga disponibilidad de terrenos o locales céntricos				10. Priorizar el marketing digital para la promoción de la marca	

Elaboración propia

e. Matriz Cuantitativa de Estrategias

Las estrategias definidas en la matriz FODA se evalúan en una Matriz Cuantitativa de Estrategias de acuerdo a la relación que tienen con las fuentes críticas para la elección de la mejor opción. La evaluación y el detalle de la Matriz Cuantitativa de Estrategias se pueden apreciar en el **Anexo 2**. De acuerdo a lo identificado, las estrategias planteadas se dividen en principales y secundarias en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Estrategias

ESTRATEGIAS	PUNTAJE
PRINCIPALES	
8. Ofrecer opciones de barreras diferenciadoras en cantidad - precio en cuanto a los competidores	113
1. Creación, junto con el personal calificado, de platillos especiales a la carta y para el buffet marino	112
7. Presentar productos como complementos al buffet y a los platos a la carta	111
2. Buscar crear un convenio sólido con un grupo de proveedores que garantice la calidad de los productos y el precio a convenir	97
3. Elaborar un proyecto dirigido al servicio del cliente - Infraestructura con diversos ambientes	90
SECUNDARIAS	
6. Riguroso enfoque en la selección de personal especializado de escuelas chibotanas con amplia experiencia en el sector	87
5. Inversión en equipos para la mejor conservación de la comida marina, como frigoríficos, para la garantización de la calidad y frescura de los productos	84
10. Priorizar el marketing digital para la promoción de la marca	84
4. Ofrecer promociones y ofertas los primeros días de atención, a clientes fieles y fechas importantes	82
9. Negociar la compra o alquiler del local, para ello se necesitará una inversión suficientemente fuerte que luego se recuperará	79

Elaboración propia

1.3.4. Estrategia Genérica

De acuerdo al análisis del macroentorno y microentorno; además de las fuerzas fijadas por Michael Porter, la misión, la visión y el estudio FODA; la estrategia en consenso y que abarcará en general el proyecto, es el Enfoque de Diferenciación.

Dicha estrategia se enfoca en la calidad de los productos y del excelente servicio al cliente. Para todo ello se deben tener en consideración los siguientes aspectos:

- La inversión para desarrollar la imagen y el excelente servicio diferenciado, desde el punto de presentación del producto hasta la llegada e identificación con el consumidor.

- Contratar personal altamente calificado y que cuente con experiencia en el sector para garantizar la calidad en todos los procesos dentro del restaurante.
- Desarrollar promociones que cubran la satisfacción y perspectiva del cliente en cuanto a sus necesidades alimenticias, con enfoque en el boom del marketing digital.

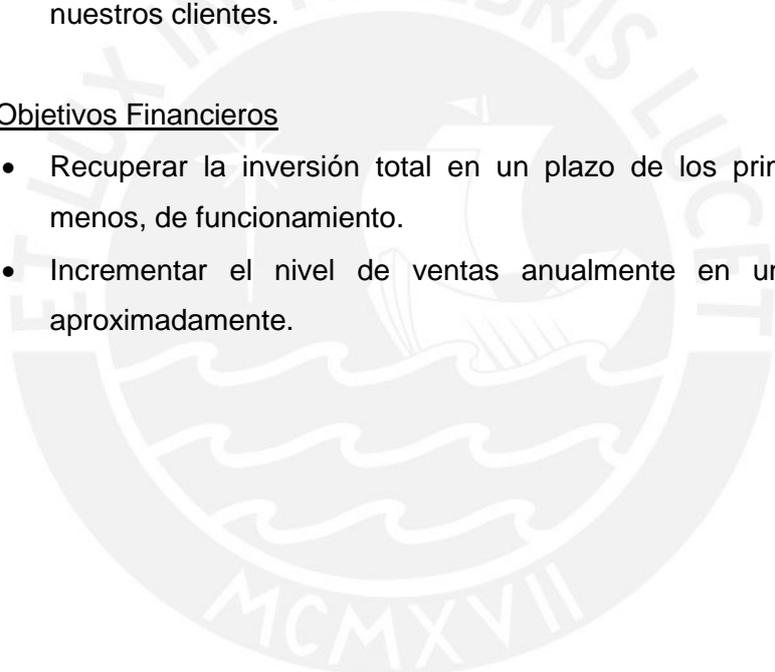
1.3.5. Objetivos

a. Objetivos Estratégicos

- Lograr un alto posicionamiento del servicio hacia el público objetivo en los primeros 2 años de operaciones.
- Mantener una alta calidad de los productos y servicios a ofrecer a nuestros clientes.

b. Objetivos Financieros

- Recuperar la inversión total en un plazo de los primeros 3 años, o menos, de funcionamiento.
- Incrementar el nivel de ventas anualmente en un total de 12% aproximadamente.



CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

Este estudio de pre-factibilidad se centra en la provincia del Santa - Ancash, por esta razón se evaluará el proyecto específicamente en el sector antes mencionado, partiendo de un campo general hasta llegar a un campo específico.

2.1. MERCADO OBJETIVO

Para la selección del mercado objetivo se realizará un análisis de las variables geodemográficas y psicográficas significativas de la provincia del Santa, que influyan en la elección de la zona geográfica donde se enfocará el estudio.

2.1.1. Variables geodemográficas

a. Población y densidad poblacional

Para la segmentación demográfica de la provincia del Santa, departamento de Ancash, se tomará en cuenta la división presentada por Ipsos-APOYO, la cual propone dividir el territorio del Santa en nueve distritos: Chimbote, Cáceres del Perú, Coishco, Macate, Moro, Nepeña, Samanco, Santa y Nuevo Chimbote (**ver Gráfico 10**), los cuales conforman un total de 438,290 habitantes. Además cabe resaltar que la ciudad centro del proyecto viene a ser la ciudad de Chimbote, conformada por los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote.

Además, la zona más poblada es el distrito de Chimbote con un total del 49.01% de la población total, seguido por Nuevo Chimbote con un 34.48%¹¹.

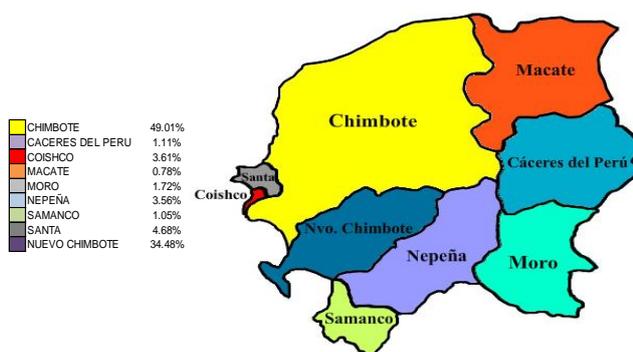


Gráfico 10. División geográfica de la provincia del Santa – Ancash

Fuente: Municipalidad Provincial del Santa (2016)
Elaboración propia

Por otra parte, el distrito de Chimbote vuelve a

liderar el grupo en cuanto a superficie, ya que cuenta con 1,467 km² que resulta ser el 36.63% del territorio total, seguido por Macate, Cáceres del Perú, Nepeña y Nuevo Chimbote, respectivamente. Y finalmente podemos apreciar que el distrito de Coishco muestra una densidad mucho mayor al

¹¹ Ipsos Apoyo. PERÚ: Población total al 30 de junio, provincia y distrito, 2015. Cuadro N° 11

resto con 1,705 hab/km², seguidos por Santa, Nuevo Chimbote y Chimbote, respectivamente. El resumen de estas variables se muestra en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Datos demográficos resaltantes por distrito

SANTA	Población		Superficie		Densidad	
	habitantes		km2		hab/km2	
	438,290		4,005		109	
CHIMBOTE	214,804	49.01%	1,467	36.63%	146	3.66%
CÁCERES DEL PERÚ	4,884	1.11%	550	13.73%	9	0.22%
COISHCO	15,811	3.61%	9	0.23%	1,717	42.86%
MACATE	3,425	0.78%	585	14.60%	6	0.15%
MORO	7,528	1.72%	359	8.97%	21	0.52%
NEPEÑA	15,589	3.56%	458	11.44%	34	0.85%
SAMANCO	4,590	1.05%	154	3.85%	30	0.74%
SANTA	20,532	4.68%	39	0.96%	532	13.28%
NUEVO CHIMBOTE	151,127	34.48%	384	9.59%	394	9.83%
TOTAL	438,290	100.00%	4,005	100.00%	109	2.73%

Fuente: Ipsos Apoyo. Población total al 30 de junio, 2015. Cuadro N° 11
Elaboración propia

b. Edad y género

Antes de presentar los indicadores de edad y género, se muestran los porcentajes administrados de los tipos de comida presentes en nuestro país, el cual nos dará una visión y análisis más exacto para el proyecto en ejecución. Es así que el mayor porcentaje de preferencia de los consumidores

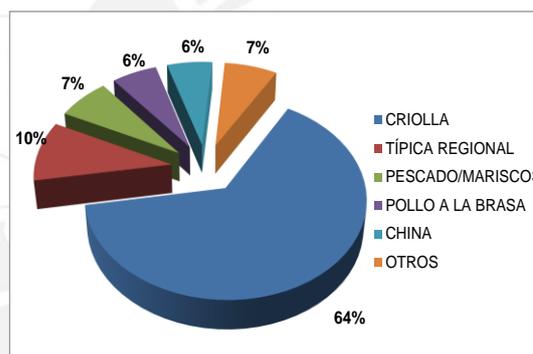


Gráfico 11. Tipos de Comida Preferidos
Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2009)

Elaboración: Arellano Marketing

peruanos en cuanto al rubro comida (**ver Gráfico 11**) se concentra en la comida criolla con un 64%, seguido por la comida típica regional y pescado/mariscos con un 10% y 7%, respectivamente. Y en los últimos lugares se encuentra el pollo a la brasa (6%), comida china (6%) y otros (7%).

Adicional a ello, debemos aclarar que para la evaluación de este proyecto se debe tomar en cuenta la comida marina, en general; o sea, ello incluye a lo mencionado anteriormente: comida criolla y pescado/mariscos. Hacemos referencia a la comida criolla, porque en ese punto se encuentra el “ceviche” y no es posible obviarlo debido a que representa una alta relevancia en nuestro país. Muestra de ello es que el ceviche lidera la lista de comida

criolla en el Perú con un 76%, dejando atrás a platos representativos como: pachamanca, papa a la huancaína, arroz con pato, cuy chactado, anticucho, roto relleno, ají de gallina y otros (**ver Gráfico 12**).

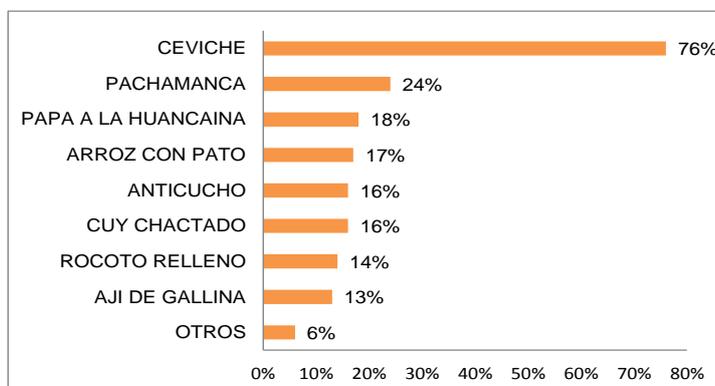


Gráfico 12. Platos representativos de la comida peruana

Fuente: Arellano Marketing (2007)

Elaboración propia

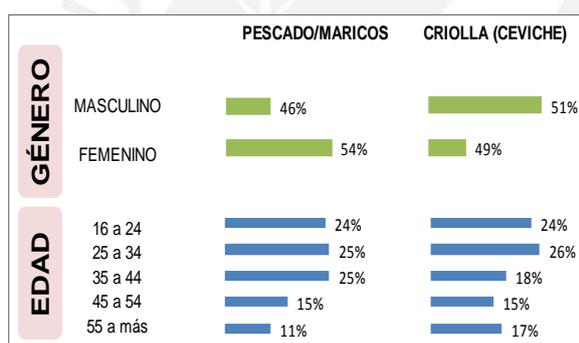


Gráfico 13. Edad y Género según comida de preferencia

Fuente: Arellano Marketing (2007)

Elaboración propia

En el factor género, la variación que existe entre masculino y femenino, viene a ser mínima, por no decir inexistente, ya que en los sectores de pescado/marinos y criolla (ceviche) difieren individualmente pero en conjunto resultan ser semejantes.

Y si bien los mayores consumidores de comida marina vienen a ser las personas entre 16 y 44 años, la predilección por este plato de comida está presente en personas de cualquier edad (**ver Gráfico 13**). Por lo tanto, no se debe excluir a ningún grupo de personas por rango de edad en la segmentación del proyecto.

c. Gasto gastronómico familiar fuera del hogar

Si bien es cierto, la parte sierra del Perú registra el mayor porcentaje de personas que aumentarían su consumo de alimentos fuera del hogar (45%), al cuantificar los resultados de cada rubro; o sea, considerando además del consumo, también el no consumo de la parte sierra (16%), queda relegado

la primera opción; y considerando el total de valores obtenemos como resultado que tanto provincias como la costa norte de nuestro país vienen a ser los lugares llamados a ser los más potenciales, en cuanto a clientes que comen fuera de su casa o del hogar, lo cual es conveniente para este proyecto, debido a que su ubicación se encuentra dentro de estos sectores (ver Gráfico 14).

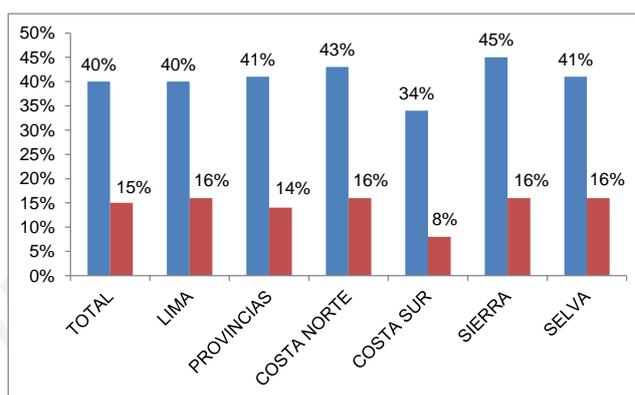


Gráfico 14. %Personas que aumentarían su consumo de alimentos fuera del hogar

Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2009)
Elaboración: Arellano Marketing

2.1.2. Variables psicográficas

a. Niveles socioeconómicos

Para segmentar la población según el NSE, ampliaremos primero el panorama empezando por los peruanos en general y su relación con la gastronomía, según la comida de preferencia. Por ese motivo, nos encontramos con un alto porcentaje tanto en el nivel socioeconómico C, como en el D, con un 30% y 36% en promedio, respectivamente. Para la obtención de esos resultados, se promedió el porcentaje por parte de la comida criolla (ceviche) y pescado/mariscos, como se explicó en puntos anteriores (ver Gráfico 15).

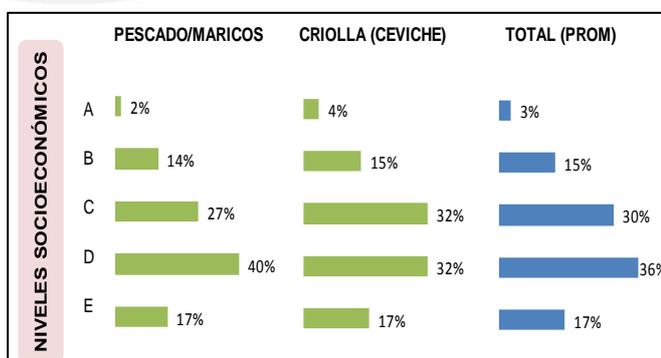


Gráfico 15. %NSE según comida de preferencia

Fuente: Arellano Marketing (2007)
Elaboración propia

Ahora bien, para obtener mejores resultados se sintetiza el NSE de la población de Chimbote, ciudad con el mayor apogeo en Santa. Según estos datos los NSE's C y D siguen prevaleciendo en los primeros lugares (ver Gráfico 16). Sin embargo; las altas expectativas que mantienen los chimbotanos respecto a su crecimiento futuro es de 43%, con lo cual se espera un crecimiento económico mucho mejor, además el 15% espera un panorama mucho mejor¹².

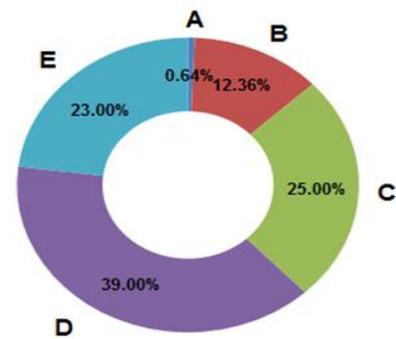


Gráfico 16. NSE de Chimbote
Fuente: Ipsos Opinión y Mercado (2016)
Elaboración propia

Para la elección final de los NSE's, también debemos evaluar la capacidad de las personas que accederá a nuestro producto/servicio. Para ello se considerará el gasto en comer fuera de casa según el nivel socioeconómico de los peruanos. En conclusión, los niveles con alto poder de adquisición se encuentran en el NSE A con un gasto promedio mensual de S/. 610.00, seguido por los NSE's B y C con un pago de S/. 317.00 y S/. 214.00 (ver Gráfico 17).

En resumen, el restaurante basado en comida marina se enfocará en atender a las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos B, C y D, ya que si bien los niveles C y D ocupan un alto porcentaje en los peruanos, y sobre todo en la provincia del Santa, según el gasto y poder de compra de las personas según el NSE incluye al nivel B, debido a que también tiene una gran participación en el estudio, y además son clientes que valoran más la calidad del servicio, en el rubro restaurante, y tienen tendencia por el pago oportuno y superior a ello, lo cual se hace evidente el sector escogido.

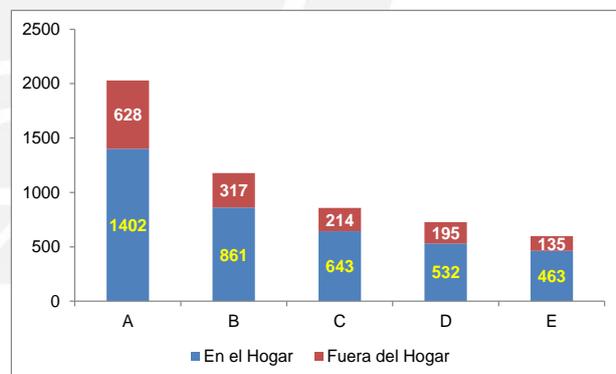


Gráfico 17. Promedio General en soles del gasto en comida según NSE
Fuente: Ipsos-Apoyo (2011)
Elaboración propia

¹² Ipsos Apoyo Opinión y Mercado 2011

b. Estilos de vida

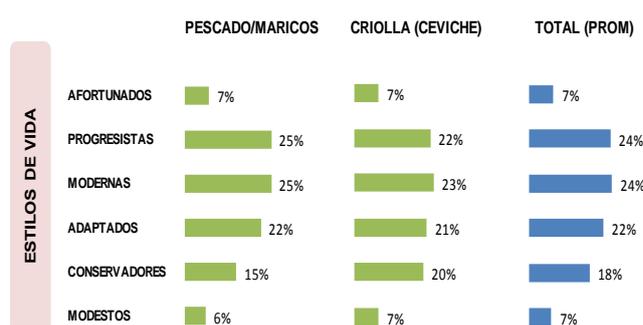


Gráfico 18. % Estilos de Vida según comida de preferencia

Fuente: Arellano Marketing (2007)
Elaboración propia

Arellano Marketing propone una clasificación de los peruanos según su estilo de vida¹³, estos son: los afortunados (7%), los progresistas (24%), las modernas (24%), los adaptados (22%), las conservadoras (18%) y

los modestos (7%), todos los datos son provenientes de los promedios obtenidos, de la misma manera, en los puntos anteriores (**ver Gráfico 18**).

Si bien, el consumo de comida marina está presente en todos los Estilos de Vida, es inevitable evaluar otros motivos que aporten criterios para la selección de estilos de vida a enfocar. Por ello, tanto los progresistas como los modernistas son los segmentos con mayor crecimiento en cuanto a volumen, y los convierte en los segmentos más atractivos desde el punto de vista culinario y empresarial. De esta manera, otros segmentos importantes, son los adaptados y conservadores, debido a que son personas ligadas al entorno familiar (clientes con mayor tendencia a los restaurantes marinos).

2.1.3. Selección de las zonas geográficas

Después de haber hecho el análisis del consumidor, de las variables geodemográficos y psicográficos, se procederá a evaluar los factores en cada zona geográfica, para determinar el mercado a enfocarse. Cabe resaltar que para cada factor se le asignó un peso relativo de acuerdo a su grado de importancia (**ver Tabla 8**).

Tabla 8. Factores de selección de las zonas geográficas

Factor	Descripción	Peso
A	Número de habitantes del NSE B,C y D	33%
B	Variación promedio anual de la población de 2005 al 2013	7%
C	Densidad (habitantes / km ²)	20%
D	Gasto gastronómico familiar fuera del hogar (%)	7%
E	Valor asignado por % población con estilo de vida definido	20%
F	Número de locales de restaurante marino	13%
		100%

Elaboración propia

¹³ Arellano Marketing. Investigación y Consultoría

Para visualizar los cálculos de selección de los factores, así como el detalle de cada una de ellas para la asignación de los pesos respectivos, **ver Anexo 3**.

Luego de conocer los factores de selección, se calcularon los valores para cada zona geográfica. Los cálculos para hallar los valores de cada factor por distrito se pueden apreciar en el **Anexo 4**.

Tabla 9. Puntaje para matriz de selección de zona geográfica

Paso seguido, se procede a asignar un Puntaje (P) del 1 al 9 a cada zona geográfica de acuerdo a que tan favorable sea esta zona en relación a las otras (**ver Tabla 9**).

Nivel	Puntaje (P)
1ra opción (la zona geográfica más favorable)	9
2da opción	8
3ra opción	7
4ta opción	6
5ta opción	5
6ta opción	4
7ma opción	3
8va opción	2
9na opción (la zona geográfica menos favorable)	1

Elaboración propia

Finalmente, este Puntaje (P) es multiplicado por el Peso (W) de cada factor, obteniéndose como resultado una calificación total por cada zona geográfica. Esta evaluación se puede ver en la **Tabla 10**.

Tabla 10. Matriz de selección de zonas geográficas

Factor	Peso (W)	Chimbote		Cáceres del Perú		Coishco		Macate		Moro		Nepeña		Samanco		Santa		Nuevo Chimbote	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	33%	9	3.00	3	1.00	6	2.00	2	0.67	4	1.33	5	1.67	1	0.33	7	2.33	8	2.667
B	7%	4	0.27	2	0.13	5	0.33	1	0.07	3	0.20	7	0.47	6	0.40	8	0.53	9	0.6
C	20%	6	1.20	2	0.40	9	1.80	1	0.20	3	0.60	5	1.00	4	0.80	8	1.60	7	1.4
D	7%	9	0.60	1	0.07	6	0.40	3	0.20	2	0.13	4	0.27	5	0.33	7	0.47	8	0.533
E	20%	8	1.60	4	0.80	6	1.20	3	0.60	7	1.40	1	0.20	2	0.40	5	1.00	9	1.8
F	13%	2	0.27	7	0.93	4	0.53	8	1.07	6	0.80	5	0.67	9	1.20	3	0.40	1	0.133
Total W x P			6.93		3.33		6.27		2.80		4.47		4.27		3.47		6.33		7.13

Elaboración propia

En la **Tabla 11**, se muestra un cuadro resumen con la calificación total por zona geográfica:

Tabla 11. Calificación total por zona geográfica

Zona Geográfica	Total W x P	Ranking
Nuevo Chimbote	7.13	Primero - seleccionado
Chimbote	6.93	Segundo - seleccionado
Santa	6.33	Tercero - seleccionado
Coishco	6.27	Cuarto - seleccionado
Moro	4.47	Quinto
Nepeña	4.27	Sexto
Samanco	3.47	Séptimo
Cáceres del Perú	3.33	Octavo
Macate	2.80	Noveno

Elaboración propia

Como consecuencia, se puede apreciar un puntaje apretado en los primeros cuatro (4) puestos por lo que se hará un análisis en conjunto debido a la cercanía de los distritos y los diversos factores analizados para el proyecto, para captar una mejor segmentación.

2.1.4. Selección de los primeros puestos de zona geográfica (distritos)

Debido a la paridad de los puntajes en los primeros lugares, se determinará mediante una evaluación por grupos (la zona geográfica), parecida a la realizada para determinar la mejor porción de la provincia del santa. Por ello se muestran las diferentes opciones que se trabajarán:

- Región 1: Chimbote y Nuevo Chimbote
- Región 2: Chimbote, Santa y Coishco
- Región 3: Chimbote, Santa, Coishco y Nuevo Chimbote

Para visualizar los cálculos de selección de los factores, así como el detalle de cada una de ellas, para la asignación de los pesos respectivos, **ver Anexo 3**. Luego de conocer los factores de selección, se calculan los valores para cada zona geográfica, dichos cálculos se pueden apreciar en el **Anexo 5**.

Tabla 12. Puntaje para matriz de selección

Después se asigna un puntaje (P) del 1 al 3 a cada zona geográfica de acuerdo con qué tan favorable sea en relación con las otras (**ver Tabla 12**).

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

Elaboración propia

Finalmente, este puntaje (P) es multiplicado por el peso (W) de cada factor, obteniéndose como resultado una calificación total para cada zona geográfica (región). Esta evaluación se plasma en la **Tabla 13**.

Tabla 13. Matriz de selección de regiones

Factor	Peso (W)	Región 1		Región 2		Región 3	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P
A	33%	2	0.67	1	0.33	3	1.00
B	7%	2	0.13	1	0.07	3	0.20
C	20%	2	0.40	1	0.20	3	0.60
D	7%	3	0.20	1	0.07	2	0.13
E	20%	3	0.60	1	0.20	2	0.40
F	13%	1	0.13	3	0.40	2	0.27
Total W x P			2.13		1.27		2.60

Elaboración propia

La **Tabla 14** es un cuadro resumen de la calificación total por Región:

Tabla 14. Calificación total por región

Zona Geográfica	Total W x P	Ranking
Región 3	2.60	Primero - seleccionado
Región 1	2.13	Segundo
Región 2	1.27	Tercero

Elaboración propia

En resumen, el proyecto propone tener como mercado objetivo a las personas que acostumbran asistir a un restaurante marino que pertenezcan a los niveles socioeconómicos B, C y D, residentes en los distritos de Chimbote, Santa, Coishco y Nuevo Chimbote. Asimismo, el negocio se centrará en aquellos consumidores que tengan los estilos de vida: progresistas, modernistas, adaptadoras y conservadoras.

2.2. EL CONSUMIDOR

2.2.1. El perfil de consumidor

Para conocer mejor los gustos y preferencias del consumidor, se realizó una encuesta a personas que forman parte del mercado objetivo. Para tener una mayor aproximación sobre la encuesta, se sugiere revisar los siguientes anexos:

- **Anexo 6:** El cálculo de tamaño de muestra de la encuesta para la población segmentada es 402,274 (<100,000) habitantes, lo cual se considera como población infinita. De ello, se obtuvo un tamaño de muestra de 385 personas con un nivel de confianza de 95% y error de 5%.
 - **Anexo 7:** Se detalla la encuesta para la investigación de mercado.
- a. Consumo de comida marina fuera de casa

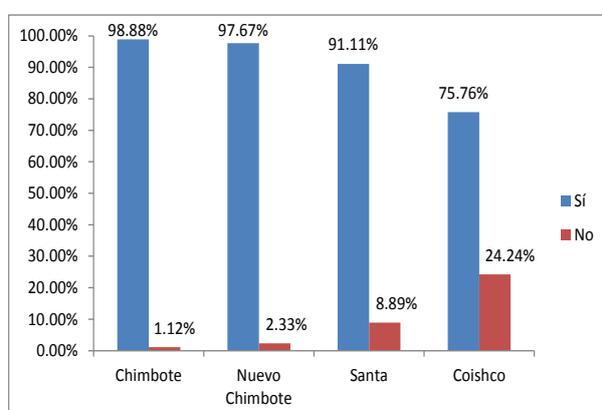


Gráfico 19. ¿Consume comida marina fuera de casa?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según los datos obtenidos (ver Gráfico 19), se puede percibir que, en promedio, más del 90% degusta comida marina fuera de casa. Además cabe resaltar que todas las personas que dieron su voto a favor, también les gustaría asistir a un buffet marino – criollo.

En el **Gráfico 20**, se aprecia que de cada 10 personas que no consumen comida marina fuera de casa, 4 personas afirman que no les gusta el sabor, motivo por el cual los obliga a tomar esa decisión, en promedio 3 personas

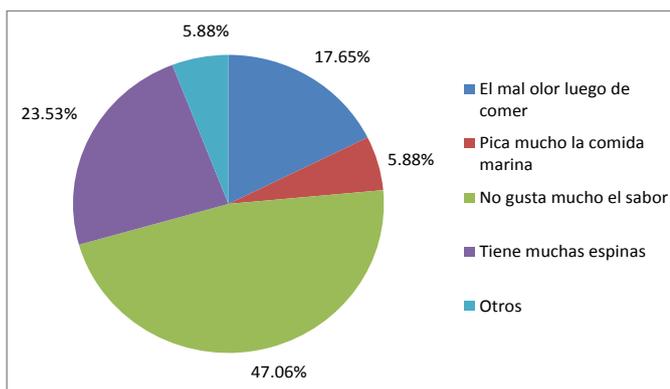


Gráfico 20. Razones por las que no consume comida marina fuera de casa

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

no consumen estos platillos por tener muchas espinas y 1 persona no lo consume por el mal olor del pescado. Los factores con menor participación son: picante excesivo (5.88%) y otras razones (5.88%) no decide degustarlo.

b. Horario de asistencia y tiempo de permanencia en un restaurante marino

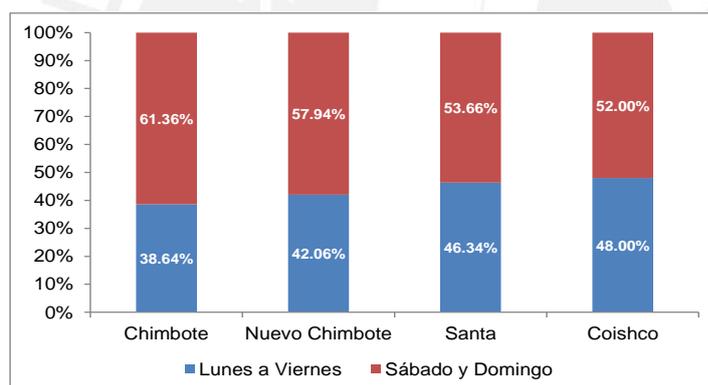


Gráfico 21. Asistencia a un restaurante marino por días

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el **Gráfico 21**, en los cuatro distritos evaluados, la mayor cantidad de visitas a un restaurante marino se realiza los sábados y domingos. Esta perspectiva influye a los restaurantes, del

mismo rubro, a plantear promociones y ofertas especiales de lunes a viernes para disminuir la capacidad ociosa del establecimiento.

Al contrastar los días y las horas de asistencia (ver **Gráfico 22**), se observa que de lunes a jueves el horario de mayor afluencia es de 11 a 1 pm.

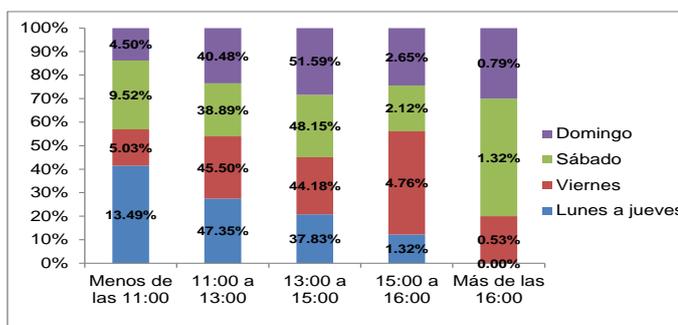


Gráfico 22. Horarios de asistencia, restaurante marino

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Sin embargo, los viernes son más parejos, con 45.50% (11 a 1 pm) y 44.18% (1 a 3 pm). Finalmente, los fines de semana el mayor porcentaje de visitas transcurre de 1 a 3 pm, el sábado (48.15%) y el domingo (51.59%).

En el **Gráfico 23**, el tiempo de permanencia es amplio, porque algunas personas asisten durante la hora de almuerzo de su jornada laboral (entre 1/2 y 1 hora). Y otras personas asisten con compañía

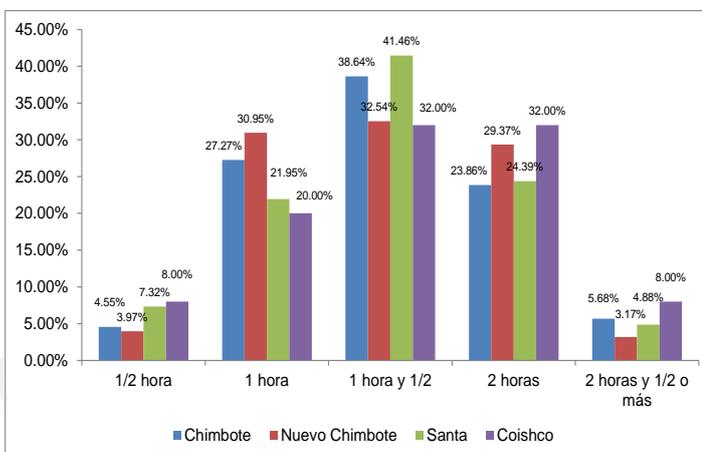


Gráfico 23. Tiempo de permanencia de un restaurante marino

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

(amigos, familia, etc.), lo cual prolonga el tiempo de permanencia, además hay que tener en cuenta el consumo de bebidas y los días no laborables, donde es más extenso la permanencia.

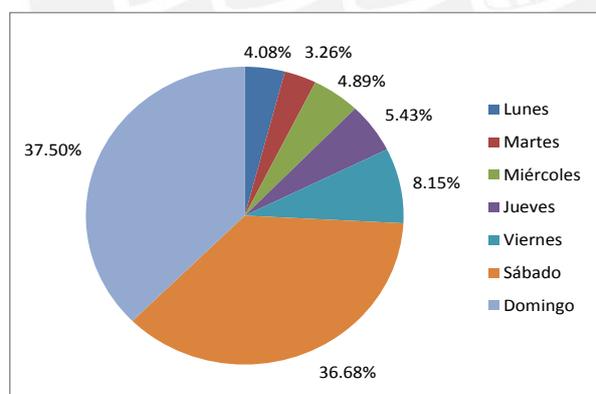


Gráfico 24. Asistencia a un restaurante buffet

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

El **Gráfico 24** indica que los comensales asistirían a un restaurante buffet marino –criollo, en su mayoría, los días sábados y domingos, con un 74.18% en conjunto. Lo cual nos indica que solo en estos días se brindará un servicio de buffet, como una nueva apuesta.

c. Tipos de pedidos y platos favoritos

Como se puede apreciar en el **Gráfico 25**, de la siguiente página, se muestran los diferentes platos marinos que son de la preferencia del mercado objetivo, según los diferentes distritos, en donde destacan: el ceviche con un promedio de 38.44%, chicharrón de pescado con 24.47% y el arroz con mariscos con un total de 18.20%.

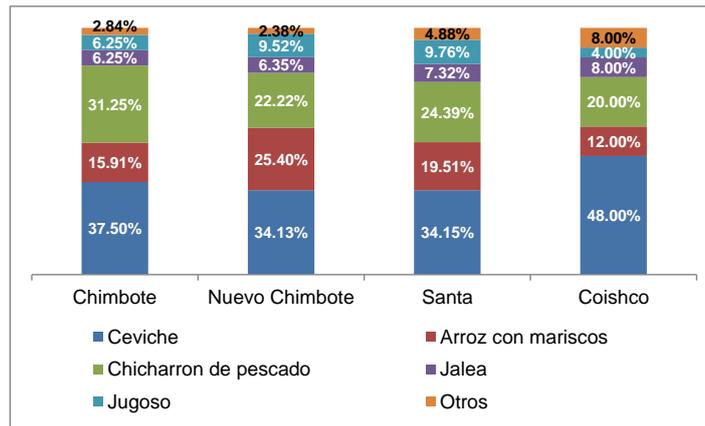


Gráfico 25. Preferencia de platos marinos por distrito

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Del **Gráfico 26** al **Gráfico 29**, se muestran los platos, postres, bebidas y guarniciones favoritas, respectivamente, por cada distrito analizado:

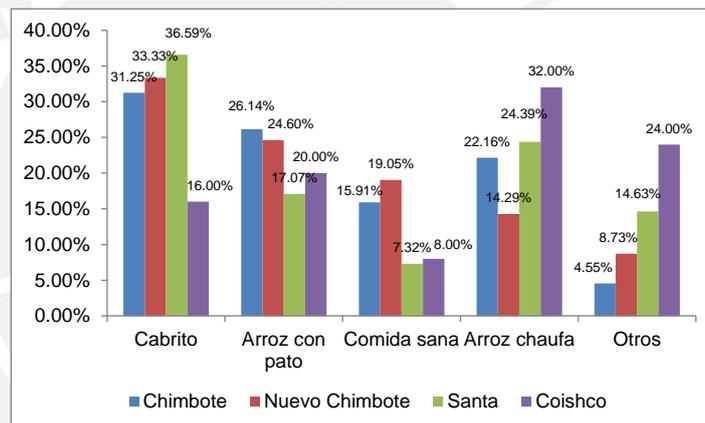


Gráfico 26. Platos favoritos (aparte de la comida marina)

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

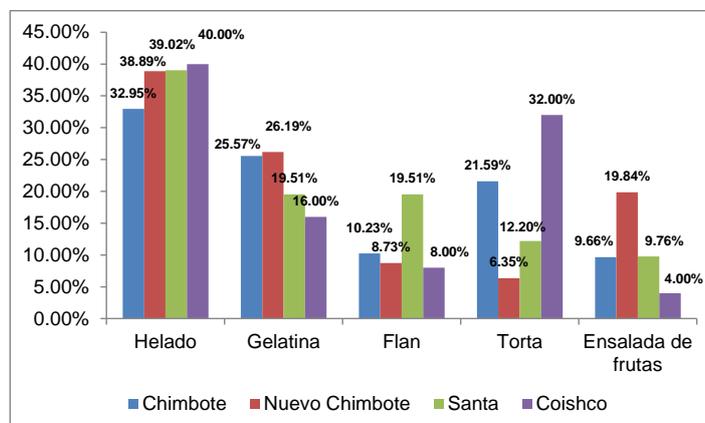


Gráfico 27. Postres favoritos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

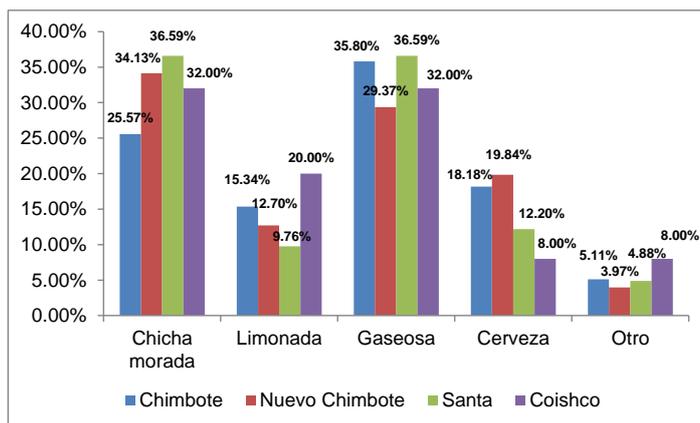


Gráfico 28. Bebidas favoritas

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

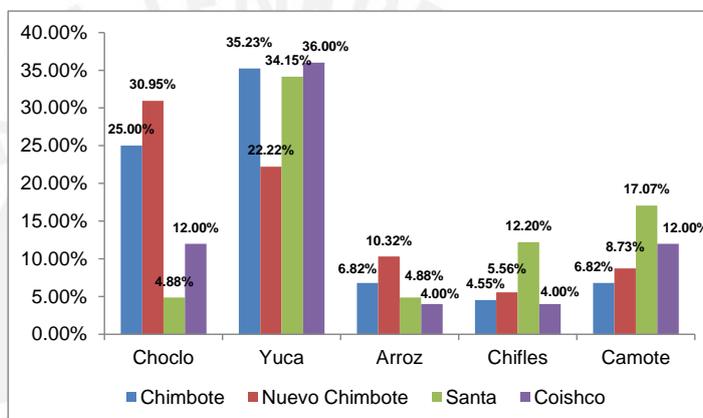


Gráfico 29. Guarniciones favoritas

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

d. Gasto por tipo de pedido y medios de pago

El **Gráfico 30** muestra el gasto en promedio por distritos y rangos de precio.

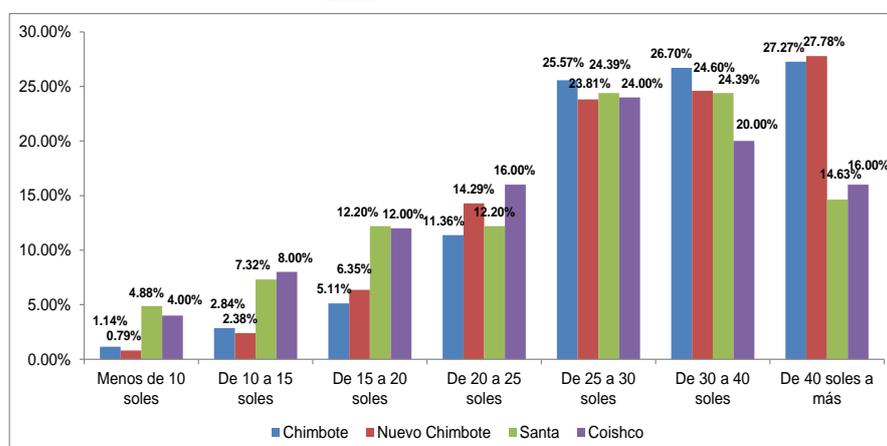


Gráfico 30. Gasto promedio por el consumo en un restaurante marino

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Del gráfico anterior, obtenemos que el gasto promedio está alrededor de 25 a 40 soles, en los cuatro distritos seleccionados.

El **Gráfico 31** muestra el monto (soles), dispuesto a pagar por las personas, por un buffet marino – criollo. Con lo cual se estima que el precio para los niños estará en 25 – 35 soles y para los adultos entre 35 – 55 soles.

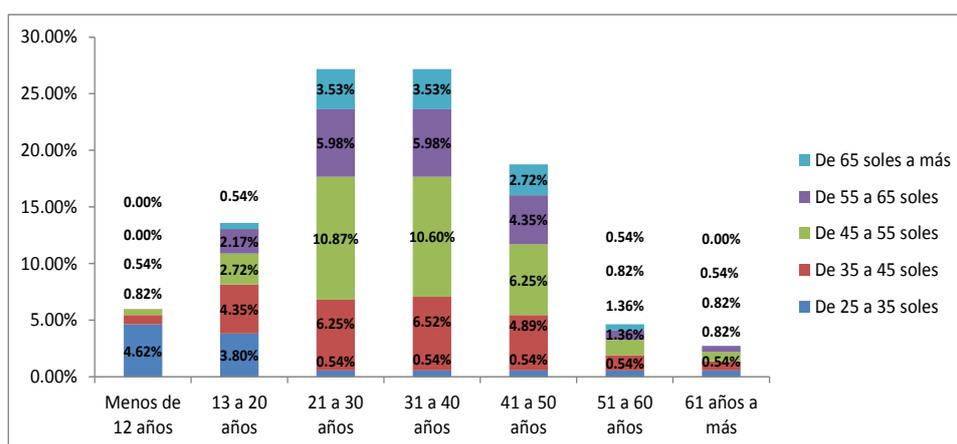


Gráfico 31. Monto dispuesto a pagar por un buffet marino – criollo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

El medio de pago más usado por los consumidores es en efectivo, en los cuatro mercados objetivos; de cada 10 personas, 9 usan efectivo. Cabe resaltar que también se aprecia el uso de las tarjetas de débito y tarjetas de crédito. Dado a que estas cifras están en aumento actualmente, también se debe considerar la posibilidad de pago por tarjeta (**ver Gráfico 32**).

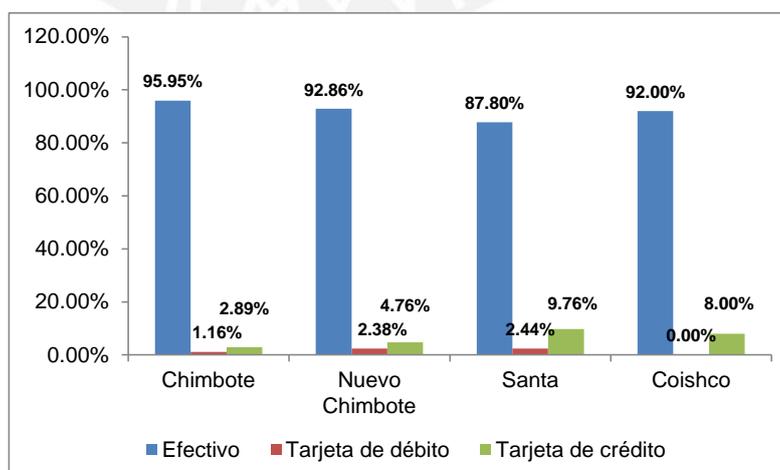


Gráfico 32. Medios de pago usados

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

e. Factores relevantes para seleccionar un restaurante de comida marina

También se consultó a las personas sobre los factores relevantes a la hora de escoger un restaurante marino, y los resultados obtenidos se pueden apreciar en el **Gráfico 33**, de la siguiente carilla.

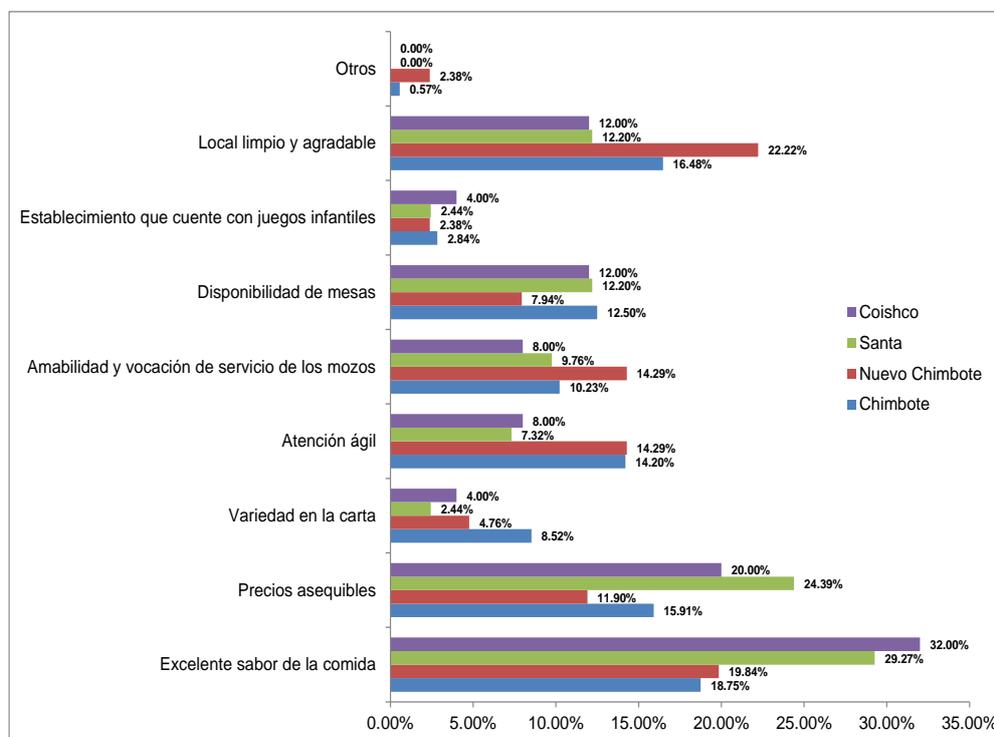


Gráfico 33. Factores relevantes para seleccionar un restaurante marino
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Como se pudo observar en el gráfico anterior, las personas de los diferentes distritos analizados eligieron el excelente sabor de la comida, como el principal factor a la hora de escoger un restaurante marino, seguido por precios asequibles y un local limpio y agradable. Estos resultados refuerzan el planteamiento de que los niveles socioeconómicos B, C y D, no se conforman con solo seleccionar un servicio, con acompañamiento, basado en el precio o sabor, sino además se debe tener en cuenta el local y la calidad del servicio a brindar.

2.2.2. Segmentación del mercado objetivo

La segmentación es idóneo cuando el mercado es maduro y sobre todo grande, por ello se ha decidido dividir el mercado objetivo en una región geográfica que contiene cuatro distritos centrándose en las familias pertenecientes a los factores anteriormente mencionados. Obteniendo así los siguientes cuatros segmentos:

- Habitantes de NSE B, C y D de Chimbote
- Habitantes de NSE B, C y D de Nuevo Chimbote
- Habitantes de NSE B, C y D de Santa
- Habitantes de NSE B, C y D de Coishco

Para poder satisfacer las necesidades de los segmentos, es necesario conocer los gustos y preferencias de las familias a la hora de comer en un restaurante marino. En el **Gráfico 34**, se muestra la descripción de cada segmento objetivo, tomando en consideración la información obtenida a través de la encuesta.



Gráfico 34. Descripción de segmentos propuestos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

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

2.3. EL SERVICIO

Según la estrategia genérica de enfoque en diferenciación, mencionada anteriormente, y tomando en cuenta que la mayoría de los restaurantes marinos dirigidos a los NSE B, C y D proponen dar servicio y un precio homogéneos, se propone desarrollar una Oferta Diferenciada¹⁴ que permita agregar valor al servicio y coloque el posicionamiento de la marca en la mente de las personas. Además de un gran y excelente control de calidad del servicio ofrecido al cliente.

a. Oferta del servicio

La oferta del servicio estará basada en las necesidades de cada consumidor con el fin de poder brindar paquetes de acuerdo con lo definido por Philip Kotler. Además, se tomará en cuenta las características de cada segmento que define diferentes factores particulares, descritos anteriormente. Debido al parecido entre los cuatro distritos, se definen las siguientes necesidades que ayudarán a cubrir el mercado en conjunto:

- Necesidad de la existencia de un local con el confort y seguridad necesarios para la atención al cliente, acompañado de la calidad y rapidez del servicio por parte del personal.
- Necesidad de disfrutar un delicioso plato marino acompañado de una bebida y un postre, además de la incursión de un buffet.
- Presentación de promociones de agrandamiento de fuentes y descuentos en fechas especiales.
- Refinamiento de la publicidad para la mejor llegada al público, lo cual incluye el uso de los diferentes medios de comunicación.

De igual manera se detallan los paquetes de servicios, para brindar atenciones estándares que serán acogidas por los diferentes distritos, por su similitud de necesidades y características. Cabe resaltar que la información sobre la cual se está trabajando proviene de la encuesta realizada:

¹⁴ Tomada de Dirección de Marketing. Philip Kotler, 2001. Páginas 437-438.

- Como platos adicionales, se brindarán comidas individuales de cabrito a la norteña y arroz con pato; además se brindarán promociones especiales que incluyan postres (helado, gelatina y torta).
- También se ofrecerán bebidas gasificadas, chicha morada y cerveza.
- Se ofrecerá el servicio de estacionamiento solo para clientes del restaurante.
- Todo el personal que labora en el restaurante brindará un servicio de un alto nivel, capaz de cumplir con las perspectivas del cliente.
- El establecimiento contará con el servicio de POS para poder pagar con tarjeta de crédito o tarjeta de débito.
- El local contará con dos vigilantes que se encargará de la seguridad interna (restaurante) y externa (estacionamiento) del local.
- El restaurante contará con música diversa, con volumen moderado, para contribuir con la mejor estadía de la clientela.
- Una de las características destacables del servicio serán las instalaciones de cada lado del restaurante ofreciendo la comodidad apropiada; por ejemplo, contando con sillas especiales para bebés.

b. Control de calidad del servicio

Es necesario que los servicios brindados igualen o superen las expectativas de los clientes con la finalidad de que retornen al restaurante, para ello los servicios deben ser brindados con propiedad, para lograrlo se usará el modelo de las Deficiencias, quienes identifican 5 brechas que impiden el éxito en la prestación de servicios, para un mayor conocimiento **ver Anexo**

8. Dichas brechas son las siguientes:

- Brecha 1: Discrepancia entre las expectativas de clientes y percepciones de los directivos.
- Brecha 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las normas de calidad.
- Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y prestación del servicio.
- Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

- Brecha 5: Discrepancia entre las expectativas del cliente y el servicio brindado/percibido.

Para poder minimizarlas es necesario conocer las expectativas de los clientes y la opinión con respecto al servicio recibido, es por ello que se brindará una encuesta Post-servicio (**ver Anexo 9**) a cada cliente mayor de edad. Las preguntas de dicha encuesta deben estar alineadas a las 4 primeras brechas con el objetivo de medir las deficiencias. En el **Gráfico 35**, se visualizan las preguntas por cada brecha señalada.

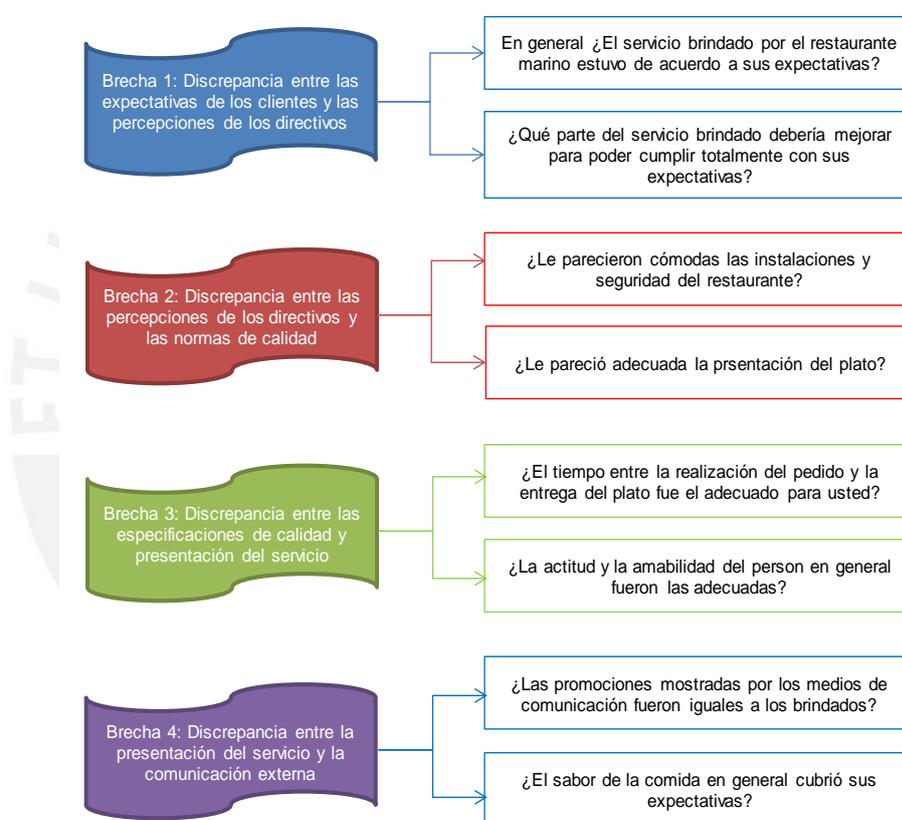


Gráfico 35. Primeras brechas del Modelo de Deficiencias
Elaboración propia

2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para calcular la demanda del proyecto se empieza a evaluar la demanda y la oferta del mercado, para analizar si en la actualidad hay una demanda insatisfecha o si existe una oferta sobrevalorada. Luego con base en este resultado, se fijará como objetivo tener un porcentaje, y se determinará la demanda del proyecto.

2.4.1. Demanda Histórica

Para modelar la demanda histórica real se emplearán fuentes procedentes de INEI, Arellano Marketing y la encuesta realizada a personas de NSE B, C y D en los distritos de Chimbote, Nuevo Chimbote, Santa y Coishco. El periodo elegido para el análisis es anual, con base en data histórica del 2007 al 2016, del INEI, de la población del mercado objetivo. Y se tomará como constante en los diez (10) años de evaluación, el porcentaje total de habitantes de NSE B, C y D.

Tabla 15. Frecuencia de asistencia a restaurantes

Frecuencia	% Población	Visitas Anuales
4 a 6 veces por semana	1%	2
2 a 3 veces por semana	3%	7
Semanal	24%	60
Quincenal	23%	57
Mnesual	32%	79
Cada 2 a 5 meses	9%	22
Cada 6 a 11 meses	4%	10
1 vez al año	1%	2
Con menor frecuencia	3%	7

Además, según Arellano Marketing, la preferencia por la comida marina fuera de casa es de 24%¹⁵; pero debido a las regiones seleccionadas para la implementación del restaurante marino, este factor será mucho mayor, en este caso, en la encuesta acerca de la preferencia y se considerará acorde a la población en todos los años. También se toma en cuenta la frecuencia con la que las personas visitan los restaurantes en su tiempo libre, según Arellano Marketing (**ver tabla 15**).

Fuente: Arellano Marketing (2007)
Elaboración propia

Tomando como referencia las premisas anteriores, y según un análisis anual, se estima el número de habitantes que consume comida marina fuera de casa. Esta metodología se ilustra en la **Tabla 16**.

Tabla 16. Cálculo del total de habitantes de NSE B, C y D entre los años 2007 - 2016

Año	Nº habitantes Chimbote	Nº habitantes Nuevo Chimbote	Nº habitantes Santa	Nº habitantes Coishco	% NSE B, C y D	Nº habitantes NSE B, C y D	% preferencia comida marina	Nº habitantes NSE B, C y D que prefieren la comida marina
2007	223,287	115,669	18,539	15,305	Chimbote	284,264	95.58%	271,712
2008	222,475	119,804	18,789	15,377		287,183		274,503
2009	221,582	124,024	19,038	15,446	75.90%	290,107		277,297
2010	220,624	128,334	19,288	15,513	Nuevo Chimbote	293,053		280,113
2011	219,612	132,739	19,539	15,578	80.37%	296,033		282,962
2012	218,542	137,235	19,790	15,642	Santa	299,042		285,838
2013	217,394	141,809	20,041	15,703	67.20%	302,053		288,716
2014	216,154	146,444	20,288	15,760	Coishco	305,038		291,569
2015	214,804	151,127	20,532	15,811	61.21%	307,972		294,374
2016	213,805	156,303	20,798	15,877		311,593		297,834

Fuente: INEI – Arellano Marketing (2017)
Elaboración propia

¹⁵ Arellano Marketing. Investigación y Consultoría. Hábitos Gastronómicos

2.4.2. Demanda Proyectada

Para el cálculo de la demanda proyectada se tomarán como datos iniciales, y principales, la evolución de la población total de los distritos de Chimbote, Nuevo Chimbote, Santa y Coishco; tomando como referencia los datos de INEI sobre los censos realizados a nivel nacional (ver **Tabla 17**).

Tabla 17. Población histórica de Chimbote, Nuevo Chimbote, Santa y Coishco

Censo (año)	1940	1961	1972	1981	1993	2005	2007
Población Chimbote	157,827	159,535	160,430	216,579	282,279	336,576	334,568
Nuevo Chimbote	37,440	37,845	38,057	51,377	66,962	105,306	113,166
Santa	8,195	8,284	8,330	11,246	14,657	17,477	17,966
Coishco	6,884	6,959	6,998	9,447	12,312	14,681	14,832
Total	210,345	212,622	213,815	288,648	376,211	474,039	480,532

Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

La proyección de la demanda se obtendrá del análisis de la regresión; según los diferentes tipos, y se elegirá la de mayor R^2 , ya que estima una mejor correlación entre las variables y reduce el error de pronóstico. Para ello la evaluación implica tres tipos de tendencia: lineal, logarítmica y exponencial (ver **Tabla 18**).

Tabla 18. R^2 de Regresión

Regresión	R^2
Lineal	0.8324
Logarítmica	0.8286
Exponencial	0.8324

Elaboración propia

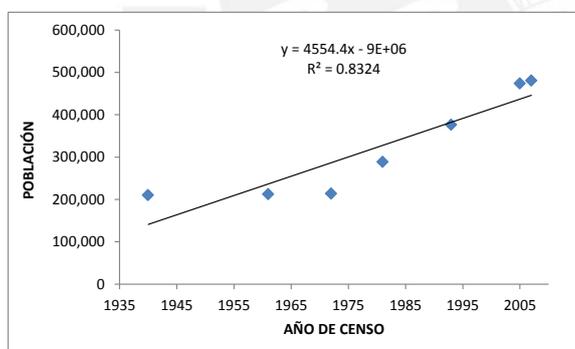


Gráfico 36. Tendencia de la regresión lineal
Elaboración propia

Como consecuencia del análisis de regresión se obtiene que la regresión lineal se ajusta mejor a la proyección de la demanda, debido a que posee el mejor R^2 (0.8324) y datos con la misma tendencia, como sustento de ello se consigue la siguiente estimación en el **Gráfico 36**.

En consecuencia, la mejor la proyección (lineal) de la demanda, para trabajar los años anteriores, se visualizan en el **Gráfico 37**.

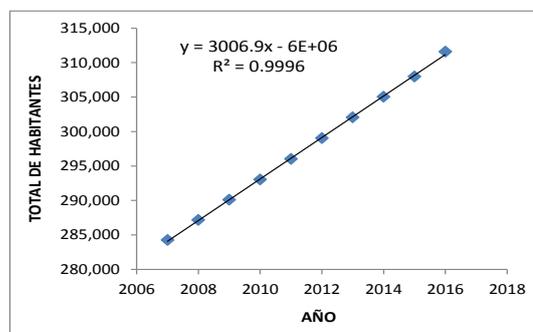


Gráfico 37. Regresión lineal segmentada
Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

Y para tener la mejor estimación posible del crecimiento poblacional se realizará una proyección de 10 años, desde el año 2017 hasta el 2026; según la demanda histórica y, ajustada al rubro de restaurante marino a implementar. Para ello ver la **Tabla 19**.

Tabla 19. Demanda proyectada

Año	Nº habitantes NSE B, C y D	% preferencia comida marina	Nº habitantes NSE B, C y D que prefieren la comida marina
2017	314,172	95.58%	300,299
2018	317,179		303,174
2019	320,186		306,048
2020	323,193		308,922
2021	326,200		311,796
2022	329,206		314,670
2023	332,213		317,544
2024	335,220		320,418
2025	338,227		323,292
2026	341,234		326,167

Fuente: INEI (2016)
Elaboración propia

2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

a. Número de locales

Como podemos observar en la **Tabla 20**, el distrito de Chimbote es el que alberga la mayor cantidad de restaurantes marinos (24), seguido por Nuevo Chimbote (10), Santa (5) y Coishco (4). Cabe resaltar que son los restaurantes principales de la misma magnitud que el proyecto en cuestión.

Tabla 20. Número de locales principales del mercado

Distrito	Número de locales de cevichería
Chimbote	24
Coishco	4
Santa	5
Nuevo Chimbote	10
Total Santa	43

Fuente: Plan Desarrollo Urbano (2016)
Elaboración propia

b. Posición de marca

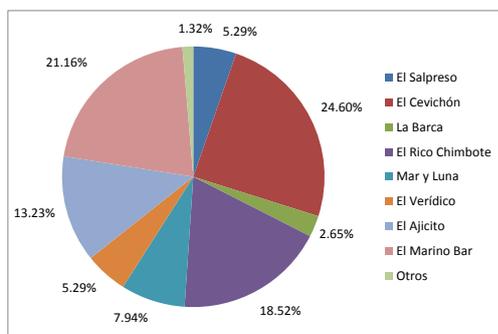


Gráfico 38. Posicionamiento de marca

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el **Gráfico 38**, al pedir a los encuestados que nombren el primer restaurante marino que se les venga a la mente, el Cevichón ocupó el más alto posicionamiento de marca del mercado; seguido de El Marino Bar y El Rico Chimbote, como segundo lugar y tercer lugar, respectivamente.

c. Restaurantes marinos más frecuentados

En el **Gráfico 39**, se observa que el Cevichón es el restaurante marino más frecuentado de todos los distritos, con una amplia ventaja competitiva sobre los otros restaurantes; seguida por el Marino Bar, en segundo lugar. Asimismo, el Marino Bar y el Rico Chimbote ocupan el tercer y cuarto lugar, respectivamente.

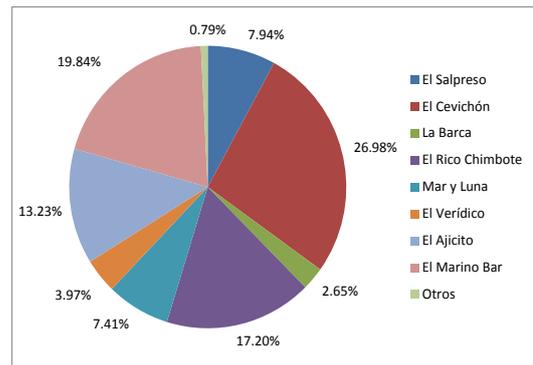


Gráfico 39. Restaurantes marinos más frecuentes
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

d. Posicionamiento de marca versus restaurantes marinos más visitados

El análisis de lo presentado antes se muestra en el **Gráfico 40**, donde el Cevichón resulta ser el restaurante más equilibrado de todos, por su recuerdo y su preferencia de su consumo; sin embargo, tanto el Marino Bar como el Rico Chimbote, son restaurantes que a pesar de no resaltar tanto, las personas prefieren consumir en dichos lugares antes que otros.

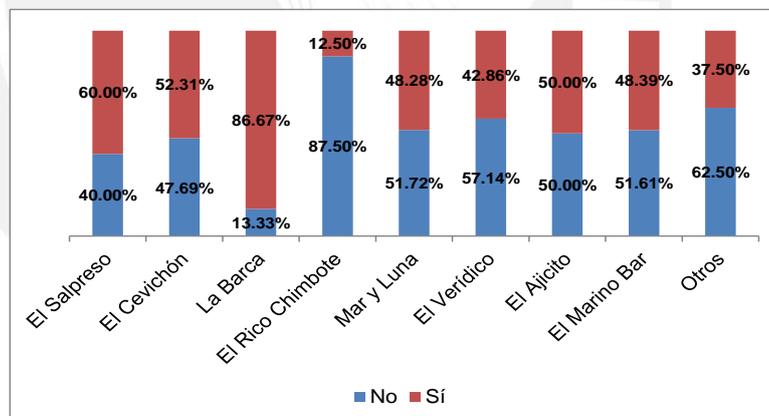


Gráfico 40. ¿El restaurante en la mente del consumidor es la más visitada?
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

e. Lealtad a la marca

En el **Gráfico 41**, de la siguiente hoja, se observa que en los cuatro distritos analizados no existe una alta lealtad a la marca, ya que de cada diez personas, la mayoría buscarían otro restaurante marino si no encuentran mesas disponibles. Esto abre la posibilidad de que nuevos restaurantes ingresen al mercado y puedan capturar clientes que no tienen una elección

definida. Además hay que resaltar la gran acogida de la población acerca de la comida marina y no reemplazarla por restaurantes de otro tipo de gustos.

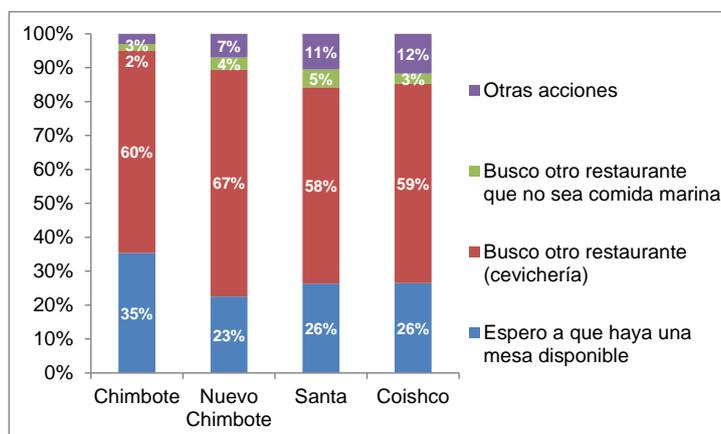


Gráfico 41. Acción a tomar si el restaurante al que asiste no tiene mesas disponibles

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

f. Posicionamiento en la calidad de servicio

Según las calificaciones de los consumidores de comida marina frente a los restaurantes que frecuentan, de la misma temática, el buen sabor y la amplia variedad de productos en la carta son factores predominantes a la hora de resaltar las cualidades de los restaurantes; mientras que el tamaño de porción, los precios bajos y un local confortable aparecen en un rango por debajo de los factores anteriores y, además la atención rápida y un servicio de calidad se encuentran en puntos a mejorar en todos los restaurantes marinos (ver Gráfico 42).

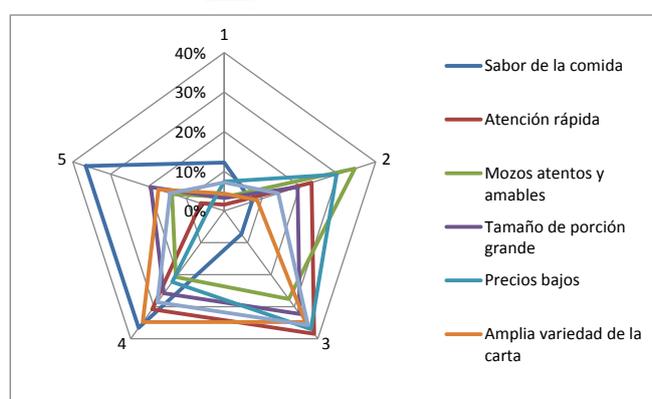


Gráfico 42. Posicionamiento de restaurantes más frecuentados

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

2.5.1. Oferta Histórica

Para abarcar y analizar mejor la oferta histórica se definió tres tipos de establecimientos según su área y disponibilidad de mesas, los cuales se muestran en la **Tabla 21**.

Tabla 21. Tipo de establecimientos

Tipo de Establecimiento	Área (m2)	Cantidad de restaurantes
Pequeño	Hasta 100	25
Mediano	Más de 100 hasta 250	13
Grande	Más de 250	5
		43

Elaboración propia

Con el total de establecimientos, se determinará la cantidad promedio de mesas y sillas según el tipo de local, para tener mejor detalle y proyección de la oferta anual; debido a la gran cantidad de restaurantes marinos (**ver Tabla 22**).

Tabla 22. Oferta histórica de la competencia en general

Tipo de establecimiento	Cantidad de restaurantes	Número de mesas	Personas por mesa	Horas de atención	Permanencia (horas)	Oferta diaria	Oferta anual																								
Pequeño	25	3	2	3	1	1,050	315,000																								
		4	2					Mediano	13	5	3	4	1.5	1,213	364,000	5	4	Grande	5	4	2	4.5	2	653	195,750	6	3	8	4	TOTAL	43
Mediano	13	5	3	4	1.5	1,213	364,000																								
		5	4					Grande	5	4	2	4.5	2	653	195,750	6	3			8	4					TOTAL	43				
Grande	5	4	2	4.5	2	653	195,750																								
		6	3																												
		8	4																												
TOTAL	43					2,916	874,750																								

Elaboración propia

Del resumen anterior, solo se tomarán en cuenta los tipos de establecimientos grandes, debido a que es la competencia directa, y los demás locales no compiten en la misma dimensión, ni cubren la demanda requerida para un proyecto de esta inmensidad.

2.5.2. Oferta Proyectada

Al contar con pocos competidores directos; se tomará como análisis el PBI de los restaurantes, respecto al sector del negocio, para poder proyectar mejor la oferta (**ver Gráfico 43**) y así conseguir la mejor estimación de la población (**ver Tabla 23**, de la siguiente página).

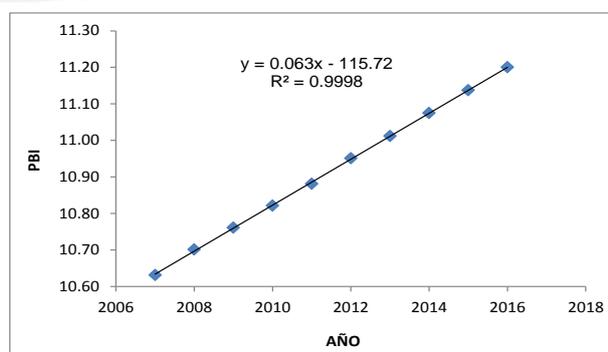


Gráfico 43. PBI restaurantes – Regresión Lineal

Fuente: Observatorio Turístico del Perú (2016)
Elaboración propia

Tabla 23. Oferta proyectada

Año	Oferta anual	Factor lineal	Oferta proyectada
2017	195,750	98	195,848
2018	195,848	98	195,946
2019	195,946	98	196,044
2020	196,044	98	196,142
2021	196,142	98	196,240
2022	196,240	98	196,338
2023	196,338	98	196,436
2024	196,436	98	196,534
2025	196,534	98	196,633
2026	196,633	98	196,731

Elaboración propia

2.6. DEMANDA DEL PROYECTO

2.6.1. Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha viene a ser la diferencia de la demanda proyectada y la oferta proyectada, en los próximos 10 años, lo cual se observan en la **Tabla 24**.

Tabla 24. Demanda Insatisfecha

Año	Demanda proyectada	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha
2017	300,299	195,848	104,451
2018	303,174	195,848	107,326
2019	306,048	195,848	110,200
2020	308,922	195,848	113,074
2021	311,796	195,848	115,948
2022	314,670	195,848	118,822
2023	317,544	195,848	121,696
2024	320,418	195,848	124,570
2025	323,292	195,848	127,445
2026	326,167	195,848	130,319

Elaboración propia

2.6.2. Demanda del Proyecto

La capacidad del restaurante marino a implementar (número de visitas) se resuelve de la siguiente manera:

$$\text{N}^{\circ} \text{ Mesas} \times \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Silla}}{\text{mesa}} \times \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Veces que se ocupa una mesa}}{\text{día}} \times 360 \frac{\text{días}}{\text{año}}$$

Considerando los siguientes datos:

- Sillas por mesa = 4 sillas
- Veces que se ocupa una mesa al día = 5 veces¹⁶

¹⁶ Datos obtenidos de la encuesta (según 45, 60 y 90 minutos)

Luego para poder desarrollar mejor la demanda del proyecto, se tomará como premisa que el local tendrá 20 mesas. Utilizando la formula antes presentada la capacidad máxima hallada es de **144,000 visitas al año**. A pesar de ello, la proyección estimada será conservadora con un 70% de ocupación del restaurante, debido a esto, el cálculo del porcentaje de cobertura es de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cobertura} = 70\% \times \frac{\text{Capacidad Máxima cubierta}}{\text{Demanda Insatisfecha 2018}}$$

En total se obtiene una **cobertura del 96.50%** de la demanda insatisfecha. Por lo consiguiente, la demanda del proyecto final se muestra en la **Tabla 25**.

Tabla 25. Demanda del Proyecto

Año	Demanda insatisfecha	Cobertura	Demanda del Proyecto
2017	104,451	96.50%	100,800
2018	107,326		103,574
2019	110,200		106,347
2020	113,074		109,121
2021	115,948		111,895
2022	118,822		114,668
2023	121,696		117,442
2024	124,570		120,216
2025	127,445		122,989
2026	130,319		125,763

Elaboración propia

2.7. COMERCIALIZACIÓN

Los elementos básicos para la comercialización de un producto/servicio, son las conocidas 4 P's del mercadeo, definidas como: Producto, Plaza, Promoción y Publicidad, y Precio. Pero debido a la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, características de la naturaleza de los servicios; se desarrollan 4 P's adicionales, necesarias para la comercialización, siendo estas: Procesos (manera de prestar el servicio), Personas (interacción con el cliente y prestación del servicio), Perceptibilidad (uniformes, aspecto de sedes) y la Productividad (diferenciación del producto)¹⁷.

2.7.1. Producto

En primera instancia, se debe tomar en cuenta que el restaurante marino tiene una categoría, de mezcla, de servicios del tipo híbrido¹⁸, lo cual implica que la oferta del restaurante tiene como objetivo principal brindar productos y servicios en partes

¹⁷ Gestión ADN 5/5 (s/f) Marketing de servicios. Artículo online disponible en: <http://www.networkcem.com/pdfs/Marketing%20de%20Servicios.pdf>

¹⁸ Tomado de Dirección de Marketing. Philip Kotler. 2013

iguales. De igual manera que el acápite **2.3 El Servicio**, en este apartado se detallan los tipos y características de los bienes que se ofrecerán a los clientes. Los productos a ofrecerse se dividen en 5 grupos: Plato, Plato extra, Bebida, Guarnición y Postre.

Dentro de cada grupo ubicaremos a un producto principal y dos productos secundarios, dichos productos se han definido según la encuesta realizada y, a los gustos y preferencias del consumidor. En los siguientes gráficos, del **Gráfico 44** al **Gráfico 48**, se muestra la composición de cada grupo de productos.

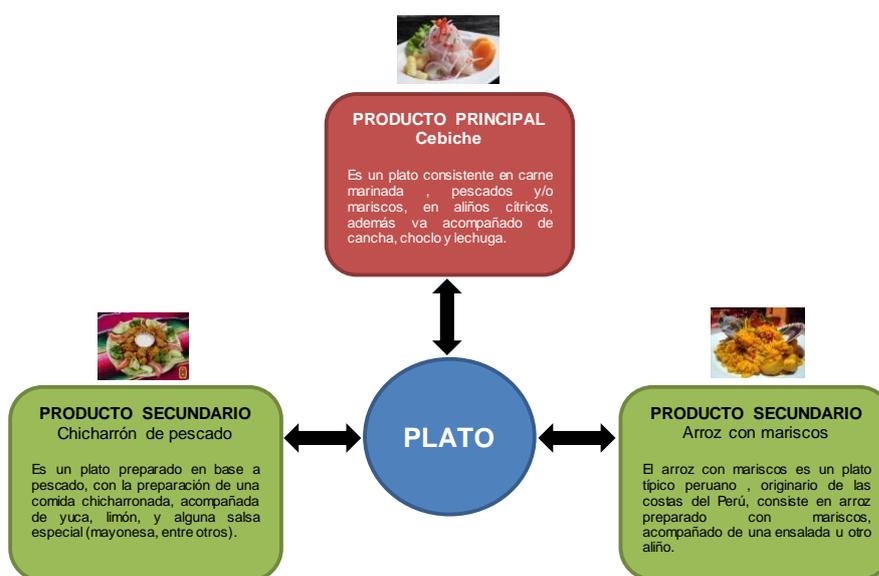


Gráfico 44. Clasificación de los platos ofertados
Elaboración propia



Gráfico 45. Clasificación de los platos extras ofertados
Elaboración propia

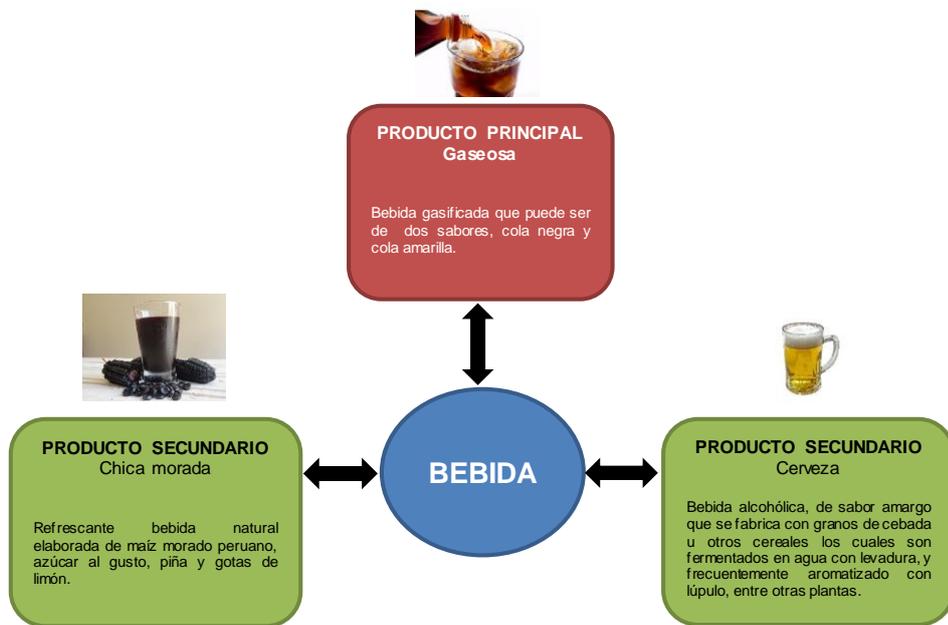


Gráfico 46. Clasificación de las bebidas ofertadas
Elaboración propia

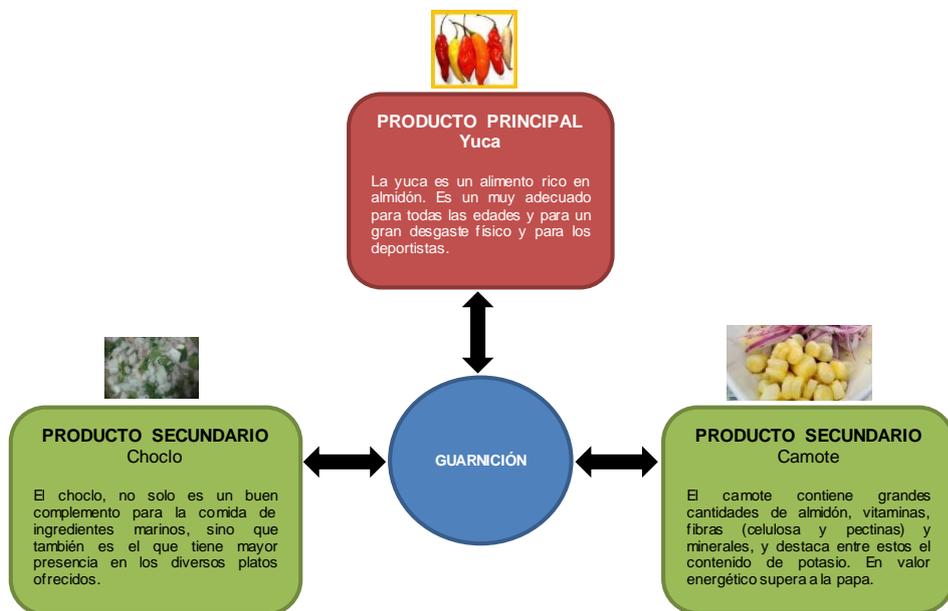


Gráfico 47. Clasificación de las guarniciones ofertadas
Elaboración propia



Gráfico 48. Clasificación de los postres ofertados
Elaboración propia

2.7.2. Plaza

El canal de distribución es un punto primordial de la comercialización de cada producto y servicio a ofrecer dentro del restaurante marino. Además es necesario enfocarnos en la rotación de inventario, debido a los productos perecibles usados para la preparación de la carta.

Se contará con dos eslabones de canal de abastecimiento. El primer eslabón consta en el proveedor de materia prima (en este caso los pescados, mariscos, entre otros), en los proveedores de insumos de los diferentes platos ofrecidos, y por último están los proveedores de los productos como bebidas y postres mencionados con anterioridad. Y el segundo eslabón viene ser representado por el almacén propio del restaurante, que alberga los diferentes productos servidos, además de toda la producción culinaria que resuelve acabar los eslabones en el servicio a los clientes. La cadena logística del restaurante marino se muestra en el **Gráfico 49.**

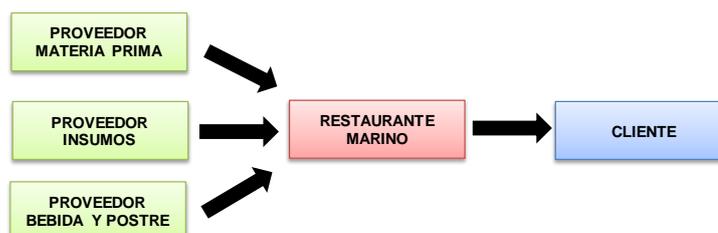


Gráfico 49. Cadena de distribución del restaurante marino
Elaboración propia

2.7.3. Promoción y Publicidad

Se tomará en cuenta como referencia la encuesta realizada para el estudio del mercado, el cual nos brinda la información acerca de cómo los clientes potenciales se llegan a enterar acerca de las diferentes ofertas y promociones de los restaurantes (ver **Gráfico 50**).

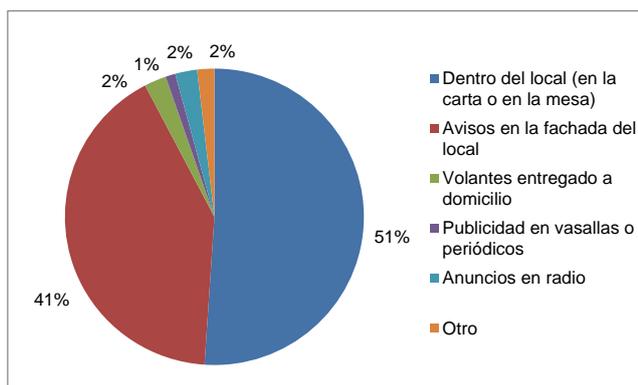


Gráfico 50. Medios de comunicación de ofertas
Elaboración propia

Así se puede visualizar que la

mayoría de las personas se enteran de alguna promoción u oferta; tanto dentro del local, como la observación de anuncios en la fachada de cada local. Sin embargo, también se promoverán los anuncios por las redes sociales, debido a la gran acogida en la actualidad y por ser de mínimos costos.

2.7.4. Precio

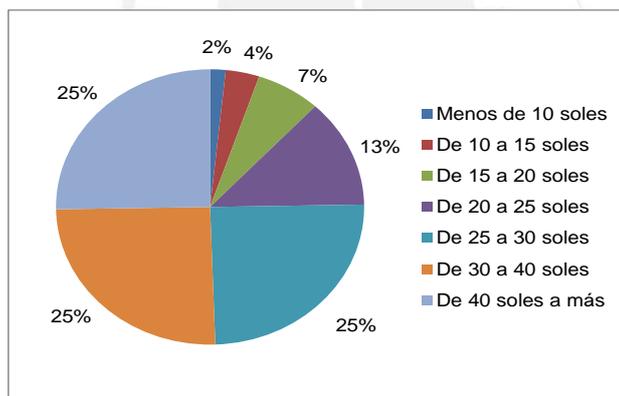


Gráfico 51. Promedio de pago en restaurantes
Elaboración propia

Para el análisis del precio promedio se recurre a la encuesta, debido a que existen diversos platos de comida marina, por tal motivo se estima el gasto de la población en el **Gráfico 51**, para determinar los precios de consumo se toma en cuenta un plato principal y una bebida, además el plato extra y el postre

(como precios adicionales al consumo). Debido a ello se establece que el consumo promedio está entre 25 a 40 soles.

2.7.5. Procesos

En cuanto a los procesos, se determinan aquellos puntos en donde el cliente interactúe con el restaurante; en este caso, se espera poder atender a los clientes en un rango de 20 a 25 minutos desde que llega al restaurante hasta que recibe el pedido solicitado, tomando en cuenta una solicitud principal (plato principal más bebida) y para aquellos pedidos completos (plato extra y postre) se espera la atención entre 30 a 40 minutos; además según los análisis anteriores el promedio

de personas que asisten a un restaurante marino están entre 1 y 1½ hora, ello se debe al tiempo estimado de conversaciones, bebidas extras, entre otros.

Acercas de la atención al público, desde que el cliente se aproxima al restaurante (estacionamiento y/o ingreso) hasta que se retira, se ofrece un servicio de alta calidad, haciendo sentir al cliente una persona importante y que su pedido está en procesos, por el personal en general. Además de brindar la seguridad y los servicios requeridos según ley.

2.7.6. Personas

Todo personal involucrado en el restaurante, tiene el objetivo de mantener al cliente en un ambiente agradable y de buen trato en la atención (dudas, sugerencias, otros); además de informar sobre las ofertas, lanzamientos nuevos y otros aspectos que son considerados importantes por el cliente. En resumen, el personal está enfocado en realizar sus operaciones bajo la cultura sobre la cual está basada el restaurante marino, con el fin de motivar el consumo constante y nuevas aperturas empresariales.

2.7.7. Perceptibilidad

La percepción del cliente hacia el conjunto del restaurante en general, implica las partes físicas tanto dentro como fuera del local, el cual refleje un servicio y trato de alta calidad que quede impregnado en la memoria de cada cliente. Debido a que los consumidores sienten la necesidad de observar no solo cosas tangibles sino también intangibles, que demuestren aspectos de alto nivel, ya que se está brindando un servicio de comidas y todo debe ser pulcro frente a los ojos de toda persona. Por ello el restaurante tendrá una vista parcial de la cocina, con lo cual se demuestre la calidad de la comida a ofrecer, además de que cada instalación dentro del local se encuentre en perfectas condiciones.

2.7.8. Productividad

Por último, la variable a medir en cada operación se convertirá en un indicador de eficiencia, y así los costos podrán ser reducidos sin perder la calidad y la cultura ofrecidas al cliente; la cual siempre es evaluada por el consumidor en cada acción, puesto de trabajo, comida servida, instalaciones ofrecidas, entre otros. Por ello, también, se implementará la mejor tecnología para la automatización del servicio, que agilice la atención al cliente y disminuya costos.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO

3.1. LOCALIZACIÓN

Después del análisis de Estudio de Mercado, este capítulo evaluará la mejor zona tentativa en cada distrito (Chimbote, Santa, Coishco, Nuevo Chimbote) para el restaurante marino, basados en las mejores condiciones para la implementación del negocio culinario.

3.1.1. Alternativas de selección

A continuación se presentan las diferentes zonas potenciales por cada distrito:

a. Alternativas en Chimbote

Tabla 26. Zonas potenciales en Chimbote

Zonas	Descripción	Precio del Terreno (\$ / m2)
Zona 1	Ubicación cercana entre el malecón Grau s/n y astillero TASA.	202.24
Zona 2	Ubicación comercial en el centro de Chimbote, zona de plaza de armas .	416.67
Zona 3	Ubicación comercial en el centro de Chimbote, alrededores de la plaza de armas.	221.43
Zona 4	Ubicación entre la frontera de Chimbote y Nuevo Chimbote, cercano a centro comercial.	380.00

Fuente: Urbania Perú (2016)

Elaboración propia

b. Alternativas en Santa

Tabla 27. Zona potencial en Santa

Zonas	Descripción	Precio del Terreno (\$ / m2)
Zona 1	Ubicación comercial en el centro del Santa, zona de plaza de armas .	166.67

Fuente: Urbania Perú (2016)

Elaboración propia

c. Alternativas en Coishco

Tabla 28. Zona potencial en Coishco

Zonas	Descripción	Precio del Terreno (\$ / m2)
Zona 1	Ubicación comercial en el centro de Coishco, zona de plaza de armas .	138.89

Fuente: Urbania Perú (2016)

Elaboración propia

d. Alternativas en Nuevo Chimbote

Tabla 29. Zonas potenciales en Nuevo Chimbote

Zonas	Descripción	Precio del Terreno (\$ / m2)
Zona 1	Urbanización Los Álamos, ubicación en avenida principal, aledaño a Los Portales S.A.	200.00
Zona 2	Ubicación el óvalo de las Américas, avenida pardo y meiggs, cerca a Metro, Plaza vea, y vigilancia.	219.05
Zona 3	Ubicación en San Luis, situada en grandes avenidas, cerca a la moderna Vía Expresa y Panamericana Norte.	280.00
Zona 4	Ubicación cercana a CERPER, empresa dedicada al rubro de la pesca.	300.00
Zona 5	Ubicación comercial en el centro de Nuevo Chimbote, zona de plaza de armas .	500.00

Fuente: Urbania Perú (2016)

Elaboración propia

3.1.2. Selección de zonas

En la **Tabla 30**, se describen los factores de selección de las zonas y la ponderación correspondiente para cada una de ellas, según sus pesos relativos según la descripción de cada factor (**Ver Anexo 10**).

Tabla 30. Factores de selección

Factor	Descripción	Peso
A	Costo del terreno (\$ / m2)	17%
B	Cercanía de la competencia directa	17%
C	Proximidad a avenidas principales	33%
D	Existencia de otros negocios principales	33%
		100%

Elaboración propia

Para realizar la selección de la zona, se dará un puntaje por cada factor el cual va desde 1 hasta 5 (donde 1 es: muy desfavorable y, 5: muy favorable). Luego estos puntajes serán multiplicados por los respectivos pesos de cada alternativa, y así se determinará el puntaje final de cada opción. En el **Anexo 11** se muestra la justificación de los puntajes otorgados a cada zona. En la **Tabla 31**, se muestran los puntajes asignados para cada alternativa según el factor zonal, y sus respectivos puntajes finales.

Tabla 31. Matriz de selección de zonas

Factor	Peso (W)	CHIMBOTE								SANTA		COISHCO		NUEVO CHIMBOTE									
		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4		Zona 1		Zona 1		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4		Zona 5	
		Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P	Puntaje (P)	W x P										
A	17%	5	0.83	3	0.50	5	0.83	4	0.67	5	0.83	5	0.83	5	0.83	5	0.83	4	0.67	4	0.7	2	0.33
B	17%	2	0.33	1	0.17	1	0.17	4	0.67	4	0.67	4	0.67	2	0.33	3	0.50	4	0.67	3	0.5	3	0.50
C	33%	4	1.33	5	1.67	3	1.00	4	1.33	2	0.67	1	0.33	4	1.33	5	1.67	3	1	4	1.3	5	1.67
D	33%	4	1.33	4	1.33	3	1.00	5	1.67	3	1.00	1	0.33	4	1.33	4	1.33	3	1	4	1.3	5	1.67
Total W x P		3.83		3.67		3.00		4.33		3.17		2.17		3.83		4.33		3.33		3.83		4.17	

Elaboración propia

En la **Tabla 32** (de la siguiente página), se muestra el consolidado de los puntajes finales, de cada alternativa, y qué zonas son seleccionadas:

Tabla 32. Cuadro consolidado de resultados de selección por zona

	Chimbote		Santa		Coishco		Nuevo Chimbote	
	Puntaje final	Ranking	Puntaje final	Ranking	Puntaje final	Ranking	Puntaje final	Ranking
Zona 1	3.83	Segundo	3.17	Único	2.17	Único	3.83	Tercero
Zona 2	3.67	Tercero	-	-	-	-	4.33	Primero
Zona 3	3.00	Cuarto	-	-	-	-	3.33	Quinto
Zona 4	4.33	Primero	-	-	-	-	3.83	Cuarto
Zona 5	-	-	-	-	-	-	4.17	Segundo

Elaboración propia

Por lo tanto, las alternativas que muestran una mejor elección, son las zonas 4 y 2; de Chimbote y Nuevo Chimbote, respectivamente. Pero, finalmente, la alternativa seleccionada es la zona 4 de Chimbote, debido a la cercanía respecto a las provincias de Santa y Coishco, además es colindante con Nuevo Chimbote.

3.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

En esta sección se darán a conocer las características físicas de mayor relevancia en un restaurante marino, destacando puntos importantes como: infraestructura, equipamiento y distribución del restaurante.

3.2.1. Infraestructura

Se describen las características de las distintas áreas del restaurante:

a. Almacén

El almacén del local será destino para alimentos e insumos frescos, secos y congelados, por ello se tendrán en cuenta las siguientes características:

- Se contará con congeladoras y refrigeradoras que permitan mantener la temperatura de los alimentos perecederos como todo tipo de pescado, carnes (platos extras), verduras, entre otros.
- Se adquirirá armarios y alacenas especiales que permitan el almacenamiento de insumos secos y otros afines.
- Se tendrá una balanza y un termómetro, ambos electrónicos, que permitan controlar el peso y la temperatura de los alimentos.
- El almacén tendrá ventanas que permitan una adecuada iluminación y que mantenga el ambiente fresco, según las normas de salubridad. Además las paredes deberán ser impermeables facilitando así la limpieza diaria.

- El almacén estará ubicado cerca del área de cocina.

b. Cocina

La cocina es una de las áreas primordiales del local, estará ubicada de preferencia cerca al comedor y al almacén, de tal manera que sean fluidas las operaciones del restaurante. Esta tendrá las siguientes características:

- Las paredes y pisos serán resistentes a las grasas y al aceite; asimismo, deberán ser lavables e impermeables; y estarán provistas de ventilación e iluminación natural adecuadas.
- No se colocarán las refrigeradoras cerca de los hornos o de las cocinas, por seguridad.
- Se contará con 3 tipos de lavaderos, uno para la limpieza de los utensilios, otro para el lavado de carnes, y otro para insumos.
- Estará provisto de jabón líquido desinfectante, sin olor, y papel toalla desechable para el secado de manos.
- Las tuberías de agua y desagüe deberán estar limpias, y recibir un oportuno mantenimiento para evitar la formación de bacterias y hongos.
- Con respecto a la seguridad, el área de cocina contará con un extintor que permita combatir fuegos del tipo K (fuego producido por aceites y grasas).

c. Comedor

Este sector viene a ser la parte más importante del restaurante, debido a que los comensales pasan aquí la mayor parte de su tiempo. Esta área contará con las siguientes características:

- El comedor contará con iluminación natural, provista por ventanas amplias, y complementadas con iluminación artificial.
- Esta parte del restaurante se comunicará con la cocina, a través del mostrador, con la finalidad de facilitar el flujo de platos con comida entre los mozos y los asistentes de cocina.
- Se contará con mesas y sillas cómodas, pantallas táctiles que permitan la gestión adecuada de pedidos y contenedores para el adecuado manejo de los desperdicios.

- También se tendrá una conexión wi-fi exclusiva para los clientes.

d. Depósito de limpieza

- El depósito de limpieza estará ubicado cerca al área de almacén, en su interior se encontrarán contenedores de desechos, instrumentos de limpieza; tales como escobas, recogedores, trapeadores, otros; y maquinaria como aspiradora y lustradora.
- Esta área deberá estar alejada del comedor para evitar el filtro de malos olores que puedan afectar a los pedidos y a los clientes.
- Además se contará con amplias ventanas que permitirán una adecuada ventilación al interior del ambiente.
- Se limpiará diariamente para evitar la formación de hongos.

e. Estacionamiento

- El área de estacionamiento se ubicará a las afueras del local, sin techo, y se situará al nivel del suelo.
- Las dimensiones de cada estacionamiento están basadas en el Reglamento Nacional de Edificaciones, donde el espacio estará destinado para automóviles y/o camionetas de hasta 7 asientos.
- El estacionamiento estará señalizado con una línea de color blanca o amarilla que permita la división entre un espacio y otro, además se denotará el espacio para personas discapacitadas.

f. Servicios higiénicos para clientes

- Los servicios higiénicos deberán estar alejados de las áreas de cocina y almacén, además gozarán de buena ventilación con ventanas en la parte superior de las paredes, y amplio espacio con iluminación adecuada.
- Los servicios tendrá una distancia máxima de 50 metros desde la posición de los clientes.
- El material de los pisos será antideslizante, y las paredes estarán cubiertas de un material impermeable y lavable.
- Cada ambiente sanitario debe contar con sumideros para poder evacuar el agua en caso de posibles aniegos.
- Cada lavadero estará provisto de jabón líquido desinfectante y papel toalla para el secado de manos.

- Respecto a las puertas, éstas deberán contar con un sistema de cierre automático. Además, serán de un material que no permita la visualización al interior del ambiente.

g. Servicios higiénicos para personal de trabajo

A diferencia de los servicios higiénicos de los clientes, estos contarán con casilleros con el fin de facilitar la comodidad de los empleados al guardar sus pertenencias en forma segura y ordenada.

h. Zona administrativa

Esta zona estará constituida por oficinas y servicios higiénicos, sólo para uso del personal administrativo. Y tendrá las siguientes particularidades:

- Los servicios higiénicos tendrán características similares a los del personal de trabajo, con excepción de los casilleros.
- El piso de las oficinas estará revestido con alfombras y las paredes estarán revestidas con pintura lavable y durable.
- La zona contará con escritorios, estantes y archivadores que permitan el almacenamiento adecuado de documentos y equipos de oficina.
- También habrá puntos de conexión telefónica y de internet para el uso exclusivo del área.

3.2.2. Equipamiento

Los requerimientos de cada área operativa de la empresa, descritas en el acápite anterior, se clasifican en maquinarias y equipos, equipos de oficina y, muebles y enseres.

En el **Anexo 12**, se observa el detalle del equipamiento. A continuación se presenta un consolidado de estos requerimientos:

a. Maquinarias y equipos

En la **Tabla 33**, de la siguiente página, se presenta la lista de las principales maquinarias y equipos, con sus respectivas especificaciones y cantidades. Cabe resaltar que la calidad de los proveedores y materiales, son los factores relevantes para la elección de los productos.

Tabla 33. Maquinarias y equipos requeridos

Máquina / Equipo	Especificaciones	Cantidad	Área
Refrigeradora comercial	Gabinete de acero inoxidable.	3	Alm / Coc
Congeladora comercial	Gabinete de acero inoxidable.	2	Almacén
Balanza electrónica	Fabricado de acero inoxidable	1	Almacén
Cocina industrial	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	1	Cocina
Campana extractora	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	1	Cocina
Exhibidor para helados	Cuenta con 5 cubeteras de acero, iluminación.	1	Cocina
Cámara congeladora	Fabricado en acero inoxidable AISI 304.	1	Cocina
Exhibidora vertical	Exhibidora vertical, 380 litros.	6	Comedor
Caja registradora	Visor LCD de 5 a 8 líneas, de fácil lectura.	1	Comedor
Monitor para caja y pedidos	Pantalla táctil con vidrio reforzado.	2	Comedor
Televisor	Televisor Smart TV Full HD de 42".	3	Comedor
Aspiradora industrial	Aspira polvo y agua de grandes áreas.	1	Limpieza
Lustradora industrial	Lustradora de 16" para trabajos duros.	1	Limpieza

Elaboración propia

La lista detallada, con su respectiva cotización, se muestran en el **Anexo 25**.

b. Equipos de oficina

En la **Tabla 34**, se muestran los quipos de oficina requeridos:

Tabla 34. Equipos de oficina

Máquina / Equipo	Especificaciones	Cantidad
Computadora portátil	Procesador Intel Celeron 2955U, 1.4 GHz, 500 GB.	3
Computadora de escritorio	Procesador AMD-E1-2500, 1.4 GHz, 4 GB.	2
Impresora multifuncional	Imprime, copia, escanea, tiene Wi-Fi.	1
Proyector	Interfaz: HDMI / USB / AV / VGA / YPBPR / S-VIDEO.	1

Elaboración propia

El detalle, con su respectiva cotización, se muestra en el **Anexo 26**.

c. Muebles y enseres

En la **Tabla 35**, se muestran los muebles y enseres principales:

Tabla 35. Muebles y enseres requeridos

Máquina / Equipo	Especificaciones	Cantidad	Área	Máquina / Equipo	Especificaciones	Cantidad	Área
Alacena multiusos	Melamina	4	Almacén	SSH personal	Fórmica y aluminio	3	SSH
Mesa de trabajo	Acero inoxidable	5	Cocina	Lockers	Acero inoxidable	2	SSH
Anaqueles	Acero inoxidable	4	Cocina	Banca para vestidores	Madera	4	SSH
Lavadero	Acero inoxidable	3	Cocina	Silla de escritorio	Plástico acolchado	5	Oficina
Mostrador	Madera	1	Comedor	Silla de Visita	Plástico acolchado	4	Oficina
Mesa	Madera	20	Comedor	Escritorio	Madera	5	Oficina
Silla	Madera	80	Comedor	Gabinete	Madera	3	Oficina
Basurero	Plástico	6	Comedor	Archivador	Madera	2	Oficina
Contenedor	Plástico	2	Limpieza	Estante	Madera	2	Oficina
Kit de aseo	Plástico	2	Limpieza	Mesa de Reuniones	Madera	1	Oficina

Elaboración propia

El detalle de los muebles y enseres principales, con su respectiva cotización, se muestra en el **Anexo 27**.

En el **Anexo 13**, se muestra la estimación del número de relaciones A, E, I, O y U; para la tabla TRA.

b. Diagrama relacional de actividades (DRA)

En el **Gráfico 53**, se observa el diagrama relacional de actividades, y el detalle de su procedimiento se encuentra en el **Anexo 14**.

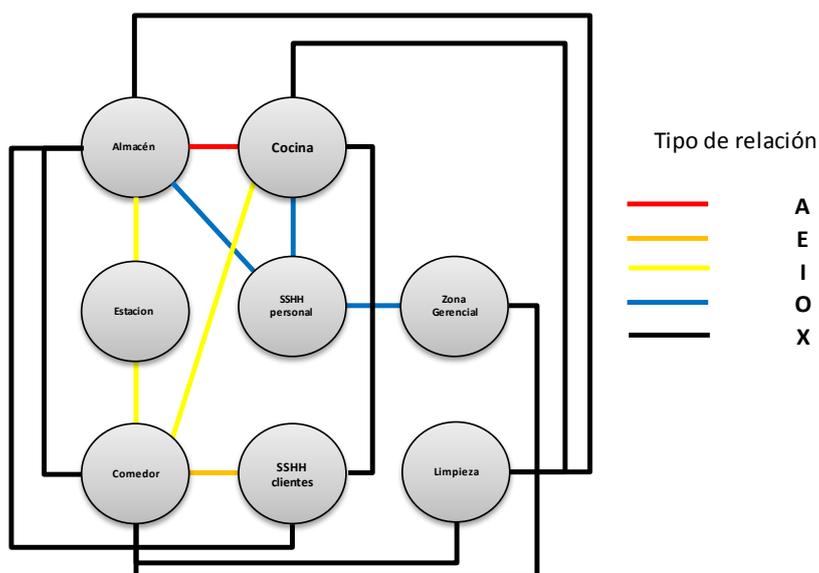


Gráfico 53. Diagrama relacional de actividades
Elaboración propia

c. Diagrama de bloques (DB)

Para la obtención del diagrama de bloques se aplicó el algoritmo de Francis, el detalle del mismo se encuentra en el **Anexo 15**. En el **Gráfico 54**, se observa el resultado final:

Comedor	Cocina	Almacén	Estación
SSHH clientes	SSHH personal	Zona Admin	
		Depósito Limpieza	

Gráfico 54. Distribución de bloques
Elaboración propia

3.3. DIMENSIONES DE ÁREAS

3.3.1. Determinación del tamaño teórico de áreas

En este acápite se detalla el dimensionamiento de cada área²⁰. Para este desarrollo se usó el método de Guerchet, el cual implica el uso de los siguientes parámetros:

Tabla 37. Parámetros usados en el método de Guerchet

Parámetros	Descripción
n	Cantidad de elementos
N	Cantidad de lados de atención
SS	Superficie estática = largo x ancho
SG	Superficie gravitacional = SS x N
hm	Altura ponderada promedio (elementos móviles)
hf	Altura ponderada promedio (elementos fijos)
K	Coefficiente de superficie evolutiva = 0.5 x (hm / hf)
SE	Superficie evolutiva = K x (SS + SG)
ST	Superficie total = n x (SS + SG + SE)

Fuente: MEYERS, Fred E. (2006) Diseño de Instalaciones de Manufactura y Manejo de Materiales
Elaboración propia

A continuación se muestran los cálculos realizados para cada área:

a. Almacén

Para el área del almacén se estima los siguientes requerimientos de área²¹:

Tabla 38. Estimación de área teórica del almacén

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Alacena multiusos	5	1	0.43	0.40	1.20	0.17	0.17	0.56	0.19	2.69
Refrigeradora comercial	2	1	1.40	0.80	2.05	1.12	1.12	0.56	1.26	7.01
Congeladora comercial	2	1	1.40	0.80	2.05	1.12	1.12	0.56	1.26	7.01
Balanza electrónica	1	1	0.40	0.50	0.70	0.20	0.20	0.56	0.23	0.63
Elementos móviles										
Encargado de almacén	1	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										17.33

Elaboración propia

b. Cocina

En los horarios de mayor concurrencia de público, trabajarán 6 personas (2 cocineros y 4 asistentes); en la **Tabla 39**, de la siguiente página, se estiman los requerimientos del área de cocina²².

²⁰ Las cifras que se obtengan como resultado del método de Guerchet son valores teóricos; por ende, estos valores pueden variar en los trazos de los planos desarrollados en un punto posterior.

²¹ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 1.49, respectivamente. Por lo tanto, k = 0.56.

Tabla 39. Estimación de área teórica de la cocina

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Cocina industrial	1	1	1.75	0.75	0.95	1.31	1.31	0.62	1.64	4.26
Mesa de trabajo	5	2	2.50	0.70	1.00	1.75	3.50	0.62	3.27	42.62
Anaqueles	4	1	1.20	0.50	1.50	0.60	0.60	0.62	0.75	7.79
Campana extractora	1	1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.62	1.25	3.25
Lavadero	3	1	1.50	1.00	1.50	1.50	1.50	0.62	1.87	14.61
Refrigeradora comercial	1	1	0.60	0.60	2.00	0.36	0.36	0.62	0.45	1.17
Exhibidor para helados	1	1	1.00	0.75	1.35	0.75	0.75	0.62	0.94	2.44
Cámara congeladora	1	1	1.30	0.65	2.10	0.85	0.85	0.62	1.05	2.74
Elementos móviles										
Cocinero	2	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistente de cocina	4	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										78.88

Elaboración propia

El área mínima requerida por persona, es de 9.3 m² según la norma técnica peruana²³. En base a ello, se verifica que el área obtenida (78.88 m²) es óptima debido a que supera los 55.8 m² equivalentes a las 6 personas.

c. Comedor

En la **Tabla 40**, se muestra la estimación del área teórica del comedor²⁴:

Tabla 40. Estimación de área teórica del comedor

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Exhibidora vertical	6	1	0.83	0.69	1.69	0.57	0.57	1.03	1.18	13.95
Televisor	3	1	0.90	0.15	0.60	0.14	0.14	1.03	0.28	1.64
Aire acondicionado	3	1	1.22	0.81	0.21	0.99	0.99	1.03	2.03	12.03
Minicomponente	1	1	1.76	0.42	0.88	0.74	0.74	1.03	1.52	3.00
Mostrador	1	1	2.00	0.80	1.20	1.60	1.60	1.03	3.29	6.49
Mesa	20	2	0.50	0.50	0.50	0.25	0.50	1.03	0.77	30.44
Silla	80	1	0.45	0.42	0.90	0.19	0.19	1.03	0.39	61.38
Silla para bebé	2	1	0.26	0.38	0.58	0.10	0.10	1.03	0.20	0.80
Caja registradora	1	1	0.36	0.43	0.37	0.15	0.15	1.03	0.32	0.63
Monitor caja y pedidos	2	1	0.38	0.34	0.25	0.13	0.13	1.03	0.27	1.05
Basurero	6	1	0.20	0.20	0.55	0.04	0.04	1.03	0.08	0.97
Elementos móviles										
Cajero	1	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mozo	4	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										132.39

Elaboración propia

La norma técnica peruana determina que corresponde una área mínima de 1.5 m² por comensal²⁵. Así que, tomando en cuenta que la cantidad máxima de comensales es de 82 personas, la superficie total (123 m²) llega a ser suficiente para el requerimiento.

²² Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 1.35, respectivamente. Por lo tanto, k = 0.62.

²³ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070 - artículo 8.

²⁴ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 0.82, respectivamente. Por lo tanto, k = 1.03.

²⁵ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070 - artículo 8.

d. Zona administrativa

En esta área se ubicará el personal administrativo conformado por el Gerente General, el Coordinador de Marketing, el Coordinador Administrativo, la Secretaria y el Administrador del restaurante²⁶, 5 personas en total. En la **Tabla 41**, se muestra la estimación de la zona administrativa²⁷:

Tabla 41. Estimación de área teórica de la zona administrativa

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Silla de escritorio	5	1	0.45	0.48	1.01	0.22	0.22	0.64	0.28	3.54
Silla de visita	4	1	0.40	0.50	0.80	0.20	0.20	0.64	0.26	2.63
Escritorio	5	2	0.50	1.00	1.35	0.50	1.00	0.64	0.96	12.31
Gabinete	3	1	0.35	0.60	1.50	0.21	0.21	0.64	0.27	2.07
Archivador	2	1	0.38	0.80	1.72	0.30	0.30	0.64	0.39	2.00
Estante	2	1	0.78	0.78	2.00	0.61	0.61	0.64	0.78	3.99
Mesa de reuniones	1	4	0.80	0.75	1.90	0.60	2.40	0.64	1.92	4.92
Elementos móviles										
Personal	5	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										31.45

Elaboración propia

Servicios Higiénicos

La norma técnica peruana recomienda que el número de servicios sanitarios de acuerdo a las medidas estandarizadas²⁸ sean las que se muestran en la **Tabla 42**:

Tabla 42. Especificaciones servicios sanitarios

Número de Empleados	Hombres	Mujeres
De 1 a 5 empleados	1L, 1u, 1l	
De 6 a 20 empleados	1L, 1u, 1l	1L, 1l
De 21 a 60 empleados	2L, 2u, 2l	2L, 2l
De 60 a 150 empleados	3L, 3u, 3l	3L, 3l
Por cada 100 empleados adicionales	1L, 1u, 1l	1L, 1l
Número de clientes	Hombres	Mujeres
De 1 a 16 clientes (público)	no requiere	
De 17 a 50 clientes (público)	1L, 1u, 1l	1L, 1l
De 51 a 100 clientes (público)	2L, 2u, 2l	2L, 2l
Por cada 150 clientes adicionales	1L, 1u, 1l	1L, 1l

L = lavatorio, u = urinario, l = inodoro

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones (2016)

²⁶ Para un mayor detalle, ver Capítulo IV: Estudio Legal y Organizacional.

²⁷ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 1.31, respectivamente. Por lo tanto, k = 0.64.

²⁸ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 22.

e. SSHH clientes

La **Tabla 43** pauta la estimación de servicios higiénicos para los clientes²⁹:

Tabla 43. Estimación de área teórica del SSHH clientes

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Inodoro	4	1	0.69	0.41	0.74	0.28	0.28	1.91	1.08	6.59
Urinario	2	1	2.70	0.34	0.59	0.92	0.92	1.91	3.51	10.70
Basurero SSHH	8	3	0.30	0.30	0.40	0.09	0.27	1.91	0.69	8.39
Lavamanos	4	1	0.33	0.46	0.14	0.15	0.15	1.91	0.58	3.54
Elementos móviles										
Cliente	4	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										29.23

Elaboración propia

Cabe resaltar que los servicios higiénicos serán diferenciados por género, además, tendrá facilidad de acceso para personas con discapacidad³⁰.

Por otro lado; según la capacidad del restaurante (82 comensales), la norma técnica peruana recomienda la instalación de 2 inodoros y 2 lavamanos por género, y 2 urinarios para varones, lo cual es cubierto en la estimación.

f. SSHH personal

Habrán dos tipos de servicios higiénicos para los empleados, uno para el personal de operaciones y otro para el personal de administración; además se diferenciarán los servicios por cada género. En la **Tabla 44**, se muestra la estimación de los servicios higiénicos para el personal operativo³¹.

Tabla 44. Estimación de área teórica del SSHH personal operativo

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Inodoro	2	1	0.69	0.41	0.74	0.28	0.28	1.23	0.70	2.53
Urinario	1	1	2.70	0.34	0.59	0.92	0.92	1.23	2.27	4.10
Basurero SSHH	2	3	0.30	0.30	0.40	0.09	0.27	1.23	0.44	1.61
Lavamanos	2	1	0.33	0.46	0.14	0.15	0.15	1.23	0.37	1.36
Lockers	2	1	1.28	0.45	1.95	0.58	0.58	1.23	1.42	5.15
Banca para vestidores	4	2	1.20	0.30	0.45	0.36	0.72	1.23	1.33	9.65
Elementos móviles										
Personal operativo	16	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										24.39

Elaboración propia

²⁹ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 0.44, respectivamente. Por lo tanto, k = 1.91.

³⁰ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.070, artículo 29.

³¹ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 0.68, respectivamente. Por lo tanto, k = 1.23.

Dado que habrá 16 personas laborando en funciones operativas, el número de servicios sanitarios planificados (1 inodoro y 1 lavamanos por género) cumple con lo recomendado por la norma técnica peruana. Con respecto a los servicios higiénicos para el personal administrativo³², en la **Tabla 45** se muestran los valores obtenidos, tomando en cuenta la cantidad del personal (5 personas):

Tabla 45. Estimación de área teórica del SSHH personal administrativo

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Inodoro	1	1	0.69	0.41	0.74	0.28	0.28	1.80	1.02	1.58
Urinario	1	1	2.70	0.34	0.59	0.92	0.92	1.80	3.30	5.13
Basurero SSHH	1	3	0.30	0.30	0.40	0.09	0.27	1.80	0.65	1.01
Lavamanos	1	1	0.33	0.46	0.14	0.15	0.15	1.80	0.55	0.85
Elementos móviles										
Personal administrativo	5	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										8.57

Elaboración propia

g. Depósito de limpieza

En la **Tabla 46**, se estima los siguientes requerimientos de área³³ para el depósito de limpieza:

Tabla 46. Estimación de área teórica del depósito de limpieza

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura	SS	SG	K	SE	ST
Elementos fijos										
Contenedor	2	3	0.70	0.40	1.10	0.28	0.84	0.92	1.03	4.30
Kit de aseo	2	3	0.40	0.40	0.60	0.16	0.48	0.92	0.59	2.45
Gabinete	1	1	0.35	0.60	1.50	0.21	0.21	0.92	0.39	0.81
Bomba periférica	1	1	0.21	0.12	0.16	0.03	0.03	0.92	0.05	0.10
Tanque de agua	1	2	1.30	1.30	1.06	1.69	3.38	0.92	4.65	9.72
Aspiradora industrial	1	1	0.47	0.47	0.90	0.22	0.22	0.92	0.41	0.85
Lustradora industrial	1	1	0.42	0.42	1.22	0.18	0.18	0.92	0.32	0.68
Elementos móviles										
Conserje	2	0	0.00	0.00	1.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superficie Total (m2)										18.90

Elaboración propia

h. Estacionamiento

Según la norma técnica peruana³⁴, las dimensiones mínimas para un espacio de estacionamiento son:

³² Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 0.47, respectivamente. Por lo tanto, k = 1.80.

³³ Los valores obtenidos de hm y hf para el almacén son 1.68 y 0.92, respectivamente. Por lo tanto, k = 0.92.

³⁴ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, norma A.010, artículo 66 y 67; norma A.070, artículo 30.

- Espacio normal: 2.5 x 5 m y 2.10 m de alto. Asimismo, se estima que por cada 20 empleados y 200 clientes, se colocará 1 estacionamiento para cada uno.
- El espacio para personas con discapacidad deberá contar con 3.8 x 5 m y 2.10 m de alto. Además, por cada 50 estacionamientos, se establecerá 1 espacio para personas con discapacidad.
- También hay que tomar en cuenta los ingresos diferenciados (mercadería, personal laboral y clientes), los cuales indican que de 1 a 500 m² de área techada, se requerirá 1 estacionamiento para los vehículos de transporte de mercadería.

Tomando en cuenta todas las especificaciones anteriores, se establecen en total 14 estacionamientos, cuya distribución se observa en la **Tabla 47**:

Tabla 47. Estimación del área teórica de la zona de Estacionamiento

	n	Largo	Ancho	Área
E. empleados	2	5.0	2.5	25
E. clientes	10	5.0	2.5	125
E. personas c/discapacidad	1	5.0	3.8	19
Ingreso de mercadería	1	5.0	2.5	13
Espacio de maniobra 1	Superficie total (m2)			182
Largo (m)				4
Ancho del local (m)				24
Espacio de maniobra 2	Superficie total (m2)			109
Ancho (m)				6
Largo del local (m)				18
Superficie total (m2)				111
Subtotal (m2)				401
Área verde - 5% (m2)				20
TOTAL (m2)				421

Elaboración propia

En la **Tabla 48**, se muestra la superficie requerida para el restaurante:

Tabla 48. Consolidado del área requerida total

Área	Total
Almacén	17
Cocina	79
Comedor	132
Zona administrativa	31
SSHH clientes	29
SSHH personal operativo	24
SSHH personal administrativo	9
Depósito limpieza	19
Estacionamiento	421
Superficie Total (m2)	762

Elaboración propia

3.3.2. Ajuste de áreas a locales seleccionados

Tras estimar las superficies requeridas para el restaurante, el **Gráfico 55** muestra la distribución general del conjunto (DGC) del local, que permite realizar una primera aproximación del acomodo de bloques unitarios.

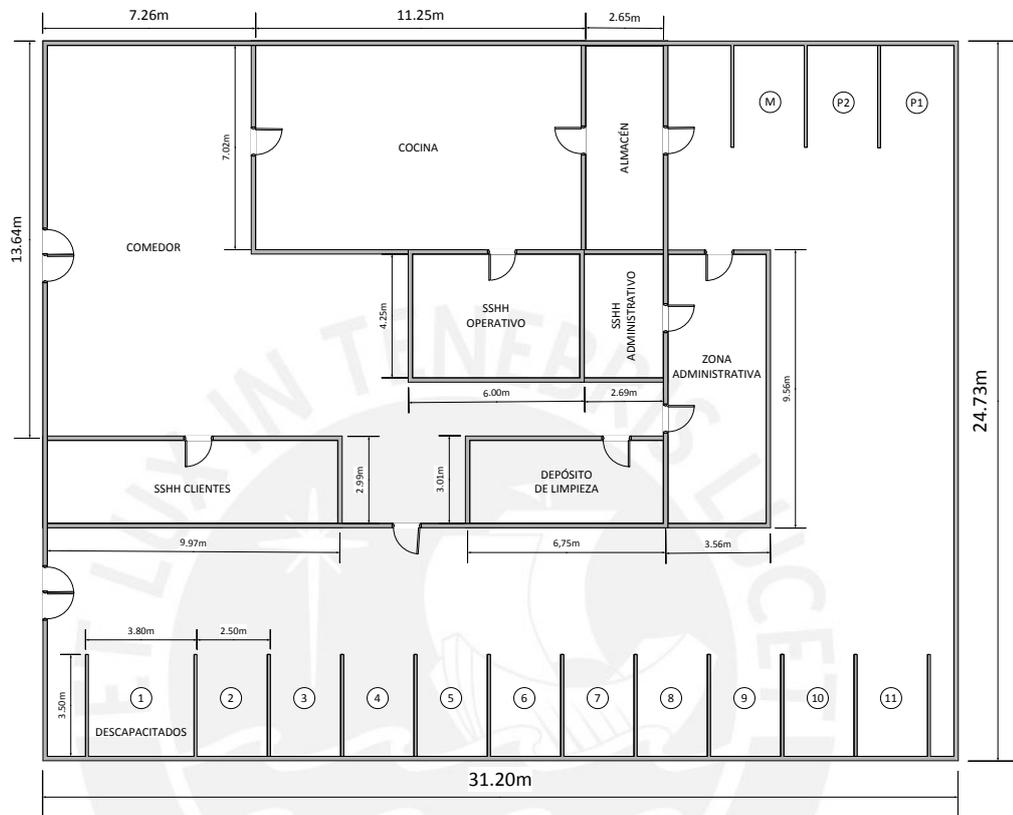


Gráfico 55. Distribución General de Conjunto (DGC) del restaurante
Elaboración propia

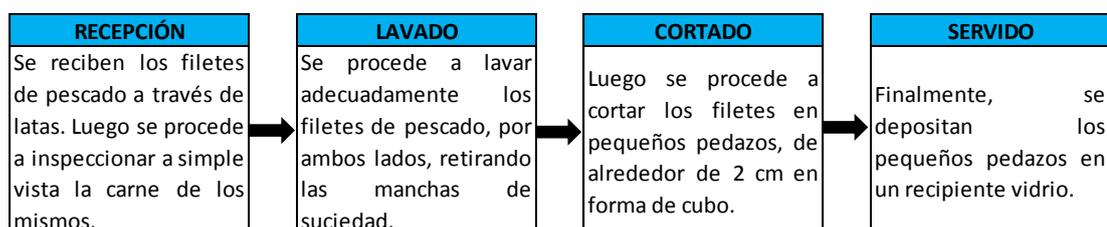
3.4. PROCESOS

Dado que el proyecto en cuestión está basado en un restaurante, se consideran procesos productivos y procesos de servicio, y son detallados a continuación:

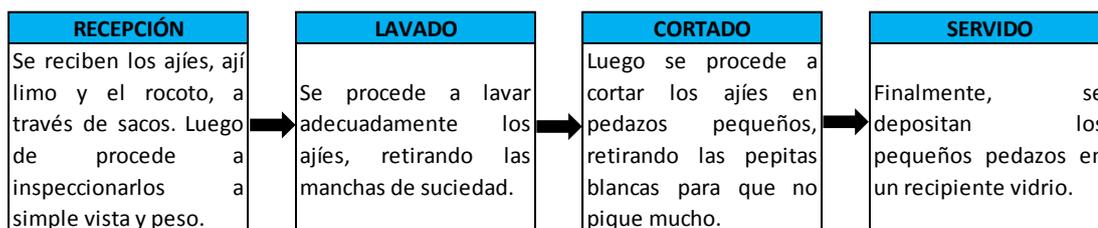
3.4.1. Descripción de los procesos productivos

En el **Gráfico 56**, de la siguiente hoja, se describe el proceso productivo del plato principal, el cebiche.

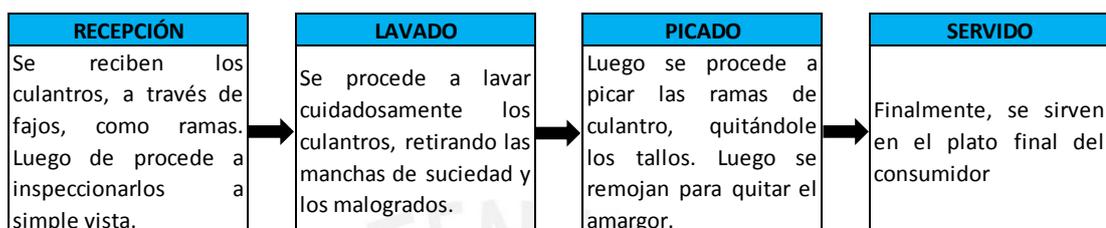
El pescado



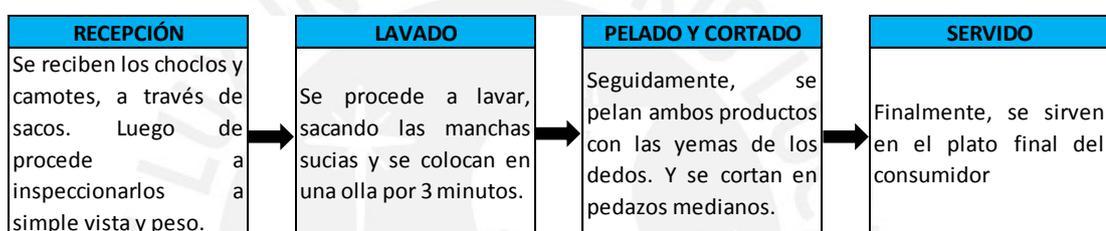
Los ajíes



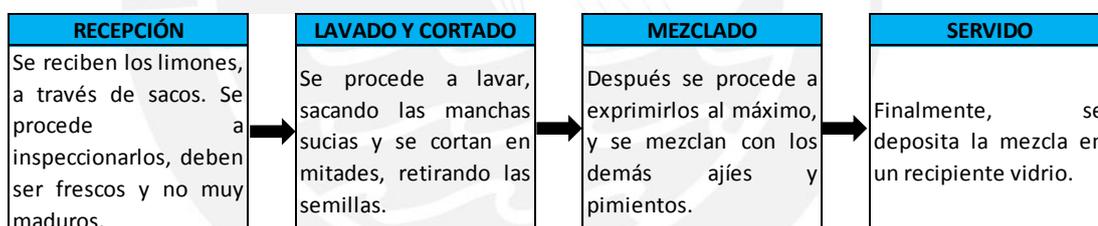
Los culantros



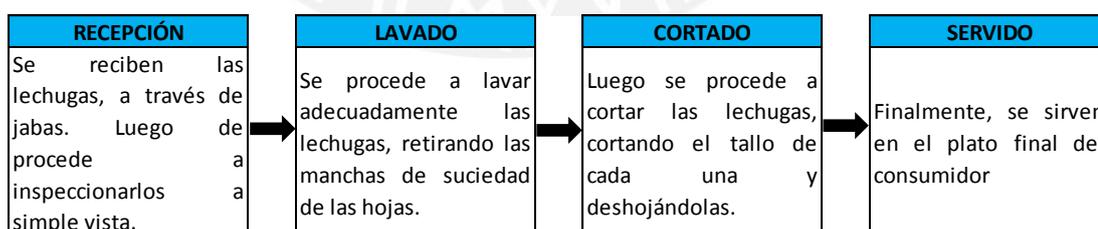
Los choclos y camotes



Los limones



Las lechugas



El maíz de tostar

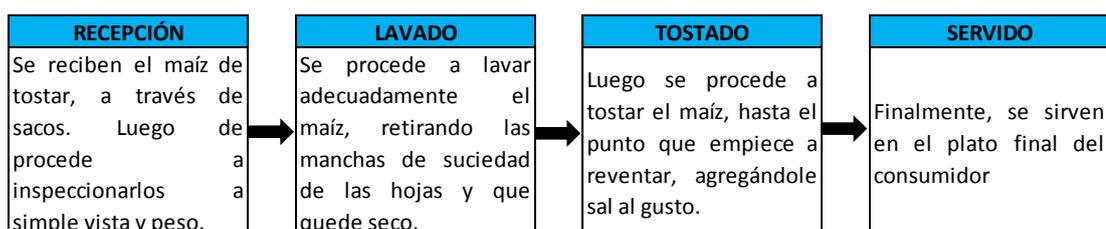


Gráfico 56. Diagrama de bloques de la elaboración del Cebiche
Elaboración propia

Por otra parte, los procesos productivos secundarios comprenden la elaboración del chicharrón de pescado, arroz con mariscos; como platos extras está el cabrito, el arroz chaufa, el arroz con pato, y como refrescos, la chicha morada. La descripción de estos procesos se puede apreciar en el **Anexo 16**.

En el **Gráfico 57**, se puede observar el diagrama del proceso principal, en este caso del Cebiche.

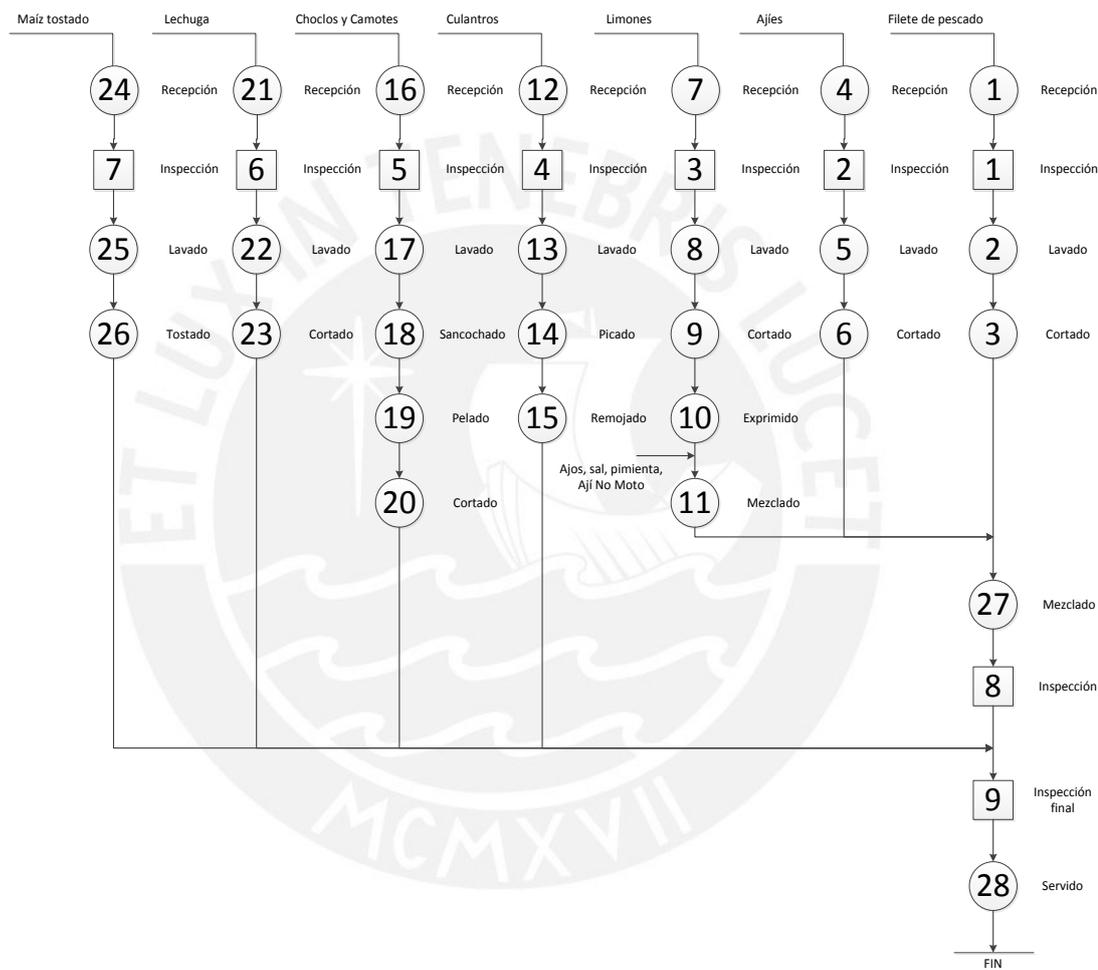


Gráfico 57. DOP de la elaboración del Cebiche
Elaboración propia

3.4.2. Descripción de los procesos de servicio

Entre las actividades de servicio destacan: la atención al cliente, la higiene del personal y la limpieza general de la infraestructura, la gestión de compras de materia prima e insumos; finalmente la recepción de los comensales y las buenas prácticas de almacenamiento.

A continuación se describen cada una de ellas:

a. Atención al clientes

El horario de atención del local será desde el mediodía hasta las 5 p.m. (5 horas). Esta actividad es importante, ya que forma parte de las estrategias competitivas del negocio. Además desde que ingresa el cliente al restaurante, este debe sentirse en un ambiente cómodo y familiar; por ello, se les brindará todas las facilidades en cuanto a la ubicación de la mesa y tipo de sillas a usar, además de platos y bebidas que consumirá, y cualquier otro tipo de atención que requiera. Para observar el desarrollo de esta actividad con más detalle, ver el **Gráfico 58. Flujograma del proceso de atención al cliente.**

b. Higiene del personal y limpieza en general

La limpieza es fundamental en un restaurante de alta calidad, ya que se trabaja directamente con alimentos, es por ello que todo el personal debe cumplir con las buenas prácticas higiénicas; que garanticen la salubridad de los productos, insumos, equipos, utensilios, menaje, mobiliario y servicios higiénicos. Para un mayor detalle ver el **Anexo 17: Manipulación de alimentos en un restaurante.**

c. Compra de materia prima e insumos

Este proceso incluye la revisión del inventario disponible en almacén, la gestión de la solicitud de compra de materia prima e insumos. El detalle de este proceso y los actores involucrados se muestran en el **Gráfico 59. Flujograma del proceso de compra de materia prima e insumos.**

d. Recepción y almacenamiento

La recepción y el almacenamiento de insumos es otra de las actividades primordiales de un restaurante; ya que, se debe asegurar un efectivo control de calidad, así como la correcta conservación de los alimentos durante el período de almacenamiento, tomando en cuenta que serán productos marinos frescos que duran aproximadamente entre 1 y 2 días, no como los productos congelados que llegan a durar hasta 1 semana. Para tener un mayor alcance, se puede visualizar el **Gráfico 60. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento de insumos**, y también el **Anexo 18: Procesos de recepción y almacenamiento de insumos en un restaurante marino.**

3.4.3. Diagrama de flujo

A continuación, se muestran los diagramas de flujo de las tres actividades principales de soporte.

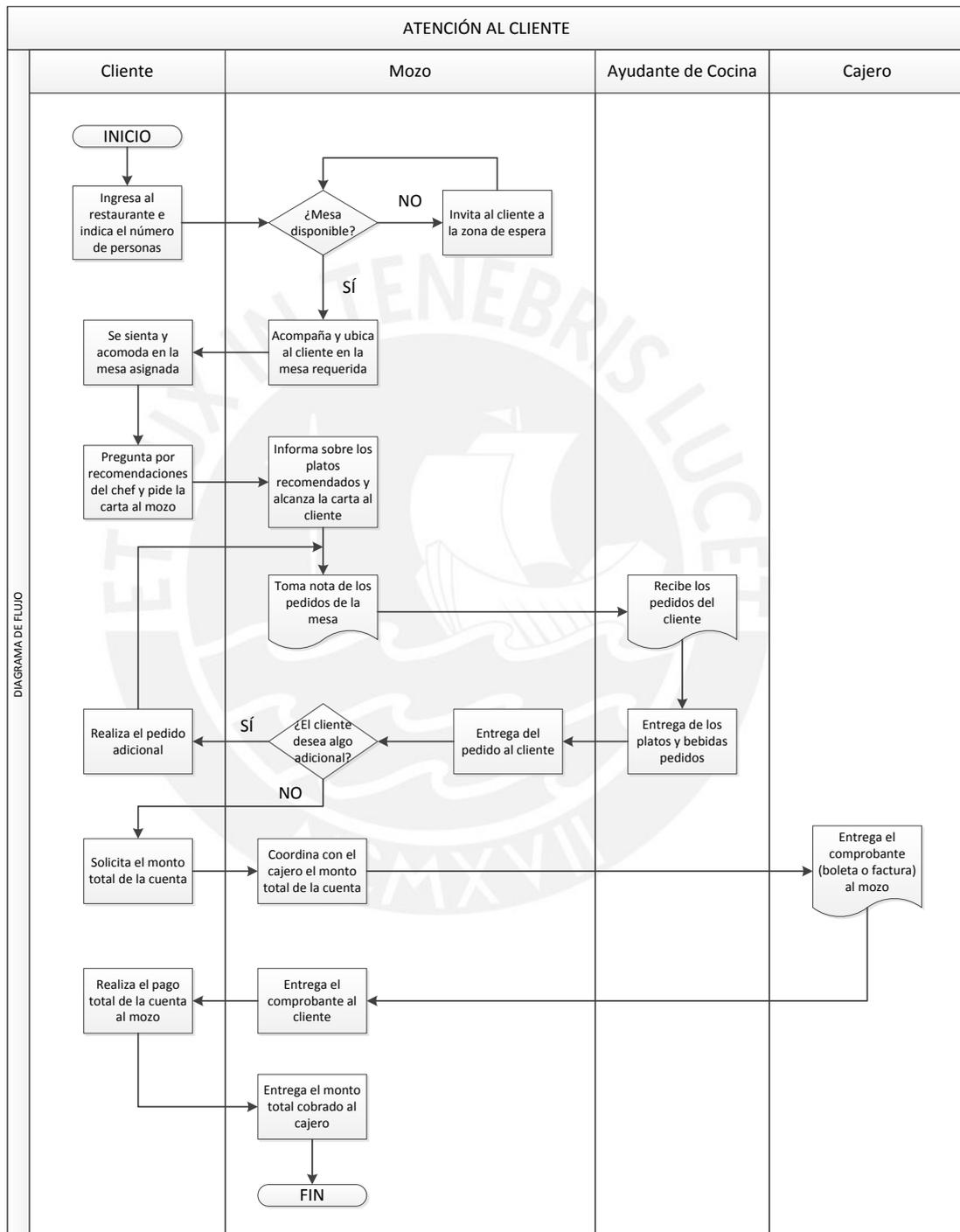


Gráfico 58. Flujograma del proceso de atención al cliente
Elaboración propia

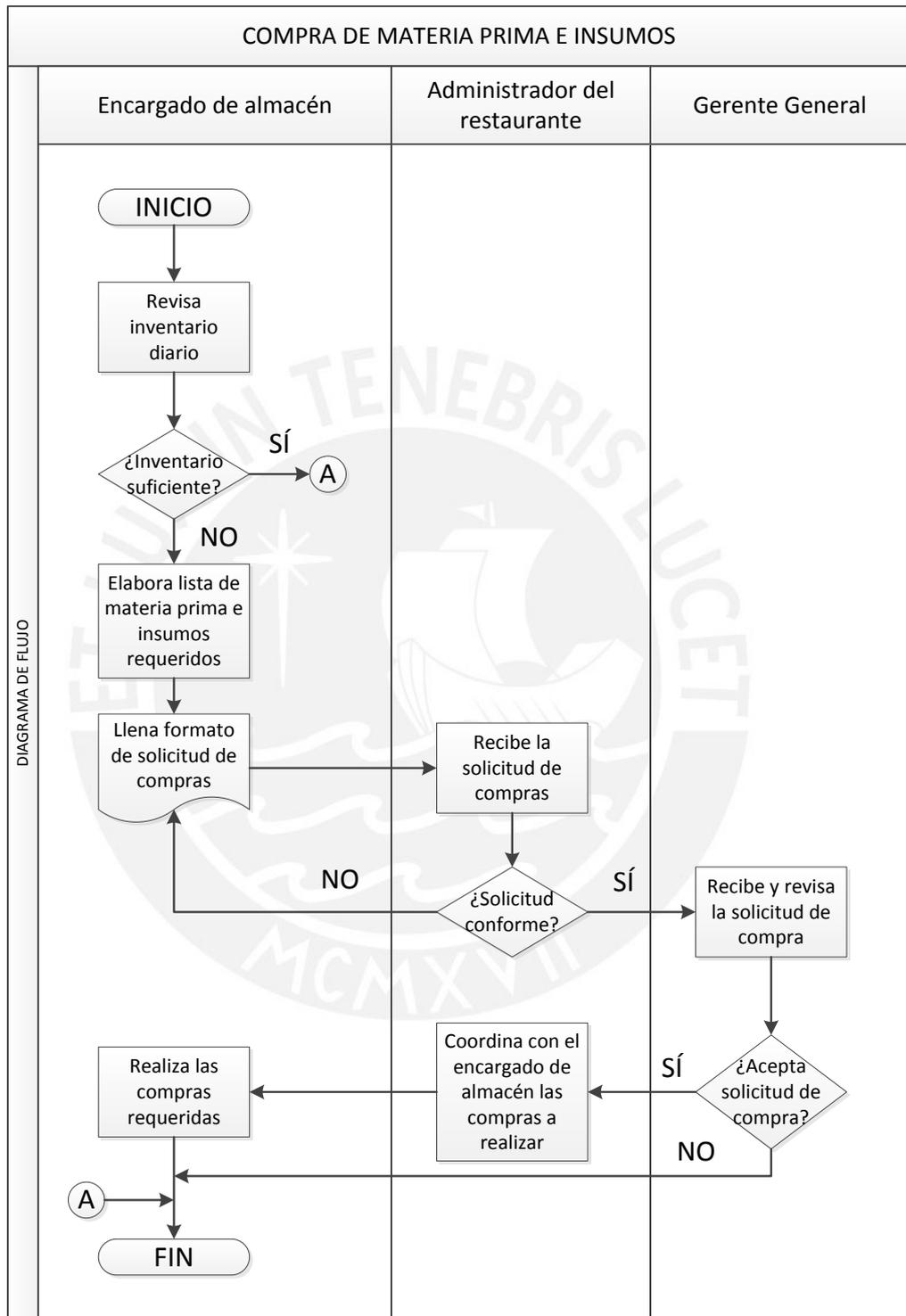


Gráfico 59. Flujograma del proceso de compra de materia prima e insumos
Elaboración propia

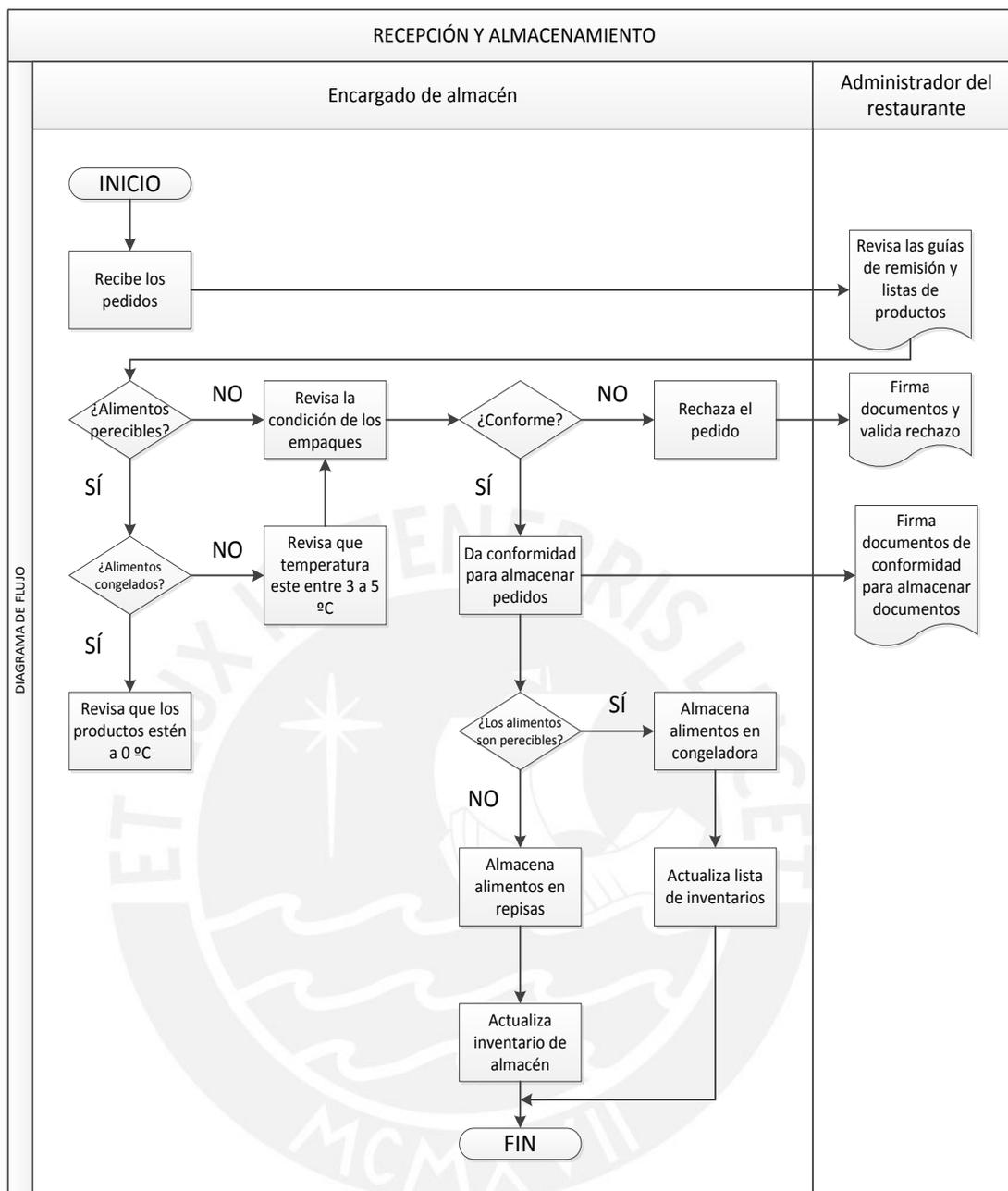


Gráfico 60. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento
Elaboración propia

3.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

3.5.1. Insumos

Los productos que se prepararán y comprarán, son los siguientes:

- Platos principales: cebiche, chicharrón y arroces.
- Platos extras: cabrito, arroz chaufa y arroz con pato.
- Bebidas: gaseosa, chicha morada, limonada y cerveza.
- Postres: helados, gelatina y torta.

Cabe resaltar que los platos principales varían de acuerdo a la porción; además, la gaseosa, la cerveza, el helado y la torta serán comprados ya preparados. Para la elección del mercado proveedor se consideran los siguientes factores: calidad, cercanía y facilidad de compra al por mayor. Para ello se tomaron en cuenta los precios de dos mercados: La Perla y Los Ferroles.

Con respecto a los ingredientes para la elaboración de los platos de comida, la chicha morada y la gelatina; se muestran en la **Tabla 49**, por Mercado.

Tabla 49. Precios de insumos

Insumos	Unidad de medida	Precio (soles /unidad)	Mercado	Insumos	Unidad de medida	Precio (soles /unidad)	Mercado
Pescado	Kg	8.00	Muelle Artesanal pesquero	Mayonesa	Und	0.40	Mercado Los Ferroles
Mariscos	Kg	1.60		Ketchup	Und	0.40	
Choros	Kg	2.50		Mostaza	Und	0.40	
Conchas	Kg	3.00		Gelatina	Lt	2.10	
Choclo	Kg	3.80	Mercado La Perla	Sal	Kg	0.40	
Camote	Kg	0.90		Azúcar	Kg	2.10	
Yuca	Kg	2.20		Pimienta	Kg	34.00	
Zapallo	Kg	1.15		Sillao	Lt	6.00	
Hot dog	Und	0.38		Ajinomoto	Und	1.00	
Maíz de tostar	Kg	1.22		Ají	Kg	4.20	
Huevos	Kg	4.20		Culantro	Und	0.30	
Tomate	Kg	2.00		Limón	Kg	1.35	
Cabrito	Kg	10.00		Lechuga	Kg	1.40	
Chicha de jora	Lt	2.00		Maizena	Kg	9.20	
Cebolla	Kg	1.50		Ajo	Kg	1.85	
Arroz	Kg	4.50		Laurel	Und	0.50	
Filete de pollo	Kg	8.00		Orégano	Und	0.30	
Pato	Kg	11.50		Aceite	Lt	6.50	
Maíz morado	Kg	2.85		Pimentón	Kg	4.00	
Manzana	Kg	1.90		Comino	Kg	2.54	
Piña	Kg	1.30	Canela	Kg	150.00		
Azúcar	Kg	1.98	Clavo de olor	Kg	0.70		

Elaboración propia

En la **Tabla 50**, se observan los precios al por mayor de gaseosas, cervezas, helado y torta.

Tabla 50. Precios al por mayor de gaseosas, cervezas, helado y torta

Ingredientes	Unidad de medida	Precio (soles / unidad)	
		La Perla	Los Ferroles
Gaseosa Inka Kola	Lt	2.15	2.40
Gaseosa Coca Cola	Lt	2.15	2.40
Agua Mineral San Mateo	Lt	1.40	--
Cerveza Pilsen Callao	Lt	5.80	--
Cerveza negra Cusqueña	Lt	6.80	--
Helado Trisabor D'onofrio	Lt	5.80	5.40
Torta	Und (20 porciones)	35.00	32.00

Elaboración propia

Según la tabla anterior, se decide comprar el helado y la torta en los Ferroles, mientras que las gaseosas y las cervezas se comprarán en La Perla.

3.5.2. Distribución

La ruta óptima para la obtención diaria de la materia prima e insumos desde los mercados proveedores (La perla y Los Ferroles) hasta el restaurante se aprecia en el **Gráfico 61**.

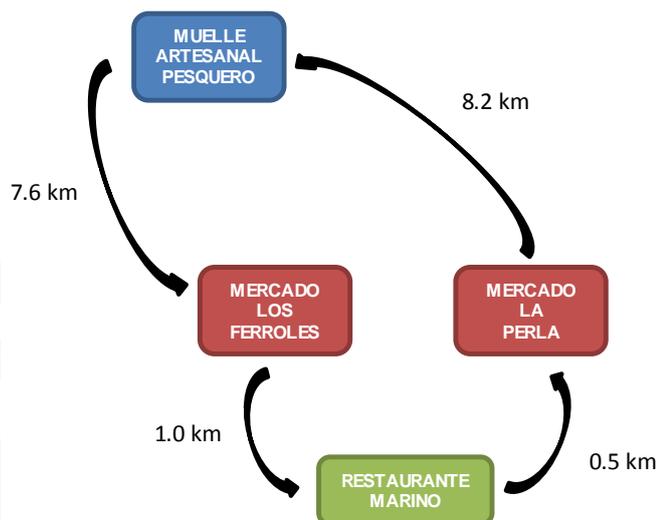


Gráfico 61. Ruta óptima para la obtención de materia prima e insumos
Elaboración propia

El vehículo que transportará la materia prima e insumos iniciará y finalizará su recorrido en el restaurante, que es colindante a los proveedores. Además el detalle del procedimiento para establecer la ruta óptima se encuentra en el **Anexo 19**.

3.5.3. Servicios

Existen servicios que son hechos por terceros; ya que por un tema de optimización de recursos (costos) y calidad, en el desempeño de las funciones, es recomendable que lo ejecuten empresas especializadas:

a. Servicios de seguridad

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

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

- Segundo vigilante: se encargará del estacionamiento y en la parte externa del local.

Los requisitos solicitados son: experiencia mínima de 3 años en puestos similares, poseer la aptitud física y la capacidad mental necesarias para el ejercicio de las funciones de seguridad, y no tener antecedentes penales. Los integrantes contarán con un equipo de comunicación y estarán vestidos con terno. Además, tendrán el apoyo de las cámaras de seguridad ubicadas en zonas importantes como la caja y el comedor, y tendrán avisos persuasivos como: “¡Atención! Usted está siendo filmado”.

b. Servicios de diseño e impresión del material publicitario

Este servicio se contratará periódicamente, ya sea para entrar al mercado en los meses de baja demanda o por promociones y eventos. El material publicitario consistirá en jalavistas ubicados en las mesas del local, posters colgados en las paredes de los establecimientos, volantes repartidos (por correo electrónico a clientes frecuentes) y la propagación vía redes sociales.

c. Software de gestión

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

d. Servicios generales

Finalmente, se debe contratar los servicios generales a terceros, los cuales se detallan en la **Tabla 51**:

Tabla 51. Servicios generales

Servicio	Proveedor	Tipo	Tarifa
Energía eléctrica	Hidrandina	Regular	Cargo por energía S/. 0.2041 Kwh (más de 100 Kwh por mes)
Agua y desagüe	Sedapal	Comercial	3.959 S/. Por m3 (0 a 1000 m3 / mes)
			4.246 S/. Por m3 (1000 a más m3 / mes)
Teléfono, internet y cable	Movistar	Trío movistar	139.90 S/. por mes (Línea tarifa plana nacional, 3 Mb Movistar Speedy y TV estelar; IP fija y zona de seguridad).

Elaboración propia

3.6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

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

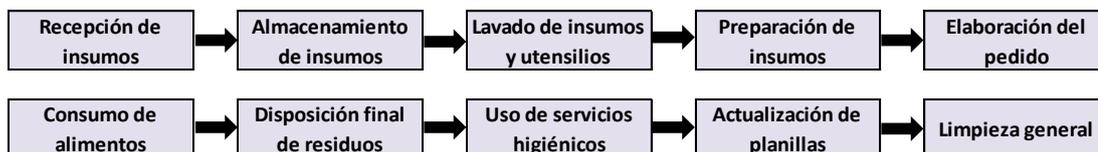


Gráfico 62. Diagrama de actividades del restaurante marino
Elaboración propia

De acuerdo al diagrama anterior se procederá a identificar las principales entradas y salidas, para luego analizar los aspectos e impactos ambientales en cada una de las actividades operativas y de soporte, el detalle de este análisis se muestra en el **Gráfico 63**, donde se pueden observar los aspectos e impactos ambientales de las actividades operativas principales.

ENTRADAS	SALIDAS
- Verduras y frutas	- Ruido y polvo
- Carnes y vísceras	- Bolsas plásticas
- Cajas de cartón	- Residuos de papel
- Empaques de plástico	- Cajas
RECEPCIÓN DE INSUMOS	
ASPECTOS AMBIENTALES	SALIDAS
- Consumo de recursos naturales	- Generación de ruido y polvo
- Consumo de energía no renovable	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del aire
- Agotamiento de energía no renovable	- Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
- Alacenas y repisas	- Ruido y polvo
- Bolsas plásticas	- Restos de cajas y bolsas
- Cajas recicladas	- Residuos orgánicos
- Energía eléctrica	
ALMACENAR INSUMOS	
ASPECTOS AMBIENTALES	SALIDAS
- Consumo de recursos naturales	- Generación de ruido y polvo
- Consumo de energía eléctrica	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del aire
- Agotamiento de energía eléctrica	- Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
- Agua	- Agua residuales
- Lavavajilla	- Restos de alimentos
- Esponjas	- Secadores mojados
LAVADO DE INSUMOS	
ASPECTOS AMBIENTALES	SALIDAS
- Consumo de agua	- Generación de efluentes
	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	
- Agotamiento de agua	- Contaminación del agua
	- Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
- Verduras y frutas	- Restos orgánicos
- Energía eléctrica	- Vapores
- Utensilios de comida	- Otros residuos orgánicos
- Agua y azúcar	- Aguas residuales
PREPARACIÓN DE INSUMOS	
ASPECTOS AMBIENTALES	SALIDAS
- Consumo de recursos naturales	- Generación de residuos sólidos
- Consumo de energía eléctrica y agua	- Generación de aguas residuales y emisiones
IMPACTOS AMBIENTALES	
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del aire
- Agotamiento de energía no renovable y agua	- Contaminación del suelo y agua

ENTRADAS	SALIDAS
- Verduras y frutas	- Restos orgánicos
- Carnes cortadas	- Resto de carnes
- Agua y gas	- Agua sucia
- Energía eléctrica	
ELABORACIÓN DE PEDIDO	
ASPECTOS AMBIENTALES	ASPECTOS AMBIENTALES
- Consumo de energía eléctrica	- Generación de residuos líquidos
- Consumo de recursos naturales y CO2	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	IMPACTOS AMBIENTALES
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del aire
- Agotamiento de energía no renovable	- Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
- Cubiertos y platos	- Servilletas usadas
- Servilletas	- Restos de comida
- Vajilla	- Botellas vacías
- Bebidas	- Vasos y platos sucios
CONSUMO DE ALIMENTOS	
ASPECTOS AMBIENTALES	ASPECTOS AMBIENTALES
- Consumo de recursos naturales	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	IMPACTOS AMBIENTALES
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del suelo

ENTRADAS	SALIDAS
- Restos de comida	- Polvo
- Servilletas usadas	- Malos olores
- Cajas usadas	- Líquidos lixiviados
- Papeles y plásticos usados	
DISPOSICIÓN FINAL	
ASPECTOS AMBIENTALES	ASPECTOS AMBIENTALES
- Consumo de recursos naturales	- Generación de residuos sólidos
IMPACTOS AMBIENTALES	IMPACTOS AMBIENTALES
- Agotamiento de recursos naturales	- Contaminación del aire
- Agotamiento de energía no renovable	- Contaminación del suelo

Gráfico 63. Identificación de entradas y salidas, aspectos e impactos ambientales
Elaboración propia

Luego de identificar los principales impactos ambientales se concluye que frecuentemente se inciden en la contaminación del aire, agua y suelo, así como también en el agotamiento de energía no renovable y de los recursos naturales. Para establecer acciones preventivas y correctivas es necesario analizar los aspectos ambientales significativos. Para ello, se usará la metodología denominada IRA³⁵ (Índice de Riesgo Ambiental), donde se pondera cada aspecto ambiental del 1 al 3 con respecto a cuatro índices, lo cual se puede ver **Tabla 52**.

Tabla 52. Notación y ponderación de índices de medición de impacto ambiental

Notación	Índice	Ponderación		
		1	2	3
IM	Índice de magnitud	Puesto de trabajo	Interior del restaurante	Comunidad
IS	Índice de severidad	Reversible	Medianamente reversible	Irreversible
IPI	Índice de partes interesadas	Relevancia baja	Relevancia media	Relevancia alta
IP	Índice de probabilidad	Una vez al mes	Una vez a la semana	Diariamente

Fuente: Sistema Nacional de Información Ambiental

³⁵ Metodología tomada del Curso de Gestión Ambiental para Ingenieros Industriales. Ciclo: 2013-2. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El índice de Riesgo Ambiental (IRA) se obtiene de la suma de los cuatro índices; o sea: $IRA = IM + IS + IPI + IP$. Luego se evalúa si la sumatoria resulta ser mayor que 8, porque entonces el aspecto ambiental analizado sería significativo. El **Anexo 20** presenta el análisis de los aspectos ambientales. En la **Tabla 53**, se muestran los aspectos ambientales significativos y las medidas de mitigación a implementar.

Tabla 53. Aspectos ambientales significativos y medidas de mitigación

Área	Actividad	Aspectos Ambientales	TOTAL	¿Significativo?	Medidas de mitigación
OPERATIVA	Lavado de insumos	Consumo de agua	8	SÍ	Se establecerán procedimientos para sensibilizar y concientizar a los colaboradores a abrir el caño solamente cuando sea necesario y a revisar regularmente las cañerías ante cualquier fuga de agua. Además, se instalarán grifos con cierre automático en los servicios higiénicos.
	Preparación de insumos	Consumo de agua	8	SÍ	Se establecerán procedimientos para sensibilizar y concientizar a los cocineros a abrir el caño solamente cuando sea necesario y a revisar regularmente las cañerías ante cualquier fuga de agua. Además, se instalarán grifos con cierre automático en los servicios higiénicos.
	Elaboración de pedido	Generación de CO2	11	SÍ	La cocina y el comedor tendrán amplias ventanas con la finalidad de mantener ventilado el restaurante y evitar el excesivo olor. Asimismo, se instalarán campanas extractoras en las cocinas local.
	Consumo de alimentos	Generación de residuos sólidos	10	SÍ	Se establecerán procedimientos para que los mozos al recoger los platos y cubiertos de las mesas puedan segregarse adecuadamente los residuos sólidos.
	Disposición final	Generación de residuos sólidos	10	SÍ	Todos los residuos sólidos del restaurante marino deben estar segregados al momento que el recolector municipal los recoja.
SOPORTE	Uso de servicios higiénicos	Consumo de agua	8	SÍ	Se establecerán procedimientos para sensibilizar y concientizar a los empleados y clientes a abrir el caño solamente cuando sea necesario. Además, se instalarán grifos con cierre automático en los servicios higiénicos.
		Generación de residuos sólidos	8	SÍ	Todos los residuos sólidos de los servicios deben estar correctamente tratados al momento que el recolector municipal los recoja.

Elaboración propia

Además la materia prima (productos marinos) se conservará como máximo dos días en condiciones adecuadas y luego se dispondrá a desecharlo, y la comida sobrante de cada día será donada a las personas con menos recursos.

3.7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se muestra el cronograma (**Tabla 54**) de la implementación del restaurante.

Tabla 54. Cronograma de implementación

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Estudio de Prefactibilidad	90 días	lun 02/01/17	vie 05/05/17
Evaluación de resultados	5 días	lun 08/05/17	vie 12/05/17
Constitución de la Empresa	10 días	lun 15/05/17	vie 26/05/17
Adquisición de terreno	20 días	lun 29/05/17	vie 23/06/17
Diseño del restaurante	30 días	lun 26/06/17	vie 04/08/17
Construcción del restaurante	100 días	lun 07/08/17	vie 22/12/17
Compra de maquinaria, equipos y mobiliarios	15 días	lun 25/12/17	vie 12/01/18
Instalación de equipos en centro de operaciones	10 días	lun 15/01/18	vie 26/01/18
Contratación de empleados	15 días	lun 29/01/18	vie 16/02/18
Adquisición de licencia de funcionamiento	10 días	lun 19/02/18	vie 02/03/18
Compra de insumos y materiales	15 días	lun 05/03/18	vie 23/03/18
Publicidad	15 días	lun 26/03/18	vie 13/04/18
Últimos detalles	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18

Elaboración propia

CAPÍTULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1. TIPO DE SOCIEDAD

El tipo de sociedad que encaja mejor es el de Sociedad Anónima Cerrada, con dos socios, los cuales cuentan con única responsabilidad limitada por el monto de sus aportes, lo que da a entender que normalmente no responden con su patrimonio personal por deudas u obligaciones de la empresa (en este caso el restaurante).

Tabla 55. Pasos para la constitución de empresa

PASOS PARA INICIAR UNA EMPRESA	
Paso 1	Elaborar y autorizar la Minuta de constitución, por parte de un abogado.
Paso 2	Elaborar la Escritura Pública ante un notario y presentarlas ante la SUNARP.
Paso 3	Inscribirse en el registro de personas jurídicas, por parte del notario, titular o socios.
Paso 4	Inscribirse en el RUC, registro a cargo de la SUNAT solo si ya se cuenta con un negocio propio.
Paso 5	Registrar a los trabajadores en ESSALUD, mediante el Programa de Declaración Telemática.
Paso 6	Autorizar permisos especiales ante DIGESA y en el MINCETUR, según corresponda.
Paso 7	Autorizar y legalizar el libro de planillas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Paso 8	Autorizar la licencia municipal de funcionamiento ante la municipalidad de ubicación del local.
Paso 9	Legalizar los libros contables por medios manuales o computarizados, ante un notario.

Fuente: SUNAT (2016)

Además cabe resaltar que el capital social empleado está constituido por acciones, los cuales son conformados por aportes de ambos socios (dos), descritos anteriormente. Dicha descripción delega el derecho de la adquisición a los socios mediante las acciones de la empresa; o sea, si existe el caso en que algún socio transfiera la participación a una persona externa al negocio. En resumen, este tipo de sociedad requiere de una Junta General de Accionistas obligatoriamente, conformada por los dos socios descritos, además se debe contar con un Gerente General que estará a cargo de la administración y representación de la empresa³⁶. En la **Tabla 55**, se muestran los pasos a seguir para la constitución de una nueva empresa. Para mayor información sobre este punto, dirigirse al **Anexo 21** y **Anexo 22**.

4.2. AFECTACIÓN TRIBUTARIA

a. Impuesto a la Renta

Los ingresos del comercio, industrias, restaurantes y otras determinadas por ley; generan rentas de tercera categoría³⁷. Asimismo, dado que la empresa

³⁶ Ley N° 26887 Ley General de Sociedades. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.

³⁷ Las rentas derivadas del comercio, industria, minería, explotación agropecuaria, forestal, pesquera, o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios tales como transportes, bancos, financieras, comunicaciones, hoteles, entre otros. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, artículo 28° inciso a).

se acogerá al Régimen General del Impuesto a la Renta³⁸, este impuesto se calcula aplicando una de tasa del 29.5% a la utilidad generada al cierre de cada año.

b. Impuesto General a las Ventas (IGV)

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

c. Otros impuestos

Las actividades no estarán afectas al Impuesto Selectivo al Consumo, ya que es una empresa no productora, y porque la adquisición de productos o insumos será del mercado local. El desembolso y los pagos de las cuotas del préstamo bancario estarán gravados por el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), la tasa vigente es de 0.005%³⁹.

4.3. NORMAS COMPETENTES

a. Operaciones del restaurante

Tabla 56. Normas respecto a las operaciones de un restaurante

Norma	Descripción
Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA)	Asegura la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano de la cadena alimentaria; además establece los requisitos sanitarios operativos y las condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes. Ver Anexo 23.
Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas (Decreto Supremo N° 007-98-SA)	Brinda normas generales de higiene, así como las condiciones y requisitos sanitarios a que deberán sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de los alimentos y bebidas de consumo humano con la finalidad de garantizar su inocuidad.

Elaboración propia

b. Clasificación y categorización de restaurantes

El Reglamento de restaurantes (Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR) establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia. Para un mayor detalle, ver **Anexo 23**.

³⁸ De acuerdo con el artículo 28, el Impuesto a la Renta de Tercera Categoría (restaurantes) grava la renta obtenida por la realización de actividades empresariales que desarrollan las personas naturales y jurídicas. SUNAT. Recurso electrónico en: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/concepto-del-impuesto-a-la-renta-regimen-general>>

³⁹ Vigente desde el 01 de abril de 2011. SUNAT. Recurso electrónico en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=656:03-tasa-delitf&catid=101:bancaizacion-y-medios-de-pago&Itemid=170>

c. Otras normas

Tabla 57. Otras normas involucradas

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

Elaboración propia

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

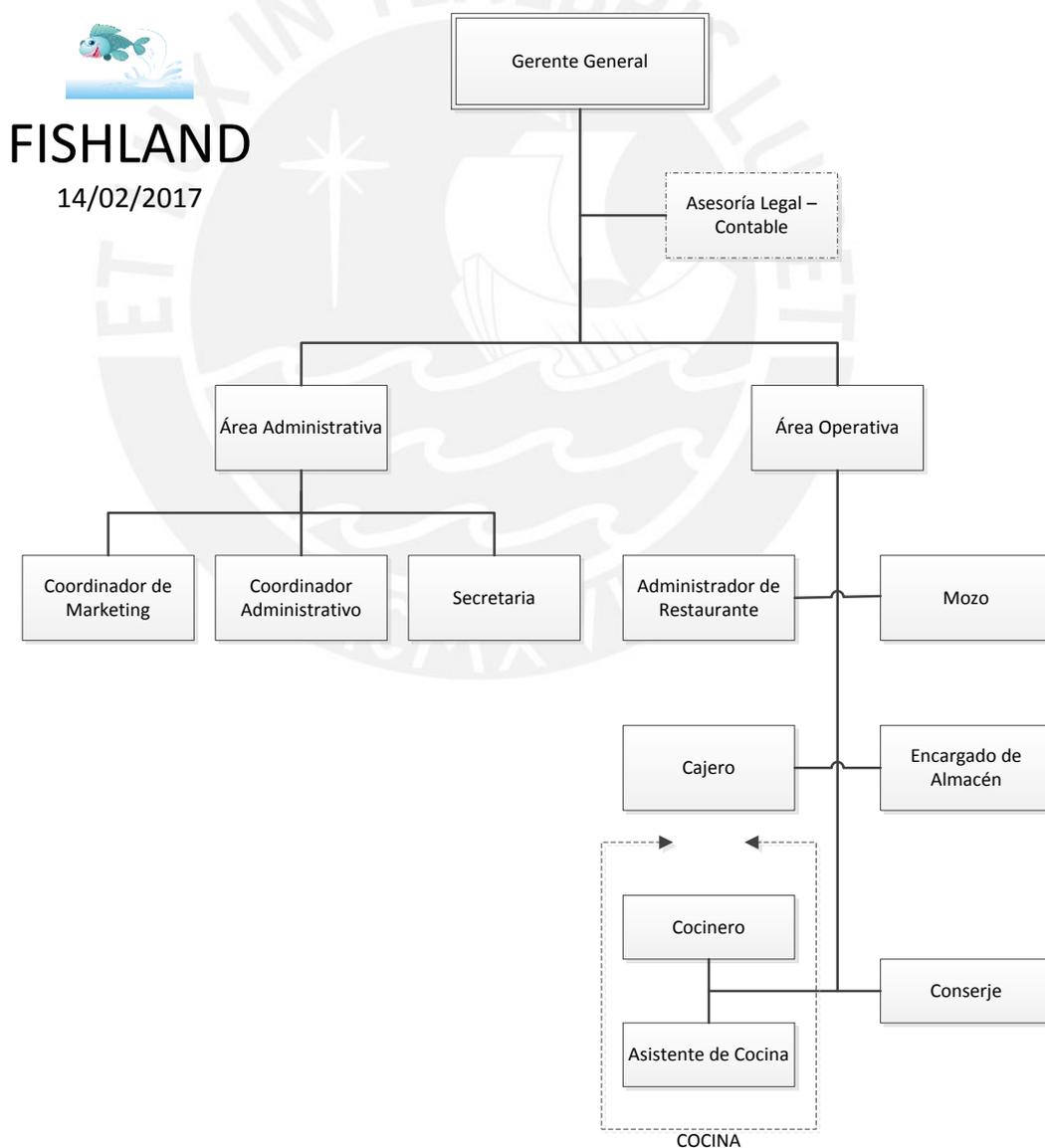


Gráfico 64. Organigrama del restaurante marino
Elaboración propia

La estructura organizacional del restaurante marino se dividirá en dos áreas, como se detalla en el **Gráfico 64**, de la página anterior.

La primera área está orientada a la administración corporativa; la segunda, es la parte operativa de la empresa, con la gestión administrativa del local de manera integral. Además se propone una estructura horizontal, con el fin de conseguir una burocracia mínima y generar un ambiente laboral flexible en el restaurante.

4.5. FUNCIONES DEL PERSONAL

La descripción de las funciones de cada puesto de trabajo se observa en la **Tabla 58**, las cuales aseguran el éxito de las operaciones de la empresa para garantizar un servicio que supere las expectativas del cliente.

Tabla 58. Funciones del personal

Gerente General	Coordinador de Marketing	Coordinador Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y supervisar de la organización en general. - Planificar la utilización de recursos tangibles e intangibles. - Trabajar la mejor continua y optimización de recursos. - Gestionar los contratos con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el benchmarking constante del sector. - Desarrollo integral de acciones de marketing. - Evaluación de la satisfacción del cliente. - Mantener líneas de comunicación internas y externas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar reportes de control integral de gestión. - Elaborar PDT's (programa de declaraciones tributarias). - Atender los requerimientos del personal laboral. - Manejar compra de insumos y productos con el personal.
Secretaria	Administrador de Restaurante	Mozo
<ul style="list-style-type: none"> - Atender la central telefónica del restaurante. - Informar al G. General sobre las reuniones y entrevistas. - Recepcionar, registrar y distribuir documentos. - Mantener los archivos físicos y la base de datos actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las operaciones del restaurante. - Manejar indicadores financieros, operativos y comerciales. - Proponer mejoras en las operaciones de cada proceso. - Resolver con efectividad incidentes que puedan presentarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar a los clientes en su entrada y salida del local. - Tomar y registrar los pedidos de los clientes. - Atender en las mesas frente a un incidente y/o encuesta al cliente. - Gestionar el pago de los pedidos, al contado o tarjeta de crédito.
Cajero	Encargado de Almacén	Cocinero
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar los pedidos solicitados por los clientes a través del mozo. - Emitir las boletas de venta o facturas del consumo. - Cuadrar el flujo de cada al final de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar y controlar la calidad de insumos, según leyes sanitarias. - Realizar el seguimiento y coordinación de la reposición de inventarios. - Realizar las compras necesarias para la atención al público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los diversos platos de comida ofrecidos. - Registrar la demanda diaria de los platos ofrecidos. - Proponer mejor innovadoras para crear nuevos platos.
Asistente de Cocina	Conserje	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar complementos y bebidas en la cocina. - Asistir al cocinero en la preparación de los diversos platos. - Limpiar la cocina y los materiales usados, diariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar el ambiente de atención al público y zona administrativa. - Mantener aseado los baños (clientes y personal de trabajo). - Manejar las llaves del sector de servicio. 	

Elaboración propia

4.6. REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL

En la **Tabla 59**, se detalla el perfil requerido para cada puesto de trabajo, en base a las funciones previamente descritas en el punto anterior.

Tabla 59. Perfil del personal

Gerente General	Coordinador de Marketing	Coordinador Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puesto similares del sector. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines. - Conocimiento de office e idioma inglés a nivel intermedio. - Habilidades interpersonales, como liderazgo y comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares del sector. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Marketing o carreras afines. - Manejo de software de diseño publicitario, página web, entre otros. - Capacidad de interrelacionarse con personas a todo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en áreas administrativas o similares. - Bachiller de Administración, Ingeniería Industrial, Contabilidad o carreras afines. - Manejo de office a nivel intermedio o avanzado. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
Secretaría	Administrador de Restaurante	Mozo
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puesto similares del sector. - Estudios técnicos culminados en secretariado. - Conocimiento de office e idioma inglés a nivel intermedio. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares del sector. - Bachiller de Administración, Ing. Industrial o carreras afines. - Manejo de office a nivel intermedio o avanzado. - Habilidad para interrelacionarse y resolver problemas del día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. - Vocación de atención y servicio al cliente. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
Cajero	Encargado de Almacén	Cocinero
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. - Manejo de corte de caja, como honestidad. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en logística o puestos similares. - Conocimiento de normas sobre almacenamiento de alimentos. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en el puesto, en restaurantes marinos. - De preferencia egresado de escuela de gastronomía de la zona. - Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
Asistente de Cocina	Conserje	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puesto similares del sector. - De preferencia estudios técnicos de cocina. - Capacidad para trabajar bajo presión y a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en puesto similares. - Responsable, con vocación de servicio al personal y al cliente. - Capacidad para trabajar bajo presión y a tiempo completo. 	

Elaboración propia

CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

5.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está compuesto por inversiones en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo, cabe resaltar que los montos están expresados en soles.

5.1.1. Inversión en activos fijos tangibles

a. Inversión en terreno

La inversión en terreno se calcula según la necesidad de espacio, definido en el **Capítulo III: Estudio Técnico** y al precio por metro cuadrado de la zona seleccionada. Esta inversión no afecta al IGV.

Tabla 60. Inversión en terreno

Descripción	Área requerida	S/. / m2	Subtotal	IGV	Total
Frontera de Chimbote y Nuevo Chimbote	772	380	293,199	0	293,199

Elaboración propia

b. Inversión en edificios

Incluye la estructura (muros, columnas y techos), los acabados (pisos, puertas y ventanas, revestimientos y baños) y, las instalaciones eléctricas y sanitarias. Los valores se pueden apreciar en el **Anexo 24**.

En la **Tabla 61**, se muestra el consolidado de la inversión en edificios para las áreas de operaciones y la zona administrativa:

Tabla 61. Inversión en edificios

Descripción	Área (m2)	S/. / m2	Subtotal	IGV	Total
Área de operaciones	731	1,056	771,873	138,937	910,810
Área administrativa	41	1,056	42,772	7,699	50,471
Total edificios	772	2,112	814,645	146,636	961,282

Elaboración propia

c. Inversión en maquinaria y equipos

Incluye la maquinaria y los equipos que fueron mencionados en el **Capítulo III: Estudio Técnico**, el presupuesto detallado se puede apreciar en el **Anexo 25**. En la **Tabla 62**, se muestra la inversión consolidada por área.

Tabla 62. Inversión en maquinaria y equipos por área

Área	Subtotal	IGV	Total
Almacén	28,819	5,187	34,006
Cocina	15,207	2,737	17,944
Comedor	25,066	4,512	29,578
Estacionamiento	285	51	337
Limpieza	3,383	609	3,993
SSH clientes	2,124	382	2,507
SSH personal	2,129	383	2,513
Total maquinaria	77,014	13,863	90,877

Elaboración propia

d. Inversión en equipos de oficina

Engloba los equipos usados en la zona administrativa del local. La inversión detallada de los equipos de oficina se puede apreciar en el **Tabla 63**, y el presupuesto detallado se aprecia en el **Anexo 26**.

Tabla 63. Inversión en equipos de oficina

Elemento	Precio Unitario (c/IGV)	Precio Total (s/IGV)	IGV	Precio Total (c/IGV)
Computadora portátil	1,399	3,557	640	4,197
Computadora de escritorio	1,399	2,371	427	2,798
Impresora multifuncional	150	127	23	150
Proyector	1,199	1,016	183	1,199
Cámara de seguridad	1	143	26	168
Foco + lámpara	4	95	17	112
Total equipos de oficina	4,152	7,309	1,316	8,624

Elaboración propia

e. Inversión en muebles y enseres

Comprende los enseres y mobiliarios requeridos por área, ello se muestra en la **Tabla 64**, y el presupuesto detallado se aprecia en el **Anexo 27**.

Tabla 64. Inversión de muebles por área

Área	SubTotal	IGV	Total
Almacén	610	110	720
Cocina	11,948	2,151	14,099
Comedor	14,291	2,572	16,863
Limpieza	600	108	708
SSH clientes	1,721	310	2,031
SSH personal	2,498	450	2,948
Zona administrativa	4,393	791	5,184
Total muebles y enseres	36,061	6,491	42,552

Elaboración propia

f. Inversión en vehículo

La **Tabla 65** muestra la inversión para el transporte de la mercadería:

Tabla 65. Inversión en vehículo

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Toyota Hiace 2011 National Motor 5l	51,483	9,267	60,750
Total vehículo	51,483	9,267	60,750

Elaboración propia

g. Resumen de inversión en activos fijos tangibles

La **Tabla 66** muestra el monto total a invertir (S/. 1'457,283).

Tabla 66. Inversión en activos fijos tangibles

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Terreno	293,199	0	293,199
Edificios	814,645	146,636	961,282
Maquinaria y equipos	77,014	13,863	90,877
Equipos de oficina	7,309	1,316	8,624
Muebles y enseres	36,061	6,491	42,552
Vehículo	51,483	9,267	60,750
Total Activos Fijos Tangibles	1,279,711	177,572	1,457,283

Elaboración propia

5.1.2. Inversión en activos fijos intangibles

a. Inversión en trámites de constitución

En la **Tabla 67**, se puede observar la inversión en las gestiones legales y municipales, para poder constituir la empresa y obtener los permisos correspondientes para realizar sus operaciones.

Tabla 67. Inversión en trámites de constitución

Descripción	SubTotal	Honorarios	IGV	Total
Búsqueda de reserva y nombre en SUNARP	15	15	3	33
Elaboración de Minuta, elevación de Escritura Pública e inscripción en el Registro	250	100	45	395
Legalización de libros contables y autorización de emisión de comprobantes de pago	75	50	14	139
Registro de marca - clase 43	450	--	--	450
Derecho de trámite de licencia de funcionamiento	1,200	--	--	1,200
Licencia de demolición	3,644	--	656	4,300
Licencia de edificación	1,271	--	229	1,500
Defensa Civil	200	--	--	200
Autorización de publicidad exterior	381	--	69	450
Total trámites de constitución	7,487	165	1,015	8,666

Elaboración propia

b. Inversión en capacitación y desarrollo de servicios

La **Tabla 68** contempla los costos en capacitar al personal y en desarrollar el software para que la empresa realice sus operaciones.

Tabla 68. Inversión en capacitación y en desarrollo de servicios

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Capacitación de personal	4,237	763	5,000
Desarrollo e implementación de software de gestión	16,949	3,051	20,000
Licencia Windows 7 professional	309	56	365
Licencia Microsoft Office 2013 Professional	915	165	1,080
Total Capacitación y Desarrollo de servicios	22,411	4,034	26,444

Elaboración propia

c. Inversión en posicionamiento de la marca

En la **Tabla 69**, se aprecian las actividades para posicionar la marca.

Tabla 69. Inversión en posicionamiento de la marca

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Diseño de imagen corporativa	6,356	1,144	7,500
Hosting y diseño de página web	339	61	400
Total Posicionamiento de Marca	6,695	1,205	7,900

Elaboración propia

d. Resumen de inversión en activos fijos intangibles

La **Tabla 70** muestra el monto total a invertir (S/. 43,011).

Tabla 70. Inversión en activos fijos intangibles

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Trámites de constitución	7,344	1,322	8,666
Capacitación y desarrollo de servicios	22,411	4,034	26,444
Posicionamiento de la marca	6,695	1,205	7,900
Total Activos Fijos Intangibles	36,450	6,561	43,011

Elaboración propia

5.1.3. Inversión en capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo se usó el método del déficit acumulado máximo⁴⁰ tomando como base los ingresos y egresos mensuales operativos del primer año. Según el cálculo detallado en el **Anexo 28**, se estima que el **capital de trabajo requerido es de S/. 355**.

⁴⁰ SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Quinta edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación de México, 2007. 488 p.

5.1.4. Inversión total

En la **Tabla 71**, se muestra el consolidado de la inversión total, la cual asciende a S/. 1'500,649.

Tabla 71. Inversión total

Descripción	SubTotal	IGV	Total
Activos fijos tangibles	1,279,711	177,572	1,457,283
Activos fijos intangibles	36,450	6,561	43,011
Capital de trabajo	355	0	355
Total inversión	1,316,516	184,133	1,500,649

Elaboración propia

5.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

a. Opciones de financiamiento

En la **Tabla 72**, se presentan las opciones de financiamiento, previo análisis de las fuentes existentes, el cual se detalla en el **Anexo 29**.

Tabla 72. Opciones de financiamiento

Factores de evaluación	Instituciones bancarias				
	BBVA Banco Continental	Financiera Confianza	Edpyme Solidaridad	CRAC Prymera	CMAC Trujillo
Préstamo a cuota fija	> 360 días	> 360 días	> 360 días	> 360 días	> 360 días
Tasa Anual (%)	11.05	30.44	46.83	35.12	20.88
Otras restricciones relevantes	negocio con 1 año o más de antigüedad	negocio con 6 meses o más de antigüedad	Sin restricciones	Sin restricciones	Sin restricciones

Elaboración propia

En relación con la tabla anterior, para financiar a la empresa se elegirá la Caja Municipal Trujillo, la cual ofrece una tasa anual para préstamos a cuota fija, a más de un año, de 20.88%.

b. Costo de oportunidad de capital

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

$$\text{COK} = \beta \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Rf} + \text{Rpaís}$$

Dónde:

- Rm - Rf: Prima por riesgo de mercado = 8.0% (según estudio realizado por IESE Business School⁴¹).

⁴¹ Market Risk Premium used in 82 countries in 2012: a survey with 7,192 answers. University of Navarra - IESE Business School. Recurso electrónico en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084213>

- Rf: Tasa libre de riesgo = 3.00% (bonos del tesoro americano de 30 años⁴²).
- Rpaís: Riesgo país = 1.62% puntos básicos (según EMBI + Perú).
- Debido a la deuda con terceros se usará “ β apalancado”:

$$\beta \text{ apalancado} = \beta \text{ no_apalancado} * [1 + (1 - T) * (D / C)]$$

Dónde:

- β no_apalancado = 1.15 (según datos de Prof. A. Damodaran⁴³).
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29.5%
- D/C: Ratio deuda capital del proyecto = 81.8%

Por lo tanto: β apalancado = 1.15 * [1 + (1 - 29.5%) * 81.8%] = 1.813

De esta manera, el costo de oportunidad es:

$$\text{COK} = 1.813 * (8.0\%) + 3.00\% + 1.62\% = 19.13\%$$

c. Costo ponderado de capital

La inversión del proyecto será financiada en un 55% por aportes de capital y el 45% por la Caja Municipal Trujillo. De esta manera, el costo ponderado de capital (WACC) se calcula con la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- D/I: Ratio deuda inversión total del proyecto = 45%
- TEA: Tasa efectiva anual de la Caja Municipal de Huancayo = 20.88%
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29.5%
- C/I: Ratio capital inversión total del proyecto = 55%
- COK: Costo de oportunidad de capital = 19.13%

De esta manera, el WACC es:

$$\text{WACC} = [45\% * 20.88\% * (1 - 29.5\%)] + [55\% * 19.13\%] = 17.14\%$$

En la **Tabla 73**, de la siguiente página, de la siguiente página, se muestra el resumen del cálculo del WACC:

⁴² La tasa libre de riesgo se define con base en la tasa de los bonos del tesoro americano T-bills de 30 años. Recurso electrónico en: <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interestrates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2012>

⁴³ El beta promedio del 63 firmas del sector restaurantes de Estados Unidos en enero de 2012. Recurso electrónico en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Tabla 73. Costo ponderado de capital

Inversión total	Préstamo				Aporte propio			Costo promedio ponderado de capital
	Monto	%	Escudo tributario	Tasa de interés efectiva anual	Monto	%	Costo de oportunidad	
1,500,649	675,292	45%	70.50%	20.88%	825,357	55%	19.13%	17.14%

Elaboración propia

La **Tabla 74** muestra el detalle del pago (anual) de cuotas, amortización e intereses del préstamo solicitado para el financiamiento, con mayor detalle en el **Anexo 30**.

Tabla 74. Cronograma de amortización y pagos de intereses anual

Cuota	Fecha	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final	ITF	Cuota total
0	2016	675,292					34	34
1	2017	675,292	121,526	89,190	210,715	586,102	34	210,749
2	2018	586,102	102,903	107,813	210,715	478,289	29	210,745
3	2019	478,289	80,391	130,324	210,715	347,965	24	210,739
4	2020	347,965	53,180	157,536	210,715	190,429	17	210,733
5	2021	190,429	20,286	190,429	210,715	0	10	210,725

Elaboración propia

5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

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

5.3.1. Presupuesto de ingresos

En la **Tabla 75**, se muestran los ingresos por cada tipo de plato definido en el **Capítulo II: Estudio de Mercado**, obtenido en base a la multiplicación de los niveles de precios y la demanda por cada servicio (carta y buffet), además de los días de atención (carta = lunes – viernes y buffet = sábado – domingo). En el **Anexo 31**, se muestra el detalle del presupuesto de ingresos.

Tabla 75. Presupuesto de ingresos

Día de atención	2017	2018	2019	2020	2021
Lunes - Viernes	1,207,604	1,240,833	1,274,062	1,307,291	1,340,520
Sábado - Domingo	1,960,638	2,014,588	2,068,537	2,122,487	2,176,437
Total ventas (s/.) - sin IGV	3,168,242	3,255,421	3,342,600	3,429,778	3,516,957
IGV (s/.)	570,284	585,976	601,668	617,360	633,052
Total ventas (s/.) - con IGV	3,738,526	3,841,397	3,944,267	4,047,138	4,150,009
Día de atención	2022	2023	2024	2025	2026
Lunes - Viernes	1,373,749	1,406,978	1,440,207	1,473,436	1,506,664
Sábado - Domingo	2,230,386	2,284,336	2,338,286	2,392,235	2,446,185
Total ventas (s/.) - sin IGV	3,604,135	3,691,314	3,778,492	3,865,671	3,952,850
IGV (s/.)	648,744	664,436	680,129	695,821	711,513
Total ventas (s/.) - con IGV	4,252,880	4,355,750	4,458,621	4,561,492	4,664,363

Elaboración propia

5.3.2. Presupuesto de costos

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

a. Presupuesto de materia prima

En la **Tabla 76**, se muestra el presupuesto anual, por tipo de servicio (carta = L – V y buffet = S – D), calculado con base en la proyección de visitas. En el **Anexo 32**, se muestra el detalle el presupuesto de materia prima.

Tabla 76. Presupuesto de materia prima

Día de atención	2017	2018	2019	2020	2021
Lunes - Viernes	402,535	413,611	424,687	435,764	446,840
Sábado - Domingo	653,546	671,529	689,512	707,496	725,479
Total materia prima (s/.) - sin IGV	1,056,081	1,085,140	1,114,200	1,143,259	1,172,319
IGV (s/.)	190,095	195,325	200,556	205,787	211,017
Total materia prima (s/.) - con IGV	1,246,175	1,280,466	1,314,756	1,349,046	1,383,336
Día de atención	2022	2023	2024	2025	2026
Lunes - Viernes	457,916	468,993	480,069	491,145	502,221
Sábado - Domingo	743,462	761,445	779,429	797,412	815,395
Total materia prima (s/.) - sin IGV	1,201,378	1,230,438	1,259,497	1,288,557	1,317,617
IGV (s/.)	216,248	221,479	226,710	231,940	237,171
Total materia prima (s/.) - con IGV	1,417,627	1,451,917	1,486,207	1,520,497	1,554,788

Elaboración propia

b. Presupuesto de mano de obra directa

Involucra al el personal relacionado con la atención al cliente y la preparación de la comida (cocina). De acuerdo al organigrama, comprende a los mozos, cajeros, cocineros y asistentes de cocina.

En el **Anexo 33**, se muestra el presupuesto detallado de personal; además, en el **Anexo 34** se aprecia el presupuesto mensual de mano de obra directa. Es así que en la **Tabla 77**, se aprecia el presupuesto consolidado por año.

Tabla 77. Presupuesto de mano de obra directa

2017	2018	2019	2020	2021
231,952	254,878	262,849	271,069	279,547
2022	2023	2024	2025	2026
288,289	315,586	325,456	335,634	346,131

Elaboración propia

c. Presupuesto de costos indirectos de producción

Incluye: mano de obra indirecta, el material indirecto y los gastos generales de producción. El presupuesto por año se muestra en la **Tabla 78**. El **Anexo 34** muestra el presupuesto mensual de mano de obra indirecta.

Tabla 78. Presupuesto de mano de obra indirecta

2017	2018	2019	2020	2021
86,388	89,090	91,876	94,749	97,712
2022	2023	2024	2025	2026
100,768	103,920	107,170	110,521	113,978

Elaboración propia

En la **Tabla 79**, se aprecia el presupuesto anual de material indirecto por área. En el **Anexo 35**, se presenta el presupuesto detallado de insumos.

Tabla 79. Presupuesto de material indirecto

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Insumos de almacén	288	298	308	319	329
Insumos de limpieza	21,365	22,092	22,843	23,620	24,423
Insumos de producción (comedor / cocina)	13,152	13,599	14,062	14,540	15,034
Servicios higiénicos	17,610	18,209	18,828	19,469	20,131
Total material indirecto (s./) - sin IGV	52,415	54,198	56,041	57,947	59,918
IGV (s./)	9,435	9,756	10,087	10,431	10,785
Total material indirecto (s./) - con IGV	61,850	63,954	66,129	68,378	70,703
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Insumos de almacén	341	352	364	377	389
Insumos de limpieza	25,254	26,113	27,001	27,919	28,869
Insumos de producción (comedor / cocina)	15,546	16,074	16,621	17,186	17,771
Servicios higiénicos	20,816	21,523	22,255	23,012	23,795
Total material indirecto (s./) - sin IGV	61,956	64,063	66,242	68,495	70,824
IGV (s./)	11,152	11,531	11,924	12,329	12,748
Total material indirecto (s./) - con IGV	73,108	75,594	78,165	80,824	83,572

Elaboración propia

En la **Tabla 80**, se muestra el presupuesto de depreciación de activos de producción, usando las tasas fijadas por la SUNAT, donde Maquinaria y equipos consideran los montos de la **Tabla 62** (menos SSHH personal - Administración) y Muebles y enseres los valores de la **Tabla 64** (menos SSHH personal y Zona administrativa - Administración). Al final del proyecto se efectuará la venta de los activos fijos al valor residual.

Tabla 80. Presupuesto de depreciación de activos de producción (sin IGV)

Activo	Tasa de depreciación	Valor inicial	2017	2018	2019	2020	2021
Edificios	5%	771,873	38,594	38,594	38,594	38,594	38,594
Maquinaria y equipos	10%	74,885	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488
Muebles y enseres	10%	29,170	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917
Vehículo	20%	51,483	10,297	10,297	10,297	10,297	10,297
Total		927,411	59,296	59,296	59,296	59,296	59,296
Activo	Tasa de depreciación	2022	2023	2024	2025	2026	Valor residual
Edificios	5%	38,594	38,594	38,594	38,594	38,594	385,937
Maquinaria y equipos	10%	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488	0
Muebles y enseres	10%	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	0
Vehículo	20%	0	0	0	0	0	0
Total		48,999	48,999	48,999	48,999	48,999	385,937

Fuente: SUNAT (2017)

Elaboración propia

Los gastos generales de producción se muestran en la **Tabla 81**⁴⁴. En el **Anexo 36** se muestra el detalle del cálculo de consumo de combustible.

Tabla 81. Presupuesto de gastos generales de producción

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Combustible	1,103	1,150	1,200	1,252	1,306
Depreciación	59,296	59,296	59,296	59,296	59,296
Mantenimiento	5,000	5,170	5,346	5,528	5,716
Total Gastos Generales de Producción (s/.) - sin IGV	65,398	65,616	65,842	66,075	66,317
IGV (s/.)	1,098	1,138	1,178	1,220	1,264
Total Gastos Generales de Producción (s/.) - con IGV	66,497	66,754	67,020	67,296	67,581
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Combustible	1,362	1,421	1,483	1,547	1,614
Depreciación	48,999	48,999	48,999	48,999	48,999
Mantenimiento	5,910	6,111	6,319	6,534	6,756
Total Gastos Generales de Producción (s/.) - sin IGV	56,272	56,532	56,801	57,080	57,369
IGV (s/.)	1,309	1,356	1,404	1,454	1,507
Total Gastos Generales de Producción (s/.) - con IGV	57,581	57,887	58,205	58,534	58,875

Elaboración propia

Finalmente, la **Tabla 82**⁴⁵ detalla los costos indirectos de producción.

Tabla 82. Presupuesto de costos indirectos de producción (sin IGV)

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Material indirecto	52,415	54,198	56,041	57,947	59,918
Mano de obra indirecta	86,388	89,090	91,876	94,749	97,712
Gastos generales de producción	65,398	65,616	65,842	66,075	66,317
Total Costos Indirectos de Producción (s/.) - sin IGV	204,202	208,904	213,759	218,772	223,948
IGV (s/.)	21,206	21,567	21,939	22,324	22,722
Total Costos Indirectos de Producción (s/.) - con IGV	225,408	230,470	235,698	241,096	246,670
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Material indirecto	61,956	64,063	66,242	68,495	70,824
Mano de obra indirecta	100,768	103,920	107,170	110,521	113,978
Gastos generales de producción	56,272	56,532	56,801	57,080	57,369
Total Costos Indirectos de Producción (s/.) - sin IGV	218,996	224,514	230,212	236,096	242,171
IGV (s/.)	21,281	21,707	22,148	22,603	23,075
Total Costos Indirectos de Producción (s/.) - con IGV	240,277	246,221	252,360	258,699	265,245

Elaboración propia

d. Presupuesto de costos de ventas

Sumando los presupuestos de mano de obra directa, materia prima (sin IGV) y costos indirectos de producción (sin IGV), se obtiene el presupuesto de costo de ventas (**Tabla 83**):

Tabla 83. Presupuesto de costo de ventas (sin IGV)

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Mano de obra directa	231,952	254,878	262,849	271,069	279,547
Materia prima	1,056,081	1,085,140	1,114,200	1,143,259	1,172,319
Costos indirectos de producción	204,202	208,904	213,759	218,772	223,948
Total Costo de Ventas (s/.)	1,492,234	1,548,922	1,590,808	1,633,101	1,675,814
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Mano de obra directa	288,289	315,586	325,456	335,634	346,131
Materia prima	1,201,378	1,230,438	1,259,497	1,288,557	1,317,617
Costos indirectos de producción	218,996	224,514	230,212	236,096	242,171
Total Costo de Ventas (s/.)	1,708,664	1,770,538	1,815,166	1,860,287	1,905,918

Elaboración propia

⁴⁴ La depreciación no está afectada por el IGV.

⁴⁵ La mano de obra indirecta no está afectada por el IGV.

5.3.3. Presupuesto de gastos

a. Presupuesto de gastos administrativos

En la **Tabla 84** y en la **Tabla 85**, se presenta el presupuesto de la depreciación de activos administrativos, en base a las tasas fijadas por la SUNAT, y el presupuesto de servicios, respectivamente.

Tabla 84. Presupuesto de depreciación de activos administrativos (sin IGV)

Activo	Tasa de depreciación	Valor inicial	2017	2018	2019	2020	2021
Edificios	5%	42,772	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139
Equipos de oficina	25%	7,309	1,827	1,827	1,827	1,827	0
Intangibles	10%	36,450	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645
Maquinaria y equipos	10%	2,129	213	213	213	213	213
Muebles y enseres	10%	6,891	689	689	689	689	689
Total		95,551	8,513	8,513	8,513	8,513	6,686

Activo	Tasa de depreciación	2022	2023	2024	2025	2026	Valor residual
Edificios	5%	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	21,386
Equipos de oficina	25%	0	0	0	0	0	0
Intangibles	10%	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645	0
Maquinaria y equipos	10%	213	213	213	213	213	0
Muebles y enseres	10%	689	689	689	689	689	0
Total		6,686	6,686	6,686	6,686	6,686	21,386

Fuente: SUNAT (2017)
Elaboración propia

El **Anexo 37**, muestra el cálculo del pago de agua, electricidad y telefonía.

Tabla 85. Presupuesto de servicios

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Agua	9,103	9,908	10,659	11,463	12,323
Asesoría software de gestión	2,542	2,629	2,718	2,811	2,906
Electricidad	18,147	18,672	19,212	19,768	20,340
Teléfono, internet y cable	119	115	112	109	106
Total Servicios (s/.) - sin IGV	29,910	31,324	32,702	34,151	35,675
IGV (s/.)	5,384	5,638	5,886	6,147	6,421
Total Servicios (s/.) - con IGV	35,294	36,962	38,588	40,298	42,096

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Agua	13,242	14,367	15,425	16,556	17,764
Asesoría software de gestión	3,005	3,107	3,213	3,322	3,435
Electricidad	20,929	21,534	22,157	22,798	23,458
Teléfono, internet y cable	103	100	97	95	92
Total Servicios (s/.) - sin IGV	37,278	39,108	40,893	42,771	44,750
IGV (s/.)	6,710	7,039	7,361	7,699	8,055
Total Servicios (s/.) - con IGV	43,989	46,148	48,253	50,470	52,805

Elaboración propia

Tras sumar los gastos por depreciación, insumos de oficina – sin IGV, servicios – sin IGV (**Anexo 35**), y los sueldos administrativos (**Anexo 34**), se obtiene el total de gastos administrativos⁴⁶, presentado en la **Tabla 86**.

⁴⁶ Los gastos administrativos afectos al IGV son los insumos de oficina y los servicios.

Tabla 86. Presupuesto de gastos administrativos

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Depreciación de activos administrativos	8,513	8,513	8,513	8,513	6,686
Insumos oficina	4,731	4,892	5,059	5,231	5,409
Servicios	29,910	31,324	32,702	34,151	35,675
Sueldos administrativos	423,912	437,169	450,841	464,941	479,481
Total Gastos Administrativos (s/.) - sin IGV	467,066	481,898	497,114	512,835	527,250
IGV (s/.)	6,235	6,519	6,797	7,089	7,395
Total Gastos Administrativos (s/.) - con IGV	473,301	488,417	503,911	519,924	534,645
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Depreciación de activos administrativos	6,686	6,686	6,686	6,686	6,686
Insumos oficina	5,593	5,783	5,979	6,183	6,393
Servicios	37,278	39,108	40,893	42,771	44,750
Sueldos administrativos	494,477	509,941	525,889	542,336	559,297
Total Gastos Administrativos (s/.) - sin IGV	544,033	561,518	579,447	597,975	617,125
IGV (s/.)	7,717	8,080	8,437	8,812	9,206
Total Gastos Administrativos (s/.) - con IGV	551,750	569,598	587,884	606,787	626,331

Elaboración propia

b. Presupuesto de gastos de ventas

Incluye gastos en volantes, vallas publicitarias, entre otros; alineados a las promociones (Tabla 87), definidas en el **Capítulo II: Estudio de Mercado**. En el **Anexo 38**, se presenta el presupuesto detallado de publicidad⁴⁷.

Tabla 87. Presupuesto de gastos de ventas (sin IGV)

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Primer trimestre	16,482	17,043	17,622	18,222	18,841
Segundo trimestre	5,508	5,696	5,890	6,090	6,297
Tercer trimestre	3,661	3,786	3,914	4,047	4,185
Cuarto trimestre	1,284	1,328	1,373	1,419	1,468
Total G. ventas (sin IGV)	26,936	27,852	28,799	29,778	30,791
IGV (s/.)	4,848	5,013	5,184	5,360	5,542
Total G. ventas (con IGV)	31,784	32,865	33,983	35,138	36,334
Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Primer trimestre	19,482	20,145	20,830	21,538	22,271
Segundo trimestre	6,511	6,733	6,962	7,198	7,443
Tercer trimestre	4,327	4,475	4,627	4,784	4,947
Cuarto trimestre	1,518	1,569	1,623	1,678	1,735
Total G. ventas (sin IGV)	31,838	32,921	34,041	35,199	36,396
IGV (s/.)	5,731	5,926	6,127	6,336	6,551
Total G. ventas (con IGV)	37,569	38,847	40,168	41,534	42,947

Elaboración propia

c. Presupuesto de gastos financieros

La **Tabla 88** muestra el pago de los interés más el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) por año, por el préstamo.

Tabla 88. Presupuesto de gastos financieros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Intereses	0	121,526	102,903	80,391	53,180	20,286
ITF	34	34	29	24	17	10
Gastos financieros	34	121,559	102,932	80,415	53,197	20,296

Elaboración propia

⁴⁷ Todos los gastos por los conceptos detallados en este Anexo son afectos al IGV.

5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del proyecto se define como el número de visitas, donde el ingreso de ventas es igual a la suma total de costos fijos y variables. En la **Tabla 89** y la **Tabla 90**, se presentan estos cálculos.

Tabla 89. Precios unitarios y Costos variables (en soles)

Día	Código de producto	Tipo de producto	Precio	Costos variables			
				Materia prima	Insumos	Agua	Total
Lunes - Viernes	Q1	Plato de menos de 15 soles	15.00	5.00	0.29	0.08	5.37
	Q2	Plato de 15 a 20 soles	20.00	6.67	0.29	0.08	7.04
	Q3	Plato de 20 a 25 soles	25.00	8.33	0.29	0.08	8.71
	Q4	Plato de 25 a 30 soles	30.00	10.00	0.29	0.08	10.37
	Q5	Plato de 30 a 40 soles	40.00	13.33	0.29	0.08	13.71
	Q6	Plato de 40 soles a más	45.00	15.00	0.29	0.08	15.37
S - D	Q7	Buffet Adultos	40.00	13.33	0.29	0.08	13.71
	Q8	Buffet Niños (12 o menos)	25.00	8.33	0.29	0.08	8.71

Elaboración propia

Tabla 90. Costos fijos (en soles, sin IGV)

Costos fijos	Monto en soles
Remuneraciones	742,251
Insumos	32,192
Agua	2,566
Electricidad	18,147
Asesoría software de gestión	2,542
Teléfono, internet y cable	119
Combustible y mantenimiento	6,103
Gastos de venta	26,936
Total Costos Fijos (s/.)	830,855

Elaboración propia

El **Anexo 39** muestra la secuencia para calcular el punto de equilibrio, el cual asciende a 34,118 visitas o 1,265,384 soles (**Tabla 91**).

Tabla 91. Punto de equilibrio por tipo de pedido

Día	Código de producto	Tipo de producto	Punto de equilibrio (unidades)	Punto de equilibrio (soles)
Lunes - Viernes	Q1	Plato de menos de 15 soles	728	10,914
	Q2	Plato de 15 a 20 soles	957	19,147
	Q3	Plato de 20 a 25 soles	1,800	44,995
	Q4	Plato de 25 a 30 soles	3,485	104,543
	Q5	Plato de 30 a 40 soles	3,561	142,454
	Q6	Plato de 40 soles a más	3,561	160,260
S - D	Q7	Buffet Adultos	18,829	753,141
	Q8	Buffet Niños (12 o menos)	1,197	29,930
Total			34,118	1,265,384

Elaboración propia

5.5. ESTADOS FINANCIEROS

a. Estado de ganancias y pérdidas

La **Tabla 92** muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 10 años.

Tabla 92. Estado de Ganancias y Pérdidas

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	3,168,242	3,255,421	3,342,600	3,429,778	3,516,957	3,604,135	3,691,314	3,778,492	3,865,671	3,952,850
Costo de ventas	1,492,234	1,548,922	1,590,808	1,633,101	1,675,814	1,708,664	1,770,538	1,815,166	1,860,287	1,905,918
Utilidad bruta	1,676,008	1,706,499	1,751,792	1,796,678	1,841,143	1,895,472	1,920,775	1,963,327	2,005,384	2,046,931
Gastos administrativos	467,066	481,898	497,114	512,835	527,250	544,033	561,518	579,447	597,975	617,125
Gastos de ventas	26,936	27,852	28,799	29,778	30,791	31,838	32,921	34,041	35,199	36,396
Utilidad operativa	1,182,006	1,196,749	1,225,879	1,254,064	1,283,102	1,319,600	1,326,337	1,349,839	1,372,210	1,393,411
Gastos financieros	121,559	102,932	80,415	53,197	20,296	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	1,060,447	1,093,817	1,145,463	1,200,867	1,262,806	1,319,600	1,326,337	1,349,839	1,372,210	1,393,411
Impuesto a la renta	312,832	322,676	337,912	354,256	372,528	389,282	391,269	398,203	404,802	411,056
Utilidad neta	747,615	771,141	807,552	846,611	890,278	930,318	935,067	951,637	967,408	982,355
Dividendos (8%)	59,809	61,691	64,604	67,729	71,222	74,425	74,805	76,131	77,393	78,588
Utilidad del ejercicio	807,424	832,832	872,156	914,340	961,500	1,004,743	1,009,873	1,027,768	1,044,801	1,060,943

Elaboración propia

b. Flujo de caja económico y financiero

Se presenta el Módulo de IGV, que permite calcular el IGV por pagar (cuenta que ingresa posteriormente al Flujo de Caja Económico y Financiero como egreso).

Tabla 93. Módulo de IGV

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS (+)											
IGV ventas		570,284	585,976	601,668	617,360	633,052	648,744	664,436	680,129	695,821	711,513
IGV ventas activos											73,318
Recuperación de capital de trabajo											355
Total IGV ventas		570,284	585,976	601,668	617,360	633,052	648,744	664,436	680,129	695,821	785,186
COMPRAS (-)											
Inversiones											
IGV activos fijos tangibles	177,572										
IGV activos fijos intangibles	6,561										
IGV capital de trabajo	0										
Operaciones											
IGV compras materia prima		190,095	195,325	200,556	205,787	211,017	216,248	221,479	226,710	231,940	237,171
IGV costos indirectos de producción		21,206	21,567	21,939	22,324	22,722	21,281	21,707	22,148	22,603	23,075
IGV gastos administrativos		6,235	6,519	6,797	7,089	7,395	7,717	8,080	8,437	8,812	9,206
IGV gastos de ventas		4,848	5,013	5,184	5,360	5,542	5,731	5,926	6,127	6,336	6,551
Total IGV compras	184,133	222,385	228,424	234,476	240,559	246,677	250,977	257,192	263,421	269,691	276,003
Diferencia	184,133	-347,899	-357,552	-367,192	-376,801	-386,375	-397,768	-407,244	-416,707	-426,130	-509,183
Crédito fiscal	184,133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV por pagar	0	-163,766	-357,552	-367,192	-376,801	-386,375	-397,768	-407,244	-416,707	-426,130	-509,183

Elaboración propia

En la **Tabla 94**, de la siguiente página, se aprecia el Flujo de Caja Económico y Financiero. En el último año del proyecto, además de la venta de los terrenos a su valor de compra, se considera la recuperación del capital de trabajo.

Tabla 94. Flujo de caja económico y financiero

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS											
Ingresos por ventas		3,738,526	3,841,397	3,944,267	4,047,138	4,150,009	4,252,880	4,355,750	4,458,621	4,561,492	4,664,363
Venta de activos fijos											480,641
Recuperación del capital de trabajo											355
Total Ingresos		3,738,526	3,841,397	3,944,267	4,047,138	4,150,009	4,252,880	4,355,750	4,458,621	4,561,492	5,145,358
EGRESOS											
Inversión en activos tangibles	1,457,283										
Inversión en activos intangibles	43,011										
Capital de trabajo	355										
Mano de obra directa		231,952	254,878	262,849	271,069	279,547	288,289	315,586	325,456	335,634	346,131
Material directo		1,246,175	1,280,466	1,314,756	1,349,046	1,383,336	1,417,627	1,451,917	1,486,207	1,520,497	1,554,788
Costo indirecto de producción		225,408	230,470	235,698	241,096	246,670	240,277	246,221	252,360	258,699	265,245
Gastos administrativos		473,301	488,417	503,911	519,924	534,645	551,750	569,598	587,884	606,787	626,331
Gastos de ventas		31,784	32,865	33,983	35,138	36,334	37,569	38,847	40,168	41,534	42,947
IGV por pagar		163,766	357,552	367,192	376,801	386,375	397,768	407,244	416,707	426,130	509,183
Impuesto a la renta		348,692	353,041	361,634	369,949	378,515	389,282	391,269	398,203	404,802	411,056
Total Egresos	-1,500,649	-2,721,078	-2,997,689	-3,080,023	-3,163,023	-3,245,422	-3,322,562	-3,420,683	-3,506,984	-3,594,084	-3,755,681
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (1)	-1,500,649	1,017,448	843,708	864,244	884,115	904,587	930,318	935,067	951,637	967,408	1,389,677
PRÉSTAMOS											
Préstamos	675,292										
Amortizaciones		89,190	107,813	130,324	157,536	190,429	0	0	0	0	0
Intereses		121,526	102,903	80,391	53,180	20,286	0	0	0	0	0
ITF	34	34	29	24	17	10	0	0	0	0	0
Escudo tributario		35,860	30,365	23,722	15,693	5,987	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (2)	675,258	-174,889	-180,380	-187,017	-195,040	-204,738	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1 + 2)	-825,391	842,558	663,328	677,228	689,076	699,849	930,318	935,067	951,637	967,408	1,389,677

Elaboración propia

5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

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

a. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto económico y el valor actual neto financiero son S/. 2,551,735 y S/. 2,660,265, respectivamente (**Tabla 95**). Ya que ambos indicadores son mayores a cero, el proyecto es aceptado.

Tabla 95. Valor actual neto

VANE	S/. 2,551,735
VANF	S/. 2,660,265

Elaboración propia

b. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno económica y la tasa interna de retorno financiera son 61.5% y 92.5%, respectivamente, ver **Tabla 96**. Dado que ambas son mayores al costo de oportunidad (19.13%) y al costo promedio ponderado de capital (17.14%), y además como el flujo de caja es convencional, entonces se acepta el proyecto; siendo coherente, con la conclusión obtenida del valor presente neto.

Tabla 96. Tasa interna de retorno

TIRE	61.5%
TIRF	92.5%

Elaboración propia

c. Ratio de beneficio costo (B/C)

Tras examinar el flujo de caja financiero, se obtiene que el ratio beneficio costo es 4.22, ver **Tabla 97**. Por lo tanto, se aprueba el proyecto.

Tabla 97. Ratio beneficio costo

B/C	4.22
------------	------

Elaboración propia

d. Período de recuperación

Tras analizar el flujo de caja financiero, donde los flujos son llevados a valor presente con el costo de oportunidad (19.13%), se estima que la inversión se recuperará en el segundo año del proyecto (**Tabla 98**):

Tabla 98. Período de recuperación (montos en miles de nuevos soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de caja financiero	-825,391	842,558	663,328	677,228	689,076	699,849	930,318	935,067	951,637	967,408	1,389,677
Valor actual neto		707,279	467,423	400,596	342,161	291,715	325,519	274,649	234,638	200,229	241,447
Acumulado		707,279	1,174,702	1,575,299	1,917,459	2,209,174	2,534,693	2,809,342	3,043,979	3,244,208	3,485,655

Elaboración propia

5.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se evalúa el proyecto frente a cambios de ingresos (el nivel de demanda y el precio) y de egresos (el costo de la materia prima y los gastos de venta). La simulación se realiza para cada variable en base a tres escenarios (probable, pesimista y optimista), con tres diferentes costos de oportunidad (riesgo alto COK = 21.13%, riesgo moderado COK = 19.13% y riesgo bajo COK = 17.13%). Posteriormente, se calcula el valor actual neto, asumiendo una distribución Beta:

$$E_{(VAN)} = [VAN \text{ optimista} + (4 * VAN \text{ probable}) + VAN \text{ pesimista}] / 6$$

5.7.1. Ingresos

a. Demanda

La demanda es una variable que afecta al volumen de ingresos. Se evalúa tres escenarios planteados (**Tabla 99**), y se muestran los resultados en la **Tabla 100**, de la siguiente página.

Tabla 99. Escenarios para variaciones en la demanda

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Demanda real 10% inferior a la demanda pronosticada; debido al ingreso de nuevos competidores.
Escenario probable	Se mantienen los niveles de demanda proyectados.
Escenario optimista	Crecimiento del 10% sobre la demanda pronosticada; dada la gran aceptación del servicio del restaurante.

Elaboración propia

Tabla 100. Indicadores económicos y financieros – variaciones de demanda

Costo de Oportunidad = 21.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	1,302,165	1,436,757	44.89%	63.54%	2.73	Tercer año
Probable	2,279,114	2,412,717	61.52%	92.55%	3.92	Segundo año
Optimista	3,132,030	3,275,685	71.72%	110.54%	4.69	Segundo año
Costo de Oportunidad = 19.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	1,503,965	1,613,299	44.89%	63.54%	2.94	Tercer año
Probable	2,551,735	2,660,265	61.52%	92.55%	4.22	Segundo año
Optimista	3,475,470	3,592,166	71.72%	110.54%	5.05	Segundo año
Costo de Oportunidad = 17.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	1,730,691	1,812,897	44.89%	63.54%	3.18	Segundo año
Probable	2,857,878	2,939,479	61.52%	92.55%	4.56	Segundo año
Optimista	3,861,030	3,948,771	71.72%	110.54%	5.45	Primer año

Elaboración propia

En todos los escenarios (pesimista, probable y optimista) se observa que la TIRE y la TIRF son mayores que el costo de oportunidad y que el costo promedio ponderado de capital (17.14%), y además el ratio B/C es mayor a 1 (en todos los casos). Sin embargo, se muestra sensible en el escenario pesimista, en cuanto al tiempo de recupero, aumentándose en un año más. Asimismo, en la **Tabla 101** se aprecia que los valores esperados del VANE y VANF son mayores que cero, en todos los escenarios.

Tabla 101. Esperado del valor actual neto - demanda

E(VANE) 21.13%	2,258,442	E(VANF) 21.13%	2,393,885
E(VANE) 19.13%	2,531,062	E(VANF) 19.13%	2,641,087
E(VANE) 17.13%	2,837,205	E(VANF) 17.13%	2,919,931

Elaboración propia

b. Precio

El precio constituye otro factor crítico que afecta los ingresos. Para realizar el análisis de sensibilidad, se asume que las variaciones de precios son proporcionales a cada tipo de pedido. En la **Tabla 102**, se observan los escenarios planteados y en la **Tabla 103**, los resultados de la evaluación.

Tabla 102. Escenarios para variaciones en el precio

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Disminución de precios en un 5% debido a la apertura de nuevas cevicherías.
Escenario probable	Se mantienen los niveles de precios definidos.
Escenario optimista	Incremento del 5% de precios dado que el restaurante alcanza gran aceptación por parte de clientes.

Elaboración propia

Tabla 103. Indicadores económicos y financieros – variaciones de precio

Costo de Oportunidad = 21.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	1,785,341	1,919,446	53.18%	77.86%	3.32	Segundo año
Probable	2,279,114	2,412,717	61.52%	92.55%	3.92	Segundo año
Optimista	2,654,491	2,798,132	64.49%	97.65%	4.15	Segundo año
Costo de Oportunidad = 19.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,022,155	2,131,093	53.18%	77.86%	3.57	Segundo año
Probable	2,551,735	2,660,265	61.52%	92.55%	4.22	Segundo año
Optimista	2,962,918	3,079,603	64.49%	97.65%	4.47	Segundo año
Costo de Oportunidad = 17.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,288,144	2,370,052	53.18%	77.86%	3.86	Segundo año
Probable	2,857,878	2,939,479	61.52%	92.55%	4.56	Segundo año
Optimista	3,309,215	3,396,948	64.49%	97.65%	4.83	Segundo año

Elaboración propia

Se puede observar que el proyecto sigue siendo rentable; ya que la TIRE y la TIRF son mayores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital, respectivamente.

En la **Tabla 104**, se puede apreciar que incluso para el mayor costo de oportunidad de 21.13%, frente a una disminución de los precios (5%), el valor actual neto es mayor que lo hallado en la parte de la demanda.

Tabla 104. Esperado del valor actual neto - precios

E(VANE) 21.13%	2,259,382	E(VANF) 21.13%	2,394,741
E(VANE) 19.13%	2,532,002	E(VANF) 19.13%	2,641,959
E(VANE) 17.13%	2,838,145	E(VANF) 17.13%	2,920,819

Elaboración propia

5.7.2. Egresos

a. Costo de materia prima

En la **Tabla 105**, se presentan tres escenarios de variaciones en el costo de materia prima; ya que este factor es relevante en el presupuesto de egresos.

En la **Tabla 106** (de la siguiente hoja), se presentan los resultados.

Tabla 105. Escenarios para variaciones en el costo de la materia prima

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Incremento en 10% del costo de la materia prima debido a escasez de oferta en el sector pesquero.
Escenario probable	Se mantienen los niveles de costos proyectados.
Escenario optimista	Disminución del 10% en el costo de materia prima dado el ingreso de nuevos pescadores.

Elaboración propia

Tabla 106. Indicadores económicos y financieros – variaciones materia prima

Costo de Oportunidad = 21.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	1,949,932	2,083,869	55.97%	82.75%	3.52	Segundo año
Probable	2,279,114	2,412,717	61.52%	92.55%	3.92	Segundo año
Optimista	2,495,538	2,638,845	62.16%	93.52%	3.98	Segundo año
Costo de Oportunidad = 19.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,198,682	2,307,484	55.97%	82.75%	3.79	Segundo año
Probable	2,551,735	2,660,265	61.52%	92.55%	4.22	Segundo año
Optimista	2,792,029	2,908,442	62.16%	93.52%	4.29	Segundo año
Costo de Oportunidad = 17.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,478,055	2,559,861	55.97%	82.75%	4.09	Segundo año
Probable	2,857,878	2,939,479	61.52%	92.55%	4.56	Segundo año
Optimista	3,124,941	3,212,470	62.16%	93.52%	4.63	Segundo año

Elaboración propia

Se observa, que incluso en el escenario de riesgo alto (COK = 21.13%), el VANE y el VANF son mayores a cero.

Y según se muestra en la **Tabla 107**, los distintos escenarios muestran altos valores actuales económicos y financieros.

Tabla 107. Esperado del valor actual neto – costo de la materia prima

E(VANE) 21.13%	2,260,321	E(VANF) 21.13%	2,395,597
E(VANE) 19.13%	2,532,942	E(VANF) 19.13%	2,642,831
E(VANE) 17.13%	2,839,084	E(VANF) 17.13%	2,921,708

Elaboración propia

b. Gasto de ventas

Se evalúa tres escenarios presentados, al igual en casos anteriores, en la **Tabla 108**. Las variaciones son aplicadas contra el presupuesto de publicidad.

Los resultados del análisis se presentan en la **Tabla 109**, de la siguiente página.

Tabla 108. Escenarios para variaciones en el gasto de ventas

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Incremento en 20% de los gastos de ventas, debido al uso de canales publicitarios más masivos por parte de la competencia.
Escenario probable	Se mantienen igual el presupuesto de gastos de ventas.
Escenario optimista	Disminución del 20% en gastos publicitarios debido al rápido posicionamiento del restaurante en la mente del consumidor.

Elaboración propia

Tabla 109. Indicadores económicos y financieros – variaciones gasto ventas

Costo de Oportunidad = 21.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,262,094	2,395,696	61.24%	92.06%	3.90	Segundo año
Probable	2,279,114	2,412,717	61.52%	92.55%	3.92	Segundo año
Optimista	2,296,135	2,429,737	61.79%	93.04%	3.94	Segundo año
Costo de Oportunidad = 19.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,533,446	2,641,976	61.24%	92.06%	4.20	Segundo año
Probable	2,551,735	2,660,265	61.52%	92.55%	4.22	Segundo año
Optimista	2,570,023	2,678,553	61.79%	93.04%	4.25	Segundo año
Costo de Oportunidad = 17.13%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Recuperación
Pesimista	2,838,166	2,919,767	61.24%	92.06%	4.54	Segundo año
Probable	2,857,878	2,939,479	61.52%	92.55%	4.56	Segundo año
Optimista	2,877,589	2,959,190	61.79%	93.04%	4.59	Segundo año

Elaboración propia

En tres escenarios se observa que la TIRE y la TIRF son mayores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital.

Además, se aprecia que el proyecto sigue siendo rentable; ya que los esperados del VANE y VANF son mayores a cero, ver **Tabla 110**.

Tabla 110. Esperado del valor actual neto – gasto de ventas

E(VANE) 21.13%	2,279,114	E(VANF) 21.13%	2,412,717
E(VANE) 19.13%	2,551,735	E(VANF) 19.13%	2,660,265
E(VANE) 17.13%	2,857,878	E(VANF) 17.13%	2,939,479

Elaboración propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega con el presente estudio de pre-factibilidad son las siguientes:

1. Los factores del macroentorno y microentorno demuestran que existe una notable oportunidad de negocio en el sector de restaurantes marinos y buffet marino – criollo, en la región norte – costa del departamento de Ancash. La evolución de la población en la provincia del Santa en los últimos años (2006 a 2015) ha sido de 8.25%; además, cabe resaltar que la preferencia de los peruanos por comer fuera de casa tiene como segundo lugar a las cevicherías (24%). Asimismo, se corrobora que el crecimiento demográfico, el incremento del poder adquisitivo de la población y factores socio culturales han hecho que la preferencia por la comida marina se incremente en el norte del país.

De acuerdo a lo relatado anteriormente se puede inferir que el escenario para desarrollar este proyecto, en la provincia del Santa – Ancash, es óptimo; y se adoptará la estrategia genérica de diferenciación basada en dar un excelente servicio al cliente, debido a la cantidad de competencia existente; además de la inclusión del servicio buffet, el cual no está desarrollada actualmente.

2. El estudio de mercado evidenció que los distritos de Chimbote, Santa, Coishco y Nuevo Chimbote son los indicados para desarrollar un restaurante marino buffet que abarque todas las zonas demográficas del mercado, enfocándose en las personas de los NSE B, C y D. Igualmente, el 90% de las personas que viven en los distritos mencionados consumen comida marina fuera de casa, regularmente; y del mismo grupo, el 39% considera que el sabor de la comida, la infraestructura y la atención al cliente son factores relevantes al momento de elegir un restaurante marino.

Se estima que la demanda del proyecto, tomando en cuenta unas 20 mesas iniciales en el primer año, va desde 100,800 hasta 104,451 comensales, cuya proyección es de 10 años (2017 – 2026). Además el restaurante propuesto brindará 4 tipos de productos de lunes a viernes: Platos principales, Platos extras, Postres y Bebidas; y de sábado a domingo: buffet marino – criollo.

También se obtuvo que el platillo principal es el cebiche; el cabrito, es el plato extra elegido, la gaseosa es la bebida preferida y el helado es la mejor opción de postre. Además, se ofrecerán ofertas promocionales y servicios diferenciados tomando en cuenta la competencia de los diferentes Cevicherías.

3. El restaurante estará ubicado en la frontera de Chimbote y Nuevo Chimbote, cerca de plaza vea, Megaplaza Chimbote, el terminal terrestre el Chimbador, el estadio Manuel Rivera Sánchez, y los mercados: La Sirena y Los Ferroles; su elección es debido al costo del terreno, cercanía de clientes, materia prima e insumos, y sobretodo genera la competencia idónea en el sector marino.

El local se dividirá en 9 áreas, entre las cuales resaltan: la cocina, el comedor y el almacén, debido a la alta relevancia entre los consumidores y la imagen del restaurante, lo cual generará el valor agregado de diferenciación frente a la competencia actual. Además el área total del restaurante marino será de 770 m² aproximadamente. Así mismo, se eligieron los siguientes proveedores para la obtención de todos los componentes para las operaciones del proyecto: La Perla, Los Ferroles y El Muelle Artesanal.

4. El restaurante plantea una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C., con dos socios, bajo las normas establecidas por la SUNAT, para iniciar una empresa, donde el nombre seleccionado para el restaurante es: "FISHLAND". Además el restaurante se regirá bajo las normas operarias del MINSa, clasificaciones culinarias del MINCETUR, y otras normativas de localización e infraestructura como las de MI VIVIENDA, entre otras. En cuanto al organigrama de la empresa se dividirá en dos áreas (administrativa y operativa), donde se promoverá una estructura horizontal en todas sus líneas; además, se plantea un total inicial de 21 personas (5 administrativos y 16 operativos).
5. El proyecto propuesto requiere de una inversión total de S/. 1'500,649; cuyo 45% será financiado por la Caja Trujillo, mientras que el 55% restante estará compuesto por aportes propios. Se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente, ya que el VANE de S/. 2,551,735 y el VANF de S/. 2,660,265 son mayores a cero. Además al calcular las tasas de retorno TIRE de 61.5% y TIRF de 92.5% son mayores que el COK de 19.13%. También cabe resaltar que el ratio beneficio/costo del proyecto es de 4.22, y el período de recupero del proyecto es de 2 años.

Con respecto al análisis de sensibilidad se concluye que al analizar los tres escenarios planteados para las variables críticas propuestas (variación en precio, demanda, costo de materia prima y gastos de venta) el VANE y el VANF son superiores a cero en los escenarios: pesimista, probable y optimista. Además, dicha evidencia indica que la rentabilidad del proyecto es más sensible a variaciones de precio que a otras variables analizadas.

6.2. RECOMENDACIONES

De la misma manera, se presentan ciertas recomendaciones que se deben tener en cuenta:

1. Establecer criterios sólidos, conjuntamente con expertos en recursos humanos, para la contratación del personal con mayor influencia en la vocación de servicio, y además para establecer atractivos beneficios para el personal operativo, y así poder obtener un modelo de negocio sostenible en el tiempo, basado en un servicio con calidad de excelencia.
2. Revisar constantemente la oferta de platos, bebidas y entre otros consumibles; para la planificación y control de compras, y optimización de costos en cada proceso. Además de mantener los precios constantes y competitivos frente a los competidores directos.
3. Implementar alianzas con entidades bancarias, para la obtención de beneficios (descuentos, promociones, etc.) mediante el consumo de tarjetas de crédito, y así lograr la fidelización de los comensales, la marca y generar un modelo de negocio retail.
4. La presente tesis también tiene como objetivo ser partícipe de otros proyectos, donde influya como input para futuros negocios en el rubro marino, el cual no es muy desarrollado y no se tiene mucha bibliografía, además el pivot del informe está centrado en provincias, lo cual diversifica los distintos parámetros (Estudio Estratégico, de Mercado, Técnico, entre otros).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTÍCULOS DE DIARIOS O REVISTAS

- AM-SUR. Historia de Chimbote. 01 de enero de 2011. [fecha de consulta: 15 de enero de 2017]. Disponible en: < <http://am-sur.com/am-sur/peru/Chimbote/hist/10-pesca.html>>
- BLOG EL CEVICHÓN. Restaurante de Pescado & Mariscos. 14 de julio de 2011. [fecha de consulta: 16 de enero de 2017]. Disponible en: <http://elcevichon.blogspot.pe/2011/07/analisis-de-precios-normal-0-21-false.html>
- BUENAS TAREAS. Encuesta a Restaurante Paladares. 24 de septiembre de 2010. [fecha de consulta: 20 de enero de 2017]. Disponible en: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Encuesta-Restaurante/792300.html>>
- CATARINA. Entrevista a profundidad – Dueño de un restaurante Italiano. 10 de junio de 2014. [fecha de consulta: 20 de enero de 2017]. Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/apendiceB.pdf>
- CHIMBOTE ON LINE. Chimbote en cifras y oportunidades. 19 de mayo del 2009. [fecha de consulta: 18 de enero de 2017]. Disponible en: <<http://chimboteonline.blogspot.pe/2009/05/chimbote-en-cifras-y-oportunidades-de.html>>
- MERCADOTECNIA CON SENTIDO. Las 8 P's del marketing. 10 de septiembre de 2015. [fecha de consulta: 10 de enero de 2017]. Disponible en: <<https://josuespla.wordpress.com/2014/03/15/las-8-ps-del-marketing-estrategico/>>
- MUNDO GOURMET. Capacitación y Gestión. 01 de enero de 2017. [fecha de consulta: 15 de enero de 2017]. Disponible en: <<http://mundogourmetcg.ning.com/>>
- OBSERVATORIO TURÍSTICO DEL PERÚ. Participación %PBI de Ancash por sectores. 01 de enero de 2013. [fecha de consulta: 02 de enero de 2017]. Disponible en: <<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ancapbip.pdf>>

INFORMES Y ESTUDIOS

- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ – SUCURSAL TRUJILLO. Caracterización del departamento de Ancash. Chimbote – Perú, 2015. 12 diapositivas.

- COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ – FILIAL CHIMBOTE. Perspectivas de desarrollo de Chimbote y su región de influencia. Chimbote – Perú, 2000. 27 diapositivas.
- FONDO MIVIVIENDA S.A. Estudio de mercado de la vivienda social en la ciudad de Chimbote. Lima – Perú, 2009. 74 diapositivas.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2013. Lima – Perú, 2013. 63 diapositivas.
- IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Liderazgo en productos comestibles. Lima – Perú, 2012. 83 diapositivas.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Dinámica ocupacional en le región Ancash. Ancash – Perú, 2010. 63 diapositivas.

LIBROS

- ARELLANO, Rolando. Al medio hay sitio: el crecimiento social según Estilos de Vida. Lima, Editorial Planeta Perú, 2010. 190 p.
- ARELLANO, Rolando. El boom de la gastronomía peruana: su impacto económico y social. Apega 2009.
- ARELLANO, Rolando. La fuerza económica de la gastronomía. Lima, Oxfam, 2011. 38-39 p.
- BERRY, Leonard L. ¡Un buen servicio ya no basta! : Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Barcelona. Norma, 1996. 333p.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de marketing. Onceava edición. México D.F., Pearson, 2013. 506 p.
- KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P. Administración de operaciones. Onceava edición. México D.F., Pearson, 2008. 752 p.
- MEYERS, Fred E. y STEPHENS, Matthew P. Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales. Tercera edición. México D.F., Pearson, 2006. 528 p.
- PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F., Compañía Editorial Continental, 1998. 407 p.
- PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. México, D.F., Grupo Patria Cultural, 2002. 556 p.

NORMAS Y LEYES

- Ley N° 26501 Establecen que los Jueces de Paz Letrados y Notarios son competentes para legalizar la Apertura de Libros Contables y otros que la ley señale. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de julio de 1995.
- Ley N° 26887 Ley General de Sociedades. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.
- Ley N° 29090 Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 25 de setiembre de 2007.
- Ministerio de Agricultura (Perú). Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de setiembre de 1998.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Perú). Reglamento de Restaurantes. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Lima, Perú, 2004. 14 p.
- Ministerio de Economía y Finanzas (Perú). Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 179-2004-EF. Lima, Perú, 2004. 90 p.
- Ministerio de Salud (Perú). Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA: 2005. Lima, Perú, 2005. 23 p.

PÁGINAS WEB INSTITUCIONALES

- Banco Central de Reserva del Perú <<http://www.bcrp.gob.pe/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática <<http://www.inei.gob.pe/>>
- Ministerio de Agricultura y Riego <<http://www.minag.gob.pe/>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo <<http://www.mincetur.gob.pe/>>
- Ministerio de Salud <<http://www.minsa.gob.pe/>>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo <<http://www.trabajo.gob.pe/>>
- Municipalidad Provincial del Santa <<http://portalweb.munisanta.gob.pe/>>
- Superintendencia de Banca y Seguros <<https://www.sbs.gob.pe/>>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria <<http://www.sunat.gob.pe/>>

TESIS

- ALEJOS, Álvaro y MALDONADO, José. Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una empresa de fabricación y comercialización de Tequeños en Lima Metropolitana. 2006. 164p.
- ALVITES, Carlos y PRADO, Jonathan. Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo, en la ciudad de Lima. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima, Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2012. 101p.
- CÉPEDA, Lorena y JAVIER, Carlos. Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte. 2006. 148p.
- SOLIS, Grecia y ALMONACID, Oswaldo. Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima, Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2013. 346 p.

