

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UNA EMPRESA DE CATERING PARA EVENTOS SOCIALES Y  
CORPORATIVOS EN LIMA NORTE**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER  
EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Erick Emanuel Vega Becerra

**ASESOR:**

Boris Igor Carhuancho Camargo

Lima, septiembre, 2020

## RESUMEN

El presente estudio de prefactibilidad tiene como objetivo verificar la viabilidad de la creación de una empresa encargada de *catering* para eventos sociales y corporativos en lima norte mediante la recolección de información y evaluación de los diversos escenarios que se presenten en el estudio del proyecto. A diferencia del resto de empresas que brindan este servicio, se busca contar con elementos diferenciadores como la decoración del local, las diversas opciones de *catering* que se ofrecerán al cliente y una experiencia de calidad.

Para el presente trabajo de investigación, se definió un mercado dentro del rango de edad de 25 a 55 años pertenecientes al nivel socioeconómico A y B de Lima Norte. Este rango considera la edad promedio en la que una pareja contrae matrimonio y gran parte de la edad de los colaboradores en un evento corporativo; dado que, ambas festividades son las más demandadas.



# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
ANTECEDENTES .....	4
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	5
1.1. FACTOR GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO.....	5
1.2. FACTOR SOCIO – CULTURAL .....	8
1.3. FACTOR ECONÓMICO .....	9
1.4. FACTOR POLÍTICO - LEGAL .....	10
1.5. FACTOR TECNOLÓGICO .....	11
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	11
2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	12
2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES .....	12
2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES .....	13
2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	14
2.5. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	16
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	17
3.1. VISIÓN .....	17
3.2. MISIÓN .....	17
3.3. ANÁLISIS FODA.....	17
3.4. ESTRATEGIA GENÉRICA .....	22
3.5. OBJETIVOS.....	22
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23
5. ANEXOS.....	25

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas de la empresa.....	17
Tabla 2: Fortalezas y debilidades de la empresa .....	21
Tabla 3: Matriz FODA .....	23

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población de Lima Norte en miles del año 2019 .....	5
Gráfico 2: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas .....	6
Gráfico 3: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE .....	6
Gráfica 4: Distribución del gasto de los hogares por rubro 2018 .....	9
Gráfico 5: Variaciones porcentuales anualizadas desde el 2015 al 2019 .....	10
Gráfico 6: Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes: 2018-2020 (variación % respecto a similar periodo del año anterior) .....	15
Gráfico 7: Altas de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019 en Lima Metropolitana .....	16
Gráfico 8: Bajas de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019 en Lima Metropolitana .....	16
Gráfico 9: Altas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2018-19 en Lima metropolitana .....	18
Gráfico 10: Bajas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2018-19 en Lima Metropolitana .....	18
Gráfico 11: Matriz Interna Externa .....	22

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, Lima Norte es conocido por ser el cono con mayor crecimiento económico de los últimos años. Los 6 distritos que lo conforman son los siguientes: Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, Comas, Puente Piedra y Carabayllo. Según un artículo del Diario Gestión, la zona de Lima norte ha crecido en los últimos años con el ingreso de diferentes negocios, entre los que destacan universidades y centros comerciales, sin dejar de lado el desarrollo de otras industrias. Hoy, el 60% de su población es de clase media (NSE A, B y C) y con un alto predominio de personas jóvenes. (Gestión 2019)

El presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Carlos Durand, manifestó que cerca del 39% de la actividad económica de Lima metropolitana proviene de Lima Norte. Además, precisó que el 99% de las empresas existentes en Lima Norte son micro y pequeñas empresas, y absorben al 75% de la población económicamente activa. Según la APEIM, en el 2019, el cono norte tenía un sector AB en un 22.9% y 44.1% del sector C.

En la actualidad existen diversos locales para eventos sociales y corporativos en el cono norte. Sin embargo, muy pocos de ellos presentan un diferencial que los haga reconocidos en su distrito, uno de los pocos con esas características es el local Enigma que se encuentra en la avenida Palmera en Los Olivos.

De lo anterior, se refleja un panorama optimista para la implementación de una empresa de *catering* para eventos sociales y corporativos en lima norte. El objetivo será lograr una alta productividad, reducir costos y competir con los locales existentes en el mercado que, por lo general, no logran tener un diferencial que los destaque. También se enfatizará en la correcta gestión logística que conlleva el servicio de *catering* como analizar la ubicación del local, la variedad en la comida, la decoración y evaluar qué servicios conviene tercerizar y definir aquellos que conviene ofrecer.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar la viabilidad para la creación de una empresa de catering con alta calidad que cubra eventos sociales y corporativos del nivel socioeconómico A y B en Lima Norte.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar las variables que en el entorno macroeconómico puedan afectar al proyecto.
- Analizar las 5 fuerzas de Porter para comprender la dinámica del sector y establecer estrategias generales y objetivos que respalden al proyecto.
- Elaborar un análisis FODA para diseñar estrategias concretas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como mitigar el efecto de las debilidades y amenazas.



## ANTECEDENTES

En los últimos años, el número de eventos celebrados en el país ha incrementado progresivamente. El mercado está liderado por matrimonios, seguido de eventos corporativos y el porcentaje restante repartido entre festividades como cumpleaños, quinceañeros, entre otros de índole familiar. Por ello, se requiere de empresas que brinden servicios tales como catering, alquiler de local, orquesta, entre otros.

Actualmente, uno de los servicios con mayor demanda es el catering. Existen empresas que brindan un elevado nivel de calidad en su servicio. En Lima Moderna, hay mayor diversidad e innovación en las propuestas ofertadas, así como alternativas locales de alta calidad. Por otro lado, en Lima Norte, si bien las actividades no son tan llamativas, la cantidad de eventos celebrados es mayor. Además, la economía en distritos como Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, ha incrementado de manera dinámica. Por ello, se identificó una oportunidad de negocio que será desarrollada.

Este estudio está dirigido a la población de adultos, entre las edades de 25 a 55 años, de Lima Norte del nivel socioeconómico A y B, principalmente.

# 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se analizan los factores externos al proyecto: geográficos, demográficos, socioculturales, económicos, políticos-legales y tecnológicos.

## 1.1. FACTOR GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO

El Perú tuvo un incremento poblacional en el 2019 a 32.495 millones en comparación del 2018 con 32.162 millones. Por su parte, Lima metropolitana también aumentó a 10.58 millones.

Para el presentes estudio, cabe resaltar que los 6 distritos que conforman el cono norte representan la cuarta parte de toda la población de lima metropolitana (24.8%) revisar tabla. Este crecimiento favorece la demanda de nuestro servicio; ya que, a mayor número de personas, mayor mercado para trabajar en satisfacer sus necesidades.

Distritos cono norte	Población (miles)
San martin	724.3
Comas	575.8
Puente Piedra	367.7
Carabaylo	365.8
Los Olivos	360.5
Independencia	233.5
Total	2627.6

**Gráfico 1: Población de Lima Norte en miles del año 2019**

Fuente: CPI - Perú población 2019  
Elaboración: Propia

Respecto al NSE según sus zonas, el cono norte está conformado por sector AB en un 22.9% y 44.1% del sector C. A continuación, una tabla de la estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas en Lima metropolitana 2019:



Cuadro N° 11  
**Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas**

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>27.7</b>	<b>42.6</b>	<b>24.1</b>	<b>5.6</b>

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018  
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

## Gráfico 2: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

Fuente: APEIM - Perú: Población 2019 por zonas

Elaboración: CPI

De igual manera el rango de edades en Lima metropolitana es el siguiente. Si nos enfocamos en la población entre 25 – 55 años del NSE A/B, representan el 13% de toda la población en Lima Metropolitana.

Cuadro N° 10  
**Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico**  
(En miles de personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1,149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>	<b>2,720.8</b>	<b>100.0</b>	<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>941.7</b>	<b>1,102.1</b>	<b>828.5</b>	<b>1,357.4</b>	<b>2,683.4</b>	<b>2,086.5</b>	<b>1,581.3</b>

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018  
I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017  
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

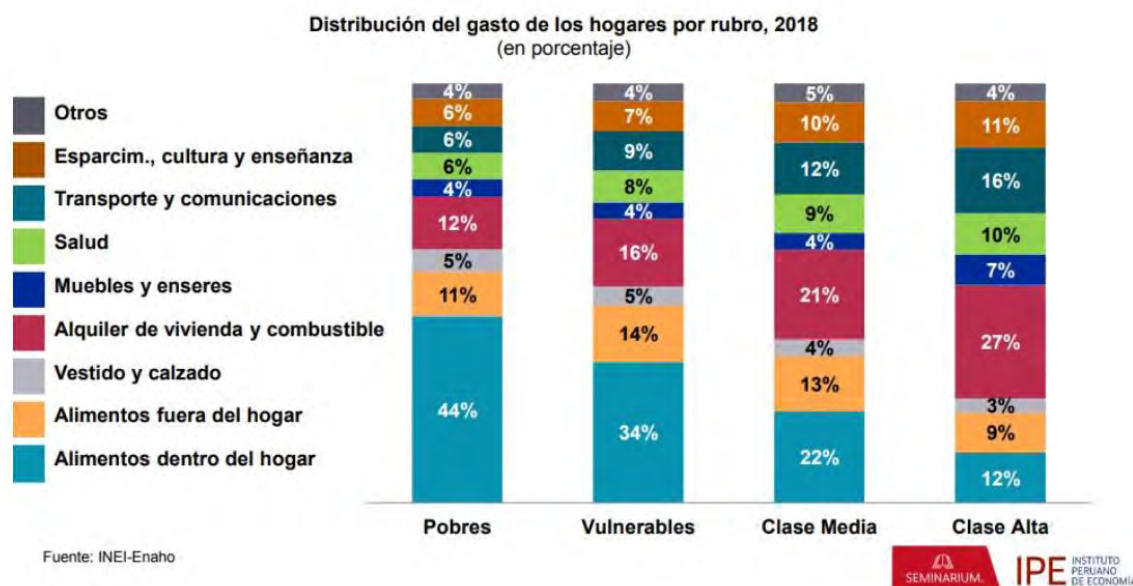
## Gráfico 3: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE

Fuente: APEIM - Perú: Población 2019 por NSE y edades

Elaboración: CPI

## 1.2. FACTOR SOCIO – CULTURAL

Respecto al gasto, la clase media, a nivel general, se mantiene constante en la distribución de gasto por zonas geográficas. Sobre los tipos de gasto, los alimentos dentro del hogar, así como el alquiler de vivienda y gasto en combustible ocupan el mayor porcentaje de gasto.



**Gráfico 4: Distribución del gasto de los hogares por rubro 2018**

Fuente: INEI - Perú: Distribución de gasto de hogares 2018

Elaboración: PERURETAIL

Según el IPE, El monto mensual de gasto en diversión asciende a: En el nivel socioeconómico (NSE) A gasta S/150; NSE B gasta S/100; NSE C S/60; NSE D S/50; NSE E S/50; trabajadores dependientes S/100; independientes S/50 y amas de casa S/30.

En los últimos 5 años el catering ha impactado en la actualidad. Jordi Margall Grau, Chef especialista en productos de V gama y propietario del catering Montserrat (2020), afirma en uno de sus artículos publicados en LinkedIn que antes, un menú de boda normalmente consistía en un aperitivo bastante copioso y un menú. Hoy, los aperitivos pueden ser mucho más originales, como snacks, tapas, aperitivos, mesas temáticas, show cooking, food trucks, degustaciones de vinos, cocktails con nitrógeno líquido, quesos, embutidos, sushi, mejicano, trattoria italiana, wocks, etc. Diversos factores justifican este hecho, las personas buscan gestionar su tiempo eficientemente. Cada vez aumentan los negocios que nos facilitan actividades diarias y nos ahorran tiempo como el delivery, las aplicaciones bancarias, el catering, etc.

Respecto a la atención de catering, se pretende desarrollar métodos para brindar mejoras en la gestión del tiempo, con el fin de utilizarlo permanentemente en la atención de los clientes.

### 1.3. FACTOR ECONÓMICO

El Producto Bruto Interno (PBI) creció 2,16% en el 2019, de acuerdo con el reciente informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

El incremento anualizado se sustenta en el aporte en los sectores comercio, telecomunicaciones, agropecuario y servicios prestados a empresas. No obstante, se trata del menor crecimiento en la economía del país en la presente década, superando el mínimo alcanzado en el 2014 de 2,4% de PBI.

La pesca tuvo la peor caída, con una variación negativa de -25,87%. Sin embargo, el sector representa el 0,74% del PBI. La manufactura -con 16,52% en el PBI- disminuyó en 1,68%, y minería e hidrocarburos -con 14,36% de participación- terminó en -0,05%. Comercio creció en 3% y Construcción en 1,51%. Estos representan un 10,18% y 5,10% del PBI, respectivamente.

SECTORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	Ene-Feb 2020	
Agropecuario 2/	3.46	2.66	2.80	7.81	3.17	3.59	
Agrícola	2.35	1.76	2.53	9.61	2.61	4.46	
Pecuario	5.24	3.72	2.78	5.82	4.05	2.52	
Pesca	15.87	-10.09	4.67	47.68	-25.87	-13.06	
Minería e hidrocarburos 3/	9.46	16.29	3.42	-1.50	-0.05	3.84	
Minería metálica	15.71	21.19	4.48	-1.74	-0.84	3.02	
Hidrocarburos	-11.47	-5.10	-2.45	-0.04	4.60	8.14	
Manufactura 4/	-1.47	-1.38	-0.19	5.92	-1.70	2.96	
Procesadores recursos primarios	1.56	-0.73	1.61	12.89	-8.80	12.62	
Manufactura no primaria	-2.50	-1.61	-0.86	3.36	1.16	0.09	
Electricidad y agua	5.93	7.33	1.14	4.39	3.93	3.25	
Construcción	-5.82	-3.21	2.10	5.33	1.52	5.17	
Comercio	3.88	1.81	1.03	2.65	3.00	2.61	
Otros servicios	4.97	4.34	3.17	4.50	4.16	3.75	
Derechos de importación y otros impuestos	0.13	2.71	3.79	3.85	1.84	2.25	
<b>PBI</b>	3.27	4.05	2.48	3.97	2.16	3.40	
Sectores primarios	6.69	9.63	3.03	3.55	-1.27	4.63	
Sectores no primarios	2.36	2.50	2.31	4.09	3.18	3.07	

**Gráfico 5: Variaciones porcentuales anualizadas desde el 2015 al 2019**

Fuente: BCRP – PBI y Empleo  
Elaboración: Propia

Sin embargo, es importante también considerar el impacto del Covid-19 en la economía y las proyecciones que se tienen luego del periodo de emergencia.

Cerca del 39% de la actividad económica de Lima metropolitana proviene de Lima Norte, manifestó el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Carlos Durand. “La actividad económica en Lima Norte pasó del comercio básico a la iniciativa de la microempresa manufacturera o de servicios”, dijo. Precisó que el 99% de las empresas existentes en Lima Norte son micro y pequeñas empresas, y absorben al 75% de la población económicamente activa.

Asimismo, el sector Horeca (Hoteles, Restaurantes y *catering*) está en crecimiento. El informe de Producción Nacional (INEI) indicó que en mayo 2019 el sector alojamiento y restaurantes aumento en 5.01%, en comparación al año anterior.

Según la encuesta mensual del sector servicios realizado por el INEI en febrero 2020, la actividad Comercio registró un crecimiento de 2,51%, Restaurantes 4,94% y Servicios Prestados a Empresas 4,42%. Suministro de comidas por encargo (*catering*) presentó una variación positiva de 23,52%, por mayor requerimiento del servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos, en la atención de buffet, banquetes, convenciones y fiestas corporativas.

En conclusión, si bien la pandemia del Covid-19 afectará la economía nacional en el 2020. El sector del catering ha venido creciendo los últimos años. Así que, se recomienda ingresar al mercado el 2021, una vez que la economía se regularice; ya que, es un negocio próspero.

#### **1.4. FACTOR POLÍTICO – LEGAL**

El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), que tiene como principal función promover el empleo en el marco de una igualdad de oportunidades, ha establecido nuevas medidas con relación a las modalidades de contratación utilizadas por las empresas de intermediación laboral.

Por otro lado, existen numerosas leyes con respecto a la construcción o remodelación del lugar, la apertura del establecimiento y los requerimientos de seguridad. Antes de comenzar a construir las instalaciones se necesita adquirir una Licencia de Obra de acuerdo con la Ley N° 27157. Asimismo, se debe conseguir una Licencia Municipal Definitiva de Apertura de Establecimiento de acuerdo con la Ley N° 28976, para la cual se requiere una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.

La Encuesta Mensual de Restaurantes (servicios de preparación de comida y bebida) considera como población objeto de estudio a las empresas que tienen como actividad principal las incluidas en la División 56 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 (CIIU-Rev.4), comprende:

56 Actividades de servicio de comidas y bebidas.

5610 Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

5621 Suministro de comidas por encargo.

5629 Otras actividades de servicio de comidas.

5630 Actividades de servicio de bebidas.

En el marco de las acciones de prevención frente al coronavirus en el Perú, la Dirección General de Gobierno Interior (DGIN) del Ministerio del Interior informó que no otorgará garantías de orden público para espectáculos o concentraciones públicas que reúnan a más de 300 personas.

Según una resolución ministerial publicada en el Diario Oficial El Peruano, se suspende el otorgamiento de garantías de orden público para reuniones públicas, concentraciones o eventos sociales masivos, deportivos o de cualquier otra índole, cuyo aforo supere las 300 personas.

Esta suspensión regirá mientras se mantenga vigente el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, que declara en emergencia sanitaria a nivel nacional por un plazo de 90 días calendario y que a la vez dicta medidas de prevención y control del Covid-19. Una de las consecuencias de este decreto es que los negocios que ya venían funcionando, no habrán operado varios meses y habrán acumulado cuantiosas deudas. Esta es una oportunidad para el ingreso de nuevos ofertantes con liquidez financiera estable y que incluso puedan innovar en ciertos temas logísticos empleados por las empresas de manera tradicional.

## **1.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

Respecto al factor tecnológico, cada vez que se realiza una feria de catering en Lima, se presentan nuevas ideas para el desarrollo de catering en el país.

Incluso, actualmente es altamente solicitado el servicio de catering mediante redes sociales. Es común buscar en páginas web como OLX, Mercado Libre o incluso contactar

directamente vía Facebook. Por ello, es necesaria la difusión de la empresa a través de redes sociales y contenido virtual.

También se necesita indumentaria moderna para la decoración como letras gigantes con el nombre de la persona homenajeada, juego de luces, servicio de grabación del evento, etc.

Otro factor es la gestión logística de por medio; ya que, se debe organizar un cronograma para el correcto desarrollo del evento. Además, se debe considerar administrar eficientemente la relación con los proveedores para diversas índoles como transporte, comida, seguridad. Sería ideal tener un sistema que organice la información antes mencionada.

En conclusión, no existe en el mercado una máquina o software en especial que trabaje directamente con el servicio de catering; sin embargo, sí hay tecnología en la indumentaria necesaria que puede servir como material innovador, por ejemplo, los juegos de mesa modernos y desarmables que ocupan menos espacio o las luces led que consumen menos energía y con mayor diversidad en modelos.

## **2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

A continuación, se aplicará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para analizar los factores internos del proyecto en estudio.

### **2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En Lima Norte, son pocas las empresas que realizan únicamente el servicio de catering. Usualmente, son los propios locales de eventos los que ofrecen diversos tipos de servicios, entre ellos el catering. Esto se debe a que, este servicio representa uno de los mayores ingresos, en su mayoría, el alquiler del local es el más rentable. Lo cual, genera ventajas y desventajas; ya que, las empresas que ofrecen solo el servicio de catering son especialistas; en otras palabras, son competidores directos en lo que respecta al servicio de catering corporativo. Sin embargo, como se mencionó al inicio, la cantidad de estas empresas son minoría. Por otro lado, existe mayor oferta en locales que ofrecen el servicio de catering incluido para eventos sociales y al no ser su único servicio, no es prioridad; por ello, la calidad de su presentación no es sobresaliente.

En conclusión, la ventaja de la empresa será ofrecer el mismo servicio de calidad sobresaliente en catering para eventos corporativos y sociales. De esta forma, será más accesible entrar en el mercado de ambos competidores.

## **2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Si bien el principal servicio que brindaremos será el catering, también debemos analizar los demás servicios como mobiliario, toldos, movilidad, floristas, luces y sonido.

Respecto al mobiliario, es un factor que estará presente en la mayoría de los eventos. Actualmente, hay juegos de mesa que se desarman fácilmente, de esta forma, se podría transportar mejor.

Sobre los toldos, se necesita personal y transporte adicional para efectuar dicha actividad. No siempre será requerido; ya que, en los eventos corporativos o sociales de empresas que prefieran que vayamos a sus instalaciones, no será necesario el toldo. Existen varios proveedores de toldos en Lima Norte; así que, nuestro poder de negociación es alto en este caso.

La movilidad es un factor crucial y recurrente. Una minivan podría transportar el mobiliario cada vez que se requiera.

El servicio de flores no siempre será requerido. Los proveedores de flores se pueden conseguir en los mercados más comunes de la zona, entre ellos, el mercado Productores y el mercado Central. Sin embargo, al ser insumos que formarán parte de la decoración, los proveedores deben ser de alta calidad; por ello, el número de los que califican y nuestro poder de negociación sería un nivel medio.

Respecto a los proveedores de luces y sonido, se necesita personal e indumentaria para realizar dicha actividad. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que no es un trabajo complejo de realizar, existe alta oferta de empresas que ofrecen dicho servicio.

## **2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES**

Como se mencionó en el inciso 1.2.1., existe mayor oferta de locales que ofrecen el servicio de eventos con catering incluido, que empresas dedicadas exclusivamente al catering. Así que, en el caso de eventos corporativos y sociales, el poder de negociación de compradores es alto, ya que pueden elegir la oferta que mejor se adapte a sus necesidades. Las empresas deberán adaptarse a los requerimientos del comprador para ser elegidos.

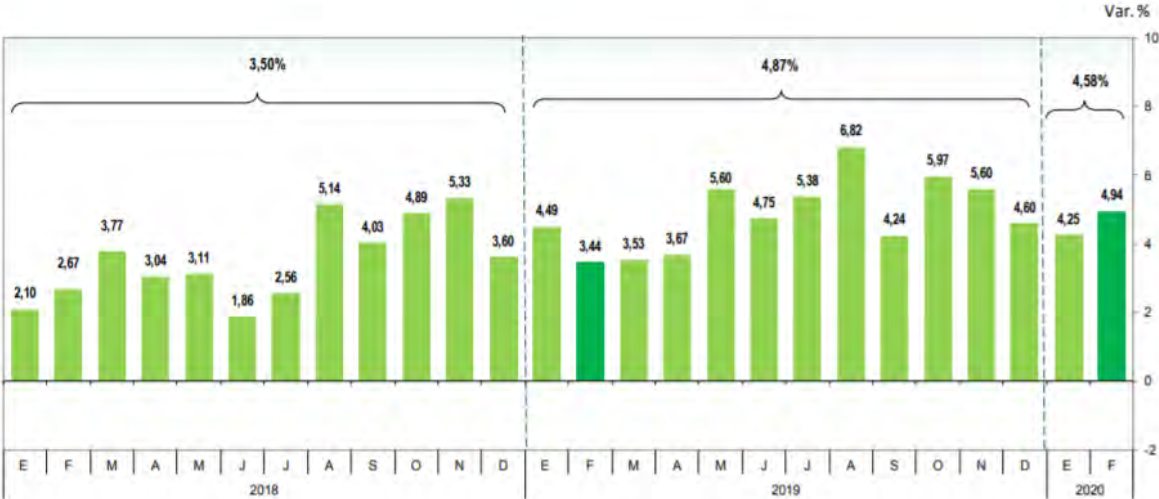
Por otro lado, en lo que respecta a los locales que incluyen el servicio de catering, en una entrevista del diario Gestión al trends senior director de Ipsos Perú, Javier Álvarez, señaló lo siguiente: “El consumidor de Lima norte, así como el peruano promedio, ahora es menos tradicional y conservador. Si mañana lanzan una nueva marca o categoría, la va a probar”

(Gestión 2019). También, en una encuesta realizada en Ipsos en 2019 a los consumidores de Lima Norte (Anexo 4), señalan que les gusta probar nuevos productos y servicios. Lo cual, es positivo para el proyecto; ya que, nos facilita entrar en el mercado.

Por ello, si bien existe en el mercado una variada oferta de locales que ofrecen el servicio de eventos y catering, una buena relación con el cliente y su fidelización será clave para el éxito del negocio.

**2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La principal amenaza de servicio sustituto es la actividad de restaurantes, principalmente, aquellos que ofrecen buffet. Según la INEI, en febrero de 2020, la evolución de la producción del subsector restaurantes (servicios de preparación de comidas y bebidas) creció en 4.94% respecto al similar periodo del año anterior. El detalle de evolución de producción de cada actividad del sector se puede revisar en el Anexo 1.



**Gráfico 6: Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes: 2018-2020 (variación % respecto a similar periodo del año anterior)**  
 Fuente: INEI. Encuesta Mensual de Restaurantes.

El grupo “Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas” registró crecimiento en 3,05%, debido al dinamismo de los establecimientos de comidas rápidas, restaurantes, restaurantes turísticos, carnes y parrillas, chifas, sandwicherías y pollerías, por la variedad en promociones, descuentos con aplicativos móviles, orquesta en vivo, extensión de horarios por temporada de verano, renovada presentación de cartas gastronómicas y apertura de sucursales.



Además, el número de nuevas empresas registradas en el sector podría resultar una amenaza de servicios sustitutos. La actividad de servicio de comidas y bebidas en Lima Metropolitana registró un número considerable de nuevas empresas (2141) en el cuarto trimestre del 2019. Por otro lado, el número de empresas dadas de baja en el mismo periodo de tiempo fue de 683 (revisar Gráficos 7 y 8). El resultado de la diferencia es un crecimiento de nuevas empresas en el sector, y como se ha revisado en la parte inicial de este punto, el aumento de restaurantes es la principal amenaza respecto a sustitutos.



**Gráfico 7: Altas de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019 en Lima Metropolitana**

Fuente: INEI - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.



**Gráfico 8: Bajas de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019 en Lima Metropolitana**

Fuente: INEI- Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**2.5. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

Según la INEI, en febrero de 2020, el grupo “Suministro de comidas por encargo” (catering) presentó una variación positiva de 23,52% (Anexo 1), por mayor requerimiento del servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos, en la atención de buffet, banquetes, convenciones y fiestas corporativas.

En este escenario, si la cantidad de empresas en Lima Metropolitana aumenta, habría mayor interés de ofrecer el servicio de catering; ya que, independientemente del rubro de dichas empresas, todas celebran eventos corporativos. Esto generaría interés de nuevos competidores en satisfacer dicha demanda. Para confirmar esta lógica, se evaluará el aumento de nuevas empresas en el IV trimestre del 2019 y el número de empresas dadas de baja en el mismo periodo.

En lo que se refiere a altas de empresas, Lima Metropolitana registró 29 mil 872 empresas. Lima Norte representa un 20,9% de altas de empresas de Lima Metropolitana, las cuales se concentran en los distritos de San Martín de Porres (1 mil 817), Los Olivos (1 mil 217) y Comas (1 mil 125). El detalle de altas de empresas, según ámbito geográfico urbano y distrito se puede revisar en el Anexo 2.

Ámbito geográfico urbano	2018	2019	Estructura % IV Trim. 2019	Var. % IV Trim. 2019/18
	IV Trim.	IV Trim.		
<b>Total</b>	<b>31 690</b>	<b>29 872</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,7</b>
Lima Norte	6 795	6 237	20,9	-8,2
Lima Centro	11 755	11 195	37,5	-4,8
Lima Este	6 627	6 320	21,2	-4,6
Lima Sur	4 392	4 194	14,0	-4,5
Provincia Constitucional del Callao	2 121	1 926	6,4	-9,2

**Cuadro 9: Altas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2018-19 en Lima metropolitana**

Fuente: INEI Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Por otro lado, el número de empresas dadas de baja, para el IV Trimestre de 2019, fueron a 15 mil 219 unidades económicas, lo que representó una variación porcentual de -40,7%

respecto al similar periodo del año anterior. En Lima Norte se cerraron 2 mil 975 empresas. De este total, los distritos con mayor número de empresas dadas de baja fueron San Martín de Porres (32,2%), Los Olivos (20,2%), Comas (18,9%), Puente Piedra y Carabayllo (9,9% cada uno), entre los principales.

Ámbito geográfico urbano	2018 IV Trim.	2019 IV Trim.	Estructura % IV Trim. 2019	Var. % IV Trim. 2019/18
<b>Total</b>	<b>25 670</b>	<b>15 219</b>	<b>100,0</b>	<b>-40,7</b>
Lima Norte	5 002	2 975	19,5	-40,5
Lima Centro	10 211	5 796	38,1	-43,2
Lima Este	5 463	3 152	20,7	-42,3
Lima Sur	3 241	2 169	14,3	-33,1
Provincia Constitucional del Callao	1 753	1 127	7,4	-35,7

**Gráfico 10: Bajas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2018-19 en Lima Metropolitana**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

El resultado es un crecimiento de nuevas empresas en el mercado. Esto podría generar mayor interés de ofrecer el servicio de catering y sería considerado como una amenaza de ingresos de nuevos competidores. Sin embargo, como se menciona anteriormente, la diferenciación en la calidad de nuestro servicio nos diferenciaría de posibles competidores.

### 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación, se presentará la visión y misión de la empresa, el análisis FODA, las estrategias genéricas y por último los objetivos.

#### 3.1. VISIÓN

Ser la empresa líder en Lima Metropolitana que brinde servicio de catering para eventos sociales y corporativos que cumplan con las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

#### 3.2. MISIÓN

Brindar a nuestros clientes soluciones completas y de alta calidad en el servicio de catering. Asimismo, mantener una metodología de mejora continua innovando en la experiencia que ofrecemos.

#### 3.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA ayudará a definir las estrategias que deberá seguir la empresa de acuerdo con los factores internos, como las fortalezas y debilidades de la empresa, y los factores externos a la empresa, como las amenazas y oportunidades del entorno.

##### a) MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Para el análisis de factores externos, se procede a enlistar las amenazas y oportunidades identificadas, estas se encuentran en la tabla 1.

**Tabla 1: Oportunidades y amenazas de la empresa**

OPORTUNIDADES			AMENAZAS
O1	Crecimiento del subsector suministro de comidas por encargo	A1	Recesión económica debido a la pandemia del Covid - 19
O2	Mayor interés en el desarrollo de la gastronomía peruana	A2	Reincorporación progresiva del servicio debido a la suspensión de reuniones públicas o eventos sociales en 2020.
O3	Tendencia del consumidor de Lima a probar nuevos productos y servicios	A3	Alta oferta de locales que ofrecen el servicio de eventos y catering
O4	Crecimiento económico de la zona debido al aumento de nuevas empresas locales	A4	Crecimiento de restaurantes desde el 2017, considerado como sustituto

Elaboración: Propia

A continuación, se sustentará la elección de cada oportunidad y amenaza:

- O1: Como se revisó en el análisis del microentorno, el subsector de suministro de comidas por encargo ha crecido los últimos años y es un factor externo que se debe aprovechar.
- O2: El interés por el desarrollo en la comida peruana se refleja en el aumento de carreras de gastronomía, chefs reconocidos, fusiones gastronómicas. Esto genera mayor oferta y demanda.
- O3: El consumidor del mercado objetivo presenta un perfil con interés en experimentar productos y servicios nuevos.
- O4: La economía de Lima Norte es estable y se ha reforzado debido al incremento de negocios emergentes.
- A1: El Covid-19 afectará la economía nacional en el año 2020, se espera una recuperación paulatina desde el 2021.
- A2: El Estado suspendió las reuniones públicas o eventos sociales en el 2020, esto afecta el mercado potencial de la empresa.
- A3: Existe alto nivel de competencia con locales que ofrecen servicio de eventos y catering. Debido a que su mayor ingreso es por alquiler de local, tienen flexibilidad en sus precios de catering.
- A4: En el análisis de microentorno, se validó el incremento de restaurantes que representa una opción que sustituye el servicio de catering.

Luego se realizará una matriz de enfrentamiento y con ello se calculará la ponderación necesaria para realizar la matriz EFE, esta se presenta en el anexo 5.

Finalmente se elabora la matriz de evaluación de factores externos tomando en cuenta la calificación de la matriz EFE en el anexo 6.

En la matriz EFE se calcula la puntuación ponderada de los factores externos, donde los valores menores a 2.5 caracterizan a una empresa débil externamente. El puntaje que se obtuvo en la matriz es de 2.79 y debido a que es superior a 2.50 se puede concluir que la empresa responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades.

## b) MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Para el análisis de factores internos, se procede a enlistar las fortalezas y debilidades identificadas, estas se encuentran en la tabla 2.

**Tabla 2: Fortalezas y debilidades de la empresa**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Servicio de calidad que ofrece una experiencia diferenciadora	D1	Poco reconocimiento de la marca por ser una empresa nueva
F2	Flexibilidad en el servicio, diversas opciones con sus respectivos precios	D2	Falta de experiencia en organización de eventos sociales y corporativos en comparación con empresas establecidas
F3	Personal especializado en comida y decoración	D3	Dependencia de actividades tercerizadas para brindar servicio completo

Elaboración: Propia

A continuación, se sustentará la elección de cada fortaleza y debilidad:

- F1: El principal diferencial de la empresa es la calidad de servicio, incursionará en gastronomía moderna, así sobresaldrá de lo que se ofrece tradicionalmente.
- F2: Ofrecer una gama de opciones en el servicio, algunas más costosas que otras, ya que se puede incluir todo o música, pero si el cliente no desea, no se le obliga a contratar el servicio completo, sino el que mejor se adecúe a sus necesidades.
- F3: El personal contará con experiencia en el sector y será altamente calificado para brindar un servicio de calidad.
- D1: Al ser una empresa nueva, es importante ganar participación, ya que no es conocida en el sector.
- D2: Las empresas que operan desde años anteriores tienen experiencia en el rubro, conocen proveedores y clientes. Una empresa nueva debe aprender sobre el sector para competir en él.
- D3: Para brindar un servicio completo que incluya música, todo, transporte, se debe tercerizar algunas actividades. Esto lo hace dependiente de forma parcial.

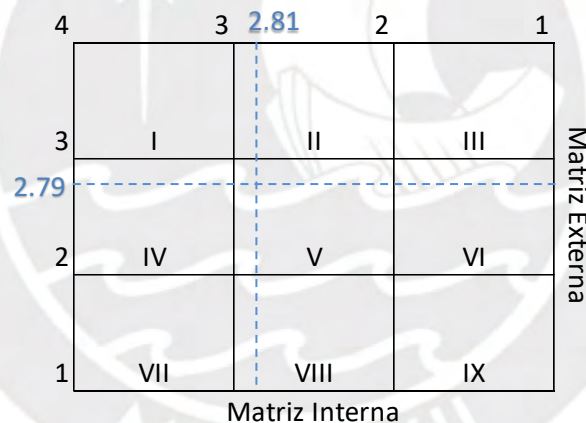
Luego se realizará una matriz de enfrentamiento y con ello se calculará la ponderación necesaria para realizar la matriz EFI, esta se presenta en anexo 7.

Finalmente se elabora la matriz de evaluación de factores internos tomando en cuenta la calificación de la matriz EFI en el anexo 8.

En la matriz EFI se calcula la puntuación ponderada de los factores internos, donde los valores menores a 2.5 caracterizan a una empresa débil internamente. Como se observa en el anexo, se obtuvo una puntuación de 2.81, lo cual indica una posición interna fuerte de la empresa.

### c) MATRIZ INTERNA EXTERNA

Los índices obtenidos en el análisis de factores externos e internos, 2.79 y 2.81 respectivamente, son graficados en la Matriz Interna Externa, la cual se encuentra en el gráfico 6. El cruce de ambos índices se encuentra en el cuadrante V, por lo que se recomienda establecer estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.



**Gráfico 11: Matriz Interna Externa**

Elaboración: Propia

## d) MATRIZ FODA

En la tabla 3 se muestra la matriz FODA, en la cual se presentan estrategias para el desarrollo de la empresa en base a los factores externos e internos identificados.

**Tabla 3: Matriz FODA**

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Servicio de calidad que ofrece una experiencia diferenciadora	1. Poco reconocimiento de la marca por ser una empresa nueva
	2. Flexibilidad en el servicio, diversas opciones con sus respectivos precios	2. Falta de experiencia en organización de eventos sociales y corporativos en comparación con empresas establecidas
	3. Personal especializado en comida y decoración	3. Dependencia de actividades tercerizadas para brindar servicio completo
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crecimiento del subsector suministro de comidas por encargo	O2F1: Aprovechar el interés por la gastronomías nacional y ofrecer mayor cantidad de platillos nacionales innovadores  O3F1: Enfocarnos en brindar nuestra experiencia diferenciadora, ya que los consumidores buscan nuevas opciones  O4F3: Resaltar que contamos con personal especializado en comida y decoración, ya que con el crecimiento económico el mercado podrá pagarlo	O1D1: Aprovechar el crecimiento del sector para captar reconocimiento de la marca junto a los demás ofertantes
2. Mayor interés en el desarrollo de la gastronomía peruana		O3D1: Aprovecha la tendencia del consumidor por probar lo nuevo para ofrecer nuestro servicio
3. Tendencia del consumidor de Lima a probar nuevos productos y servicios		O4D1: Debido al aumento de nuevas empresas en la zona habrá mayor oferta de los servicios tercerizados y podremos escoger el más conveniente
4. Crecimiento económico de la zona debido al aumento de nuevas empresas locales		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Recesión económica debido a la pandemia del Covid - 19	A1F2: Enfatizar a los clientes que disponemos de diferentes opciones de servicio con precios distintos para contrarrestar la recesión económica del efecto covid-19  A1F1: Diferenciarnos con la calidad de nuestro servicio del resto de locales ya existentes pero que no se enfocan en los detalles  A4F3: Resaltar que contamos con personal especializado en comida que supera a la mayoría de restaurantes comunes	A1D3: Enfocarnos en detectar qué empresas han sido sólidas para resistir el efecto de la pandemia y aliarnos con ellos para la tercerización
2. Reincorporación progresiva del servicio debido a la suspensión de reuniones públicas o eventos sociales en 2020		
3. Alta oferta de locales que ofrecen el servicio de eventos y catering		A3D2: Enfocarnos en observar y aprender de los locales que ya brindan servicio de eventos y catering para adquirir experiencia en organización de eventos
4. Crecimiento de restaurantes desde el 2017, considerado como sustituto		

Elaboración: Propia



### **3.4. ESTRATEGIA GENÉRICA**

Considerando el análisis de macro y microentorno, la estrategia genérica a emplear según Michael Porter es la segmentación enfocada a diferenciación. El fundamento de la estrategia consiste en ofrecer exclusividad para cierto segmento del mercado. Justamente, se busca ofrecer un mayor servicio de calidad en catering que lo encontrado actualmente en Lima Norte. Un servicio que incorpore la calidad de catering con la experiencia de un evento social o corporativo moderno que, si bien se ofrece este servicio, no cumplen con los estándares de calidad que cierto sector requiere. Se busca que el consumidor pueda asociar el precio del servicio al valor percibido de este, por lo que se mostrará mayor enfoque en la integración del catering con el resto de los servicios que son indispensables en un evento social o corporativo como la decoración, luces y sonido, principalmente.

### **3.5. OBJETIVOS**

Los objetivos son clasificados en objetivos estratégicos y financieros.

#### **a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Segmentación enfocada a diferenciación. Supervisar continuamente los puntos fuertes del servicio que recae en el personal especializado en comida y decoración.
- Establecer alianzas estratégicas para la tercerización de algunos de los servicios. Definir una gama de proveedores fijos y trabajar en reforzar la relación con ellos.
- Enfocarse en adquirir experiencia en organización de eventos para gestionar eficientemente los recursos y brindar el servicio eficazmente, de esa forma, se podrá competir con los locales que ya brindan servicio de eventos y catering incluido.

#### **b) OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Recuperar la inversión generada dentro del plazo establecido para el proyecto (5 años).
- Contar con un crecimiento anual en las ventas de 5% como mínimo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### GESTIÓN

2020 “Un 39% de empresas en Lima están en Cono Norte”. *Gestión*. Lima. Consulta: 25 de abril de 2020.

<https://archivo.gestion.pe/noticia/1149824/39-empresas-lima-?ref=gesr>

### GESTIÓN

2019 “Lima norte cuenta con siete hoteles de tres estrellas, pero demanda pide de clase superior”. *Gestión*. Lima, 17 de agosto. Consulta: 25 de abril de 2020.

<https://gestion.pe/economia/lima-norte-cuenta-con-siete-hoteles-de-tres-estrellas-pero-demanda-pide-de-clase-superior-noticia/>

### BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)

2020 Producto bruto interno y demanda interna (Variaciones porcentuales anualizadas con respecto a similar periodo en el año anterior) [informe]. Lima. Consulta: 29 de abril de 2020.

<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 Encuesta Mensual del Sector Servicios [informe]. Lima, abril. Consulta: 29 de abril de 2020.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_del\\_sector\\_servicios\\_feb2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_servicios_feb2020.pdf)

### GESTIÓN

2019 “Al 93% de internautas de Lima norte le gusta probar nuevos productos”. *Gestión*. Lima, 17 de febrero. Consulta: 09 de mayo de 2020.

<https://gestion.pe/tendencias/93-internautas-lima-norte-le-gusta-probar-nuevos-productos-258865-noticia/?ref=gesr>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 Demografía Empresarial en el Perú – IV trimestre 2019 [informe]. Lima, febrero.  
Consulta: 09 de mayo de 2020.

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia\\_empresarial\\_ene2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_ene2020.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 Boletín del Sector Servicios N°06 Abril 2020 [informe]. Lima, junio. Consulta: 09 de junio de 2020.

<http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/>

LINKEDIN

2019 “El mundo del catering y su evolución”. *Linkedin*. Lima, 24 de mayo. Consulta: 28 de abril de 2020.

<https://www.linkedin.com/pulse/el-mundo-de-los-catering-y-su-evoluci%C3%B3n-jordi-margall-grau/>

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C.

2019 Perú: Población 2019 [informe]. Lima, abril. Consulta: 25 de abril de 2020.

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_2019\\_05.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf)

PERÚRETAIL

2019 “¿En qué gasta principalmente la clase media en el Perú?”. *PerúRetail*. Lima, 14 de junio. Consulta: 29 de abril de 2020.

<https://www.peru-retail.com/en-que-gasta-principalmente-la-clase-media-peru/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Evolución de la producción del subsector restaurantes (servicios de preparación de comidas y bebidas) (variación % respecto a similar periodo del año anterior)

Año / Mes	Actividades				
	Total sector	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	Suministro de comidas por encargo	Otras actividades de servicio de comidas	Actividades de servicio de bebidas
<b>2017</b>					
Enero	1,85	1,75	-16,55	3,88	0,30
Febrero	1,42	1,55	-14,59	2,22	-1,12
Marzo	-0,79	-1,92	-12,91	6,21	0,49
Abril	1,34	1,16	-16,67	3,26	0,82
Mayo	0,87	0,67	-12,86	2,75	1,06
Junio	1,15	0,72	-18,30	2,94	3,52
Julio	1,02	0,81	-13,14	2,64	0,41
Agosto	1,29	1,12	8,16	1,33	3,15
Setiembre	1,53	1,57	5,74	1,53	0,78
Octubre	1,04	0,77	-15,45	2,94	0,02
Noviembre	1,33	1,12	17,63	1,31	1,58
Diciembre	1,94	1,84	13,55	2,29	1,32
<b>2018</b>					
Enero	2,10	2,36	-6,35	2,09	-0,74
Febrero	2,67	2,46	38,51	3,84	1,15
Marzo	3,77	4,36	10,36	1,49	1,26
Abril	3,04	3,01	24,08	2,70	2,56
Mayo	3,11	3,12	-2,77	3,82	2,16
Junio	1,86	1,62	-1,57	3,52	1,71
Julio	2,56	2,20	-6,65	5,97	1,15
Agosto	5,14	4,60	-23,82	12,04	1,87
Setiembre	4,03	5,11	-23,52	1,63	-0,76
Octubre	4,89	4,39	-16,89	10,18	1,60
Noviembre	5,33	3,63	-0,02	15,94	3,32
Diciembre	3,60	3,28	-4,03	6,74	2,35
<b>2019</b>					
Enero	4,49	4,44	3,82	4,05	5,81
Febrero	3,44	3,37	-27,65	4,99	3,25
Marzo	3,53	1,53	-11,36	16,07	6,60
Abril	3,67	2,08	-8,19	14,80	0,83
Mayo	5,60	3,17	-0,02	21,56	5,42
Junio	4,75	3,93	81,29	7,96	4,54
Julio	5,38	2,91	-19,09	19,30	8,28
Agosto	6,82	2,67	-3,26	30,27	13,44
Setiembre	4,24	0,54	75,95	17,83	13,77
Octubre	5,97	2,91	-4,70	19,23	14,60
Noviembre	5,60	3,88	-13,83	12,30	13,68
Diciembre	4,60	1,94	20,59	16,16	10,77
<b>2020</b>					
Enero	4,25	2,10	3,19	15,01	9,23
Febrero	4,94	3,05	23,52	13,56	8,88

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI  
Encuesta Mensual de Restaurantes.

## Anexo 2: Altas de empresas, según ámbito geográfico urbano y distrito, 2018-19 en lima metropolitana

Ámbito geográfico urbano y distrito	2018	2019	Estructura % IV Trim. 2019	Var. % IV Trim. 2019/18
	IV Trim.	IV Trim.		
<b>Total</b>	<b>31 690</b>	<b>29 872</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,7</b>
<b>Lima Norte</b>	<b>6 795</b>	<b>6 237</b>	<b>100,0</b>	<b>-8,2</b>
Ancón	109	119	2,0	9,2
Carabayillo	709	739	11,8	4,2
Comas	1 344	1 125	18,0	-16,3
Independencia	479	455	7,3	-5,0
Los Olivos	1 372	1 217	19,5	-11,3
Puente Piedra	793	738	11,8	-6,9
San Martín de Porres	1 953	1 817	29,1	-7,0
Santa Rosa	36	27	0,5	-25,0
<b>Lima Centro</b>	<b>11 755</b>	<b>11 195</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,8</b>
Barranco	190	178	1,6	-6,3
Breña	378	370	3,3	-2,1
Jesús María	503	461	4,1	-8,3
La Victoria	1 554	1 416	12,6	-8,9
Lima	2 394	2 336	20,8	-2,4
Lince	365	328	2,9	-10,1
Magdalena del Mar	362	367	3,3	1,4
Miraflores	991	948	8,5	-4,3
Pueblo Libre	342	332	3,0	-2,9
Rimac	512	402	3,6	-21,5
San Borja	582	563	5,0	-3,3
San Isidro	656	658	5,9	0,3
San Miguel	659	615	5,5	-6,7
Santiago de Surco	1 768	1 743	15,6	-1,4
Surquillo	499	478	4,3	-4,2
<b>Lima Este</b>	<b>6 627</b>	<b>6 320</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,6</b>
Ate	1 680	1 749	27,7	4,1
Chaclacayo	106	93	1,5	-12,3
Cienegulla	71	70	1,1	-1,4
El Agustino	408	443	7,0	8,6
La Molina	702	575	9,1	-18,1
Lurigancho	475	407	6,4	-14,3
San Juan de Lurigancho	2 232	2 061	32,6	-7,7
San Luis	266	255	4,0	-4,1
Santa Anita	687	667	10,6	-2,9
<b>Lima Sur</b>	<b>4 392</b>	<b>4 194</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,5</b>
Chorrillos	878	819	19,5	-6,7
Lurín	233	254	6,1	9,0
Pachacamac	213	240	5,7	12,7
Pucusana	34	53	1,3	55,9
Punta Hermosa	29	41	1,0	41,4
Punta Negra	17	26	0,6	52,9
San Bartolo	30	29	0,7	-3,3
San Juan de Miraflores	1 044	930	22,2	-10,9
Santa María del Mar	7	4	0,1	-42,9
Villa el Salvador	1 103	995	23,7	-9,8
Villa María del Triunfo	804	803	19,1	-0,1
<b>Provincia Constitucional del Callao</b>	<b>2 121</b>	<b>1 926</b>	<b>100,0</b>	<b>-9,2</b>
Bellavista	219	207	10,7	-5,5
Callao	1 103	953	49,5	-13,6
Carmen de La Legua Reynoso	88	100	5,2	13,6
La Perla	193	129	6,7	-33,2
La Punta	12	17	0,9	41,7
Mi Perú	49	68	3,5	38,8
Ventanilla	457	452	23,5	-1,1

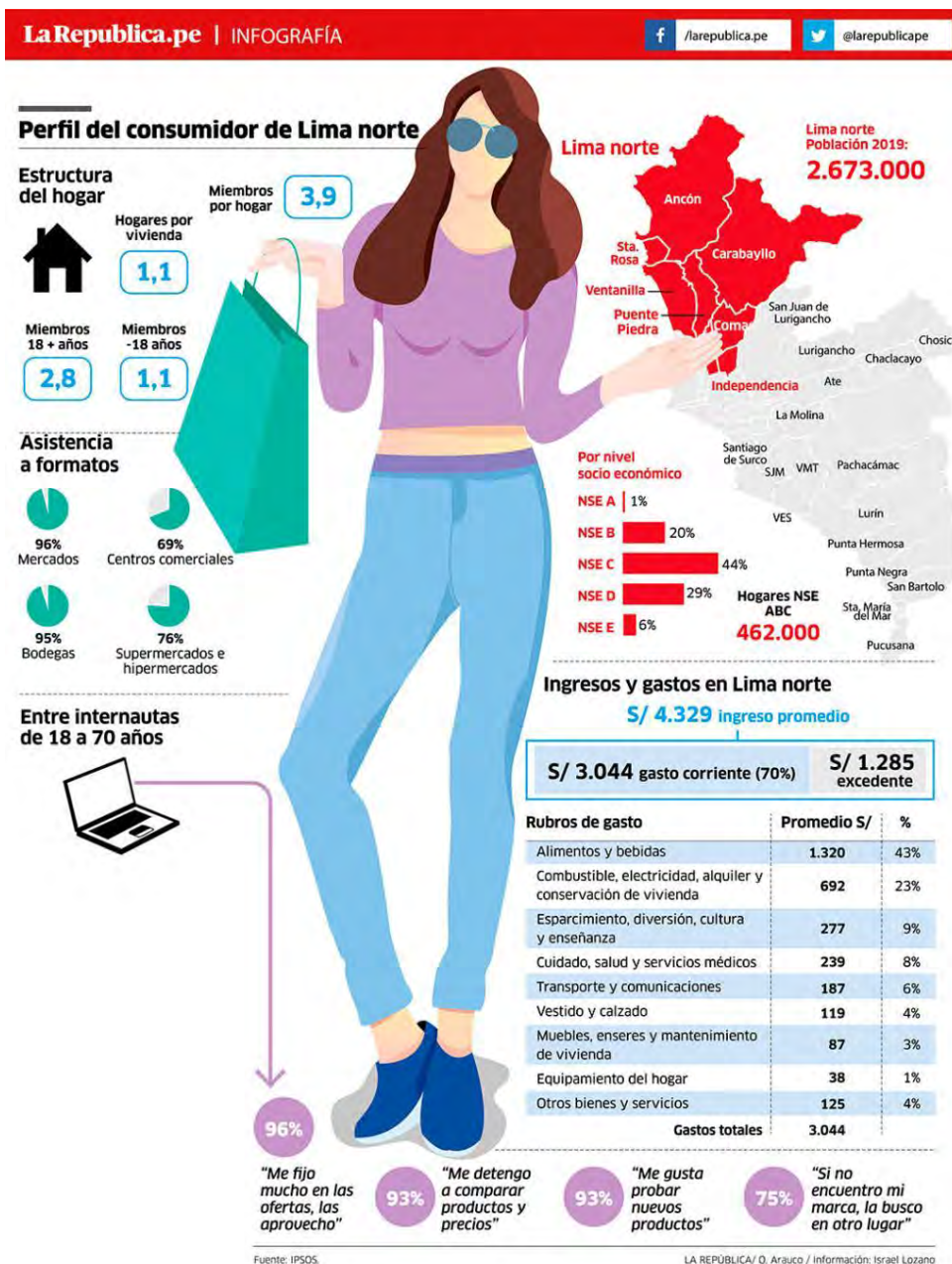
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

### Anexo 3: Bajas de empresas, según ámbito geográfico urbano y distrito, 2018-19 en lima metropolitana

Ámbito geográfico urbano y distrito	2018	2019	Estructura %	Var. %
	I Trim.	I Trim.	I Trim. 2019	I Trim. 2019/18
<b>Total</b>	<b>25 670</b>	<b>15 219</b>	<b>100,0</b>	<b>-40,7</b>
<b>Lima Norte</b>	<b>5 002</b>	<b>2 975</b>	<b>100,0</b>	<b>-40,5</b>
Ancón	71	35	1,2	-50,7
Carabaylo	522	295	9,9	-43,5
Comas	940	563	18,9	-40,1
Independencia	342	215	7,2	-37,1
Los Olivos	923	600	20,2	-35,0
Puente Piedra	549	295	9,9	-46,3
San Martín de Porres	1 625	957	32,2	-41,1
Santa Rosa	30	15	0,5	-50,0
<b>Lima Centro</b>	<b>10 211</b>	<b>5 796</b>	<b>100,0</b>	<b>-43,2</b>
Barranco	153	102	1,8	-33,3
Breña	348	186	3,2	-46,6
Jesús María	407	210	3,6	-48,4
La Victoria	1 270	821	14,2	-35,4
Lima	1 975	1 168	20,1	-40,9
Lince	357	201	3,5	-43,7
Magdalena del Mar	354	166	2,9	-53,1
Miraflores	979	465	8,0	-52,5
Pueblo Libre	344	170	2,9	-50,6
Rímac	427	233	4,0	-45,4
San Borja	545	271	4,7	-50,3
San Isidro	591	291	5,0	-50,8
San Miguel	574	371	6,4	-35,4
Santiago de Surco	1 449	875	15,1	-39,6
Surquillo	438	266	4,6	-39,3
<b>Lima Este</b>	<b>5 463</b>	<b>3 152</b>	<b>100,0</b>	<b>-42,3</b>
Ate	1 252	752	23,9	-39,9
Chaclacayo	109	45	1,4	-58,7
Cieneguilla	67	34	1,1	-49,3
El Agustino	352	226	7,2	-35,8
La Molina	636	307	9,7	-51,7
Lurigancho	334	191	6,1	-42,8
San Juan de Lurigancho	1 884	1 083	34,3	-42,5
San Luis	268	163	5,2	-39,2
Santa Anita	561	351	11,1	-37,4
<b>Lima Sur</b>	<b>3 241</b>	<b>2 169</b>	<b>100,0</b>	<b>-33,1</b>
Chorrillos	758	488	22,5	-35,6
Lurín	131	97	4,5	-26,0
Pachacamac	169	92	4,2	-45,6
Pucusana	21	13	0,6	-38,1
Punta Hermosa	21	12	0,6	-42,9
Punta Negra	11	9	0,4	-18,2
San Bartolo	18	13	0,6	-27,8
San Juan de Miraflores	770	476	21,9	-38,2
Santa María del Mar	5	3	0,1	-40,0
Villa el Salvador	727	524	24,2	-27,9
Villa María del Triunfo	610	442	20,4	-27,5
<b>Provincia Constitucional del Callao</b>	<b>1 753</b>	<b>1 127</b>	<b>100,0</b>	<b>-35,7</b>
Bellavista	181	119	10,6	-34,3
Callao	940	611	54,1	-35,0
Carmen de La Legua Reynoso	90	64	5,7	-28,9
La Perla	170	89	7,9	-47,6
La Punta	10	9	0,8	-10,0
Mi Perú	23	13	1,2	-43,5
Ventanilla	339	222	19,7	-34,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

# Anexo 4: Perfil del consumidor de Lima Norte



### Anexo 5: Tabla de enfrentamiento de factores externos

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	Cantidad	Ponderación
O1		1	1	0	1	1	0	1	5	18%
O2	0		0	0	0	1	0	0	1	4%
O3	0	1		0	1	1	0	0	3	11%
O4	1	1	1		1	1	1	1	7	25%
A1	0	1	0	0		1	0	0	2	7%
A2	0	0	0	0	0		0	0	0	0%
A3	1	1	1	0	1	1		1	6	21%
A4	0	1	1	0	1	1	0		4	14%
Total									28	100%

### Anexo 6: Matriz de evaluación de factores externos

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

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1	18%	3	0.54
O2	4%	2	0.07
O3	11%	3	0.32
O4	25%	4	1.00
Amenazas			
A1	7%	2	0.14
A2	0%	1	0.00
A3	21%	2	0.43
A4	14%	2	0.29
Total			2.79



## Anexo 7: Tabla de enfrentamiento de factores internos

	F1	F2	F3	D1	D2	D3	Cantidad	Ponderación
F1		1	1	1	1	1	5	31%
F2	0		0	1	0	0	1	6%
F3	0	1		1	1	1	4	25%
D1	0	0	0		0	0	0	0%
D2	0	1	0	1		0	2	13%
D3	0	1	1	1	1		4	25%
Total							16	100%

## Anexo 8: Matriz de evaluación de factores externos

Calificación	Nivel
1	Debilidad alta
2	Debilidad baja
3	Fortaleza baja
4	Fortaleza alta

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortaleza</b>			
F1	31%	4	1.25
F2	6%	3	0.19
F3	25%	4	1.00
<b>Debilidad</b>			
D1	0%	2	0.00
D2	13%	1	0.13
D3	25%	1	0.25
<b>Total</b>			<b>2.81</b>