

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA
DE UN RESTAURANTE DEDICADO A LA
VENTA DE ARROZ CHAUFÁ
PERSONALIZADO EN EL CENTRO
COMERCIAL PLAZA NORTE
- LA CHAUFERIA -**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

Juan Carlos Reyes Razuri
19991354

Asesor
Raphael Rey Tovar

Lima – Perú
Enero del 2023



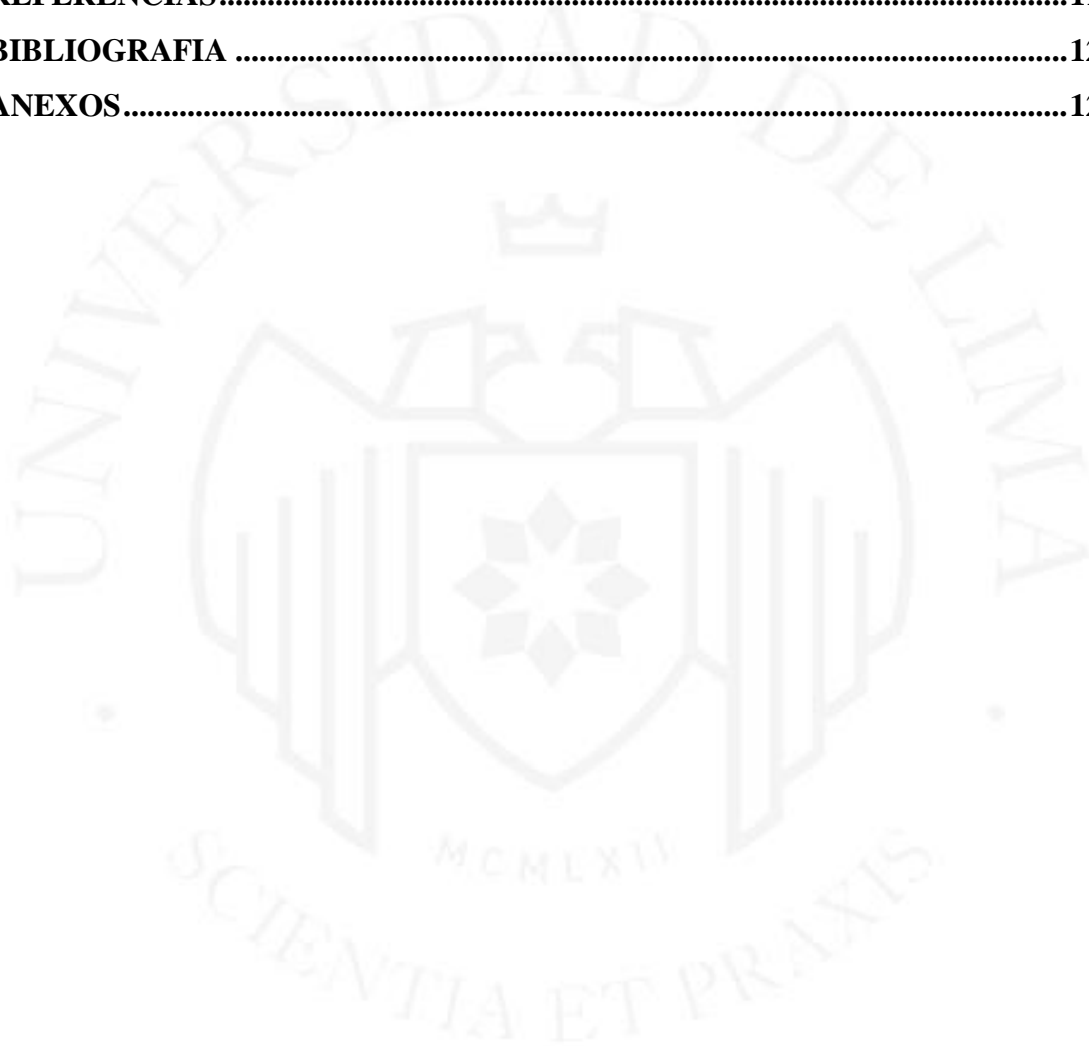
**BUSINESS PLAN TO OPEN A RESTAURANT
FOCUS ON THE SALE OF CUSTOM- MADE
FRIED RICE IN THE MALL “CENTRO
COMERCIAL PLAZA NORTE”.**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES	4
1.1 Definición del Servicio	4
1.2 Misión, Visión, Objetivos y Estrategias	5
1.2.1 Misión	5
1.2.2 Visión.....	5
1.2.3 Valores	6
1.2.4 Objetivos Estratégicos	6
1.2.5 Estrategias de nivel de negocios	6
1.3 Cadena de Valor.....	8
1.4 Análisis FODA	9
1.4.1 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	9
1.4.2 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).....	10
1.5 Modelo de Negocio CANVAS.	15
1.6 Matriz FODA.....	20
CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO	22
2.1 Productos Sustitutos.....	22
2.2 Determinación del Área Geográfica	22
2.3 Análisis de la Demanda	23
2.3.1 Segmentación de Mercado.....	23
2.3.2 Mercado Potencial	23
2.3.3 Mercado Disponible.....	26
2.3.4 Mercado Objetivo	27
2.3.5 Estimación de la Demanda	27
2.3.6 Muestra	29
2.3.7 Análisis de la Encuesta	30
2.4 Análisis de la Oferta	44
2.4.1 Análisis de la Competencia.....	44

CAPITULO III: MARKETING, OPERACIONES Y ORGANIZACION.....	49
3.1 Comercialización	49
3.1.1 Canales de Distribución	49
3.1.2 Promoción y Propaganda	50
3.1.3 Mezcla de Marketing	52
3.2 Estructura de las Operaciones.....	56
3.2.1 Localización del Proyecto.....	56
3.2.2 Diseño del Producto y/o Servicio	61
3.2.3 Insumos.....	62
3.2.4 Proveedores.....	66
3.2.5 Maquinarias y Equipos	66
3.2.6 Personal Requerido	67
3.2.7 Diseño de Procesos	68
3.2.8 Control de Inventarios	75
3.2.9 Capacidad de Producción.....	77
3.2.10 Diseño de las Instalaciones	78
3.3 Estructura Organizacional Propuesta.....	80
3.3.1 Organización de los Puestos de Trabajo	82
3.3.2 Gestión de Recursos Humanos	86
3.3.3 Aspectos Legales	92
3.3.4 Régimen Tributario.....	92
3.3.5 Constitución de la Empresa	94
CAPITULO IV: EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA.....	96
4.1 Inversión Inicial del Proyecto	96
4.2 Financiamiento.....	97
4.2.1 Costo de Oportunidad del Capital.....	101
4.3 Presupuestos.....	103
4.3.1 Presupuesto de Ventas	103
4.3.2 Presupuesto de Costo de Ventas	104
4.3.3 Presupuesto de Gastos Administrativos.....	105
4.3.4 Presupuesto de Marketing y Ventas.....	105
4.3.5 Depreciación	106
4.4 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.....	107
4.5 Estados Financieros	108

4.5.1	Estado de Ganancias y Pérdidas	108
4.5.2	Balance General	109
4.5.3	Flujo de Caja	110
4.5.4	Cálculo del VAN	111
4.5.5	Análisis de Sensibilidad.....	111
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	REFERENCIAS.....	116
	BIBLIOGRAFIA	120
	ANEXOS.....	122

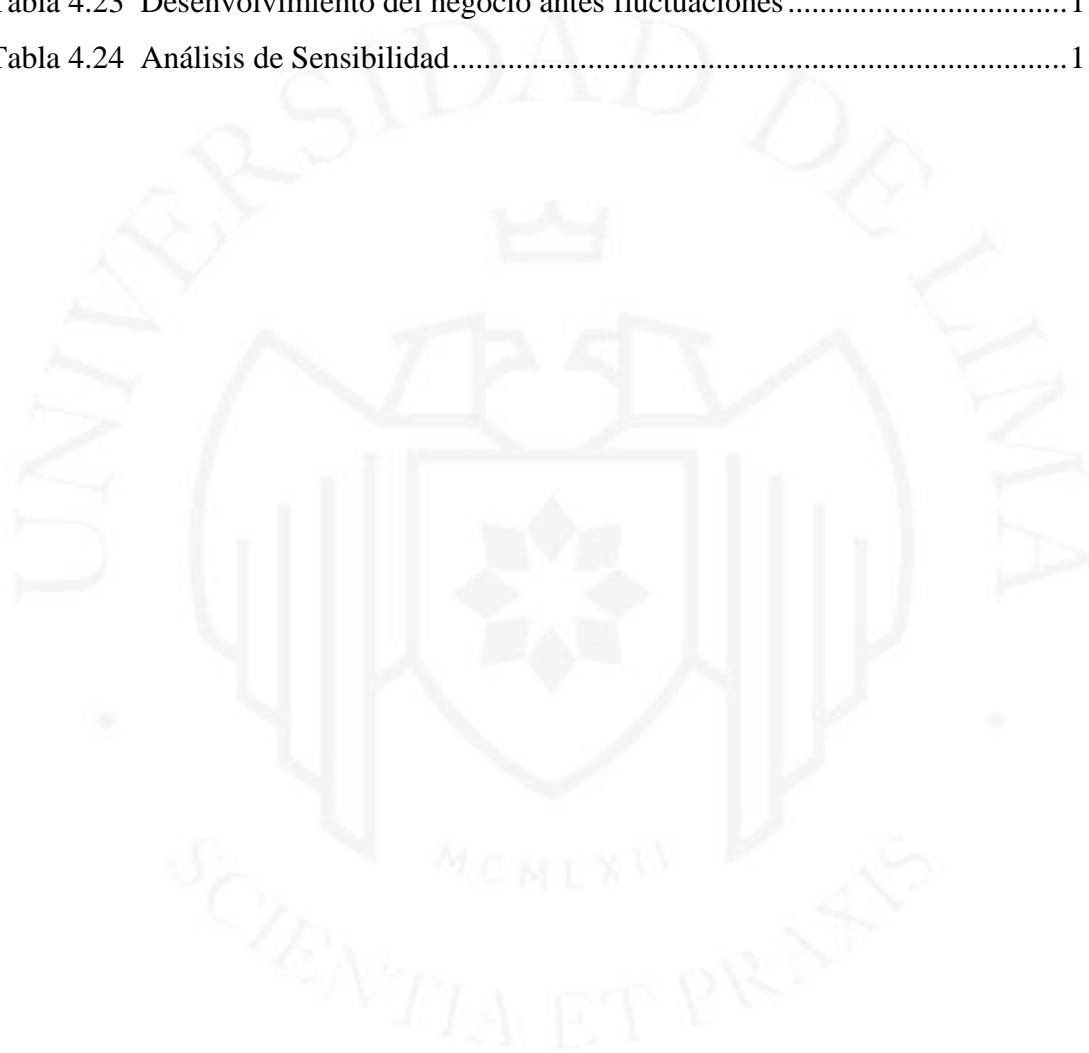


INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cadena de Valor	8
Tabla 1.2 Modelo Canvas de LA CHAUFERIA	16
Tabla 1.3 Matriz FODA.....	20
Tabla 2.1 Criterios de Segmentación de Mercado.....	23
Tabla 2.2 Aforo de Centros Comerciales de Lima y Callao.....	24
Tabla 2.3 Visitas Mensuales por Operadores de Centros Comerciales.....	25
Tabla 2.4 Visitas a Centros Comerciales de Corporación E. Wong.....	26
Tabla 2.5 Filtros aplicados para determinar la demanda.....	27
Tabla 2.6 Frecuencia de Consumo.....	27
Tabla 2.7 Proyección de Demanda - Consumidores.....	28
Tabla 2.8 Proyección de Demanda - Demanda de Platos.....	29
Tabla 2.9 Cálculo de la Muestra.....	29
Tabla 2.10 Cálculo del Alfa de Cronbach.....	30
Tabla 2.11 Cruce de respuestas de las preguntas 05 y 06.....	33
Tabla 2.12 Ingredientes no considerados en la encuesta.....	41
Tabla 2.13 Complementos no considerados en la encuesta.....	43
Tabla 2.14 Competencia Directa en Plaza Norte.....	45
Tabla 2.15 Competencia Indirecta en Plaza Norte.....	46
Tabla 3.1 Beneficio por uso de cada red social.....	51
Tabla 3.2 Contenido de la Carta: Categorías.....	52
Tabla 3.3 Clasificación de Centros Comerciales.....	58
Tabla 3.4 Tabla de enfrentamiento - factores de localización.....	59
Tabla 3.5 Ranking de factores de localización.....	59
Tabla 3.6 Preparación previa de insumos e ingredientes.....	62
Tabla 3.7 Costo Unitario del Arroz Chaufa Base.....	63
Tabla 3.8 Costo Unitario del Aeropuerto Base.....	63
Tabla 3.9 Costo Unitario del Chaufa de Quinua Base.....	64
Tabla 3.10 Costos de los Ingredientes – 1 opción.....	64
Tabla 3.11 Costos de los Ingredientes – 2 opciones.....	64
Tabla 3.12 Costos de los Ingredientes – 3 a 5 opciones.....	65

Tabla 3.13 Costo Unitario del Wantán Frito.....	65
Tabla 3.14 Costo Unitario de las Alitas Orientales	65
Tabla 3.15 Costo Unitario del Pollo Frito.....	66
Tabla 3.16 Maquinaria y Equipos.....	67
Tabla 3.17 Herramientas e Implementos	67
Tabla 3.18 Personal Requerido – Local Plaza Norte	67
Tabla 3.19 Frecuencia de Compra	68
Tabla 3.20 Productos con proveedores Homologados.....	70
Tabla 3.21 Proceso de Almacenamiento.....	71
Tabla 3.22 Capacidad de producción total.....	77
Tabla 3.23 Índice de Utilización de la Capacidad	78
Tabla 3.24 Perfil del Administrador	82
Tabla 3.25 Perfil del Coordinador de Tiendas	82
Tabla 3.26 Perfil de los Asistentes de Pre-Cocina.....	83
Tabla 3.27 Perfil de los Cocineros Juniors	83
Tabla 3.28 Perfil de los Ayudante de Cocina	84
Tabla 3.29 Escala salarial	90
Tabla 3.30 Honorarios bajo Locación de Servicios.....	91
Tabla 3.31 Beneficios del Régimen MYPE Tributario.....	93
Tabla 4.1 Inversión Inicial del Proyecto	96
Tabla 4.2 Inversión en Activo Fijo	96
Tabla 4.3 Inversión en Intangibles.....	97
Tabla 4.4 Inversión en Capital de Trabajo.....	97
Tabla 4.5 Estructura de Financiamiento	99
Tabla 4.6 Cálculo Mensual de Interés y Amortización del Préstamo.....	99
Tabla 4.7 Cálculo Anual de Interés y Amortización del Préstamo.....	100
Tabla 4.8 Cálculo de la Beta Apalancada	101
Tabla 4.9 Cálculo del CAPM.....	102
Tabla 4.10 Cálculo del WACC	102
Tabla 4.11 Precios de Venta del Menú	103
Tabla 4.12 Presupuesto de Ventas	104
Tabla 4.13 Presupuesto de Costos por Ventas	104
Tabla 4.14 Costos de cada uno de los platos comercializados	105
Tabla 4.15 Presupuesto de Gastos Administrativos.....	105

Tabla 4.16 Presupuesto de Marketing y Ventas	106
Tabla 4.17 Depreciación y Amortización	106
Tabla 4.18 Margen de Contribución	107
Tabla 4.19 Punto de Equilibrio	108
Tabla 4.20 Estado de Ganancias y Pérdidas	108
Tabla 4.21 Balance General	109
Tabla 4.22 Flujos de Caja	110
Tabla 4.23 Desarrollo del negocio antes fluctuaciones	111
Tabla 4.24 Análisis de Sensibilidad	112



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo de LA CHAUFERIA.....	5
Figura 1.2 Evolución del ingreso real promedio per cápita 2009-2020.....	11
Figura 1.3 Evolución del gasto real promedio per cápita 2009-2020.....	11
Figura 2.1 Resultado de la encuesta Pregunta 1	30
Figura 2.2 Resultado de la encuesta Pregunta 2	31
Figura 2.3 Resultado de la encuesta Pregunta 3	31
Figura 2.4 Resultado de la encuesta Pregunta 4	32
Figura 2.5 Resultado de la encuesta Pregunta 5	33
Figura 2.6 Resultado de la encuesta Pregunta 7 - Frecuentemente	34
Figura 2.7 Resultado de la encuesta Pregunta 7 - Ocasionalmente	35
Figura 2.8 Resultado de la encuesta Pregunta 8	35
Figura 2.9 Resultado de la encuesta Pregunta 9	36
Figura 2.10 Resultado de la encuesta Pregunta 10	36
Figura 2.11 Resultado de la encuesta Pregunta 11	37
Figura 2.12 Resultado de la encuesta Pregunta 12 - Características más importantes ..	37
Figura 2.13 Resultado de la encuesta Pregunta 12 - Características menos importantes	38
Figura 2.14 Resultado de la encuesta Pregunta 13	39
Figura 2.15 Resultado de la encuesta Pregunta 14	39
Figura 2.16 Resultado de la encuesta Pregunta 16	41
Figura 2.17 Resultado de la encuesta Pregunta 17	42
Figura 2.18 Resultado de la encuesta Pregunta 19	43
Figura 2.19 Resultado de la encuesta Pregunta 20	44
Figura 2.20 Carta de Arroz Gracias: combina tu arroz.....	47
Figura 2.21 Carta de Ocho Chaufas.....	48
Figura 3.1 Envases para la atención en tienda	53
Figura 3.2 Envases para los Atención por Delivery	53
Figura 3.3 Envase para las bebidas.....	54
Figura 3.4 Tipos de Proceso	68
Figura 3.5 Proceso de Preparación del Arroz Chaufa y Complementos	72

Figura 3.6 Ubicación de nuestro local dentro del Centro Comercial..... 79

Figura 3.7 Organigrama.....81

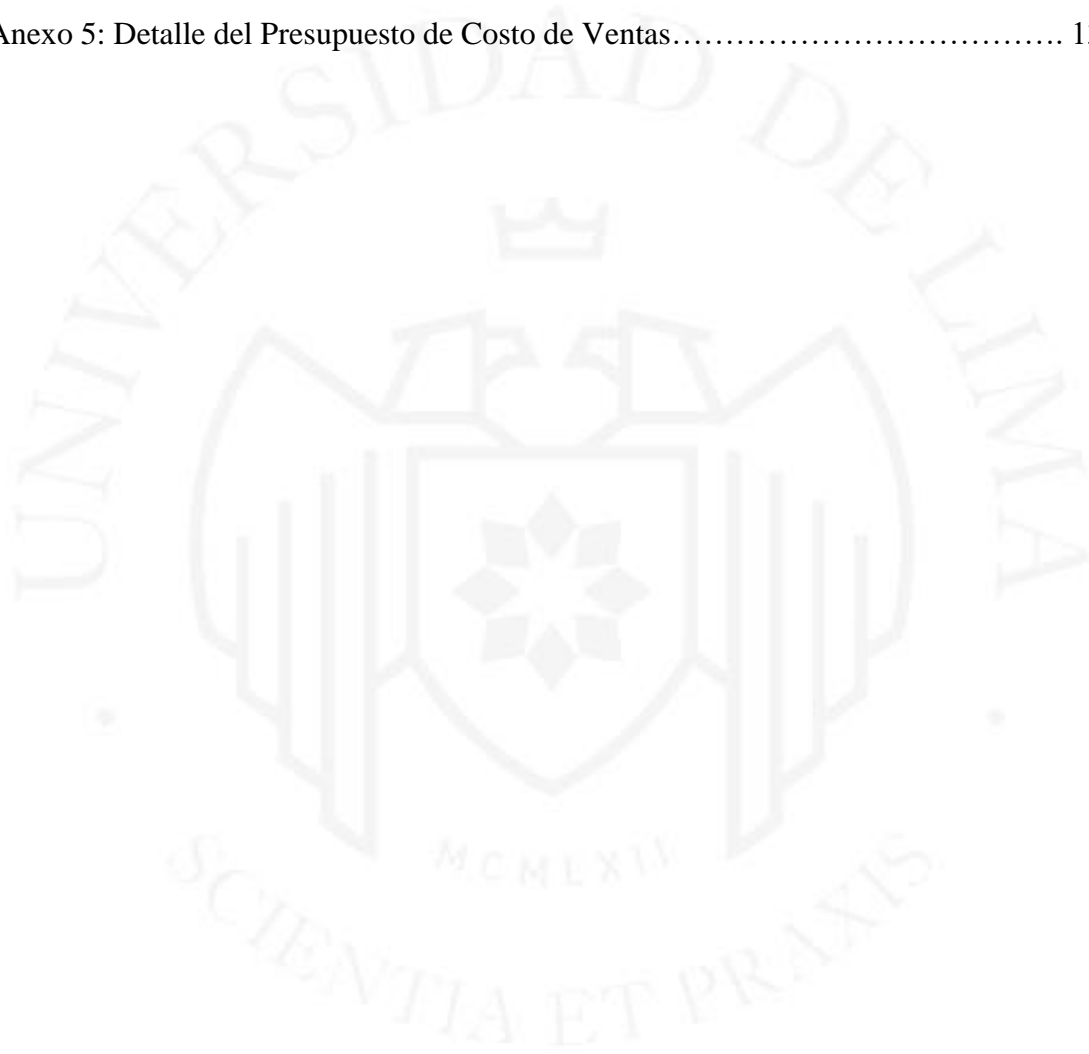
Figura 4.1 Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario98

Figura 4.2 Rendimiento del mercado: Damodarán 1928-2021.....102



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Alfa de Cronbach	123
Anexo 2: Cuestionario de la Encuesta	124
Anexo 3: Detalle de la Inversión en Capital de Trabajo.....	130
Anexo 4: Beta - Damodarán	131
Anexo 5: Detalle del Presupuesto de Costo de Ventas.....	131



RESUMEN

El presente Plan de Negocios tiene como principal objetivo el de determinar la viabilidad de la apertura del local ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte, posicionando nuestra marca en la mente del consumidor gracias a dos factores distintivos nuestro sabor casero y a una rápida atención, para ello se elaboraron cuatro (04) capítulos, los cuales describen todos los aspectos a considerar para el logro de dichos objetivos.

En el primer capítulo se define nuestro servicio, la cadena de valor y se realiza un análisis detallado del entorno, definimos la misión, visión, los objetivos estratégicos y las estrategias a utilizar y el FODA.

El segundo capítulo abarca el estudio de mercado, en donde se encuestaron a 195 personas a fin de conocer sus preferencias y saber si están dispuestos a aceptar nuestra propuesta, llegando a conocer nuestro mercado, la estimación de nuestra demanda y nuestra competencia.

El tercer capítulo comprende tres subcapítulos: a) las actividades de comercialización, b) las actividades operativas es decir todo lo relacionado a la producción y logística, los procesos, la calidad y su capacidad de producción y c) la estructura de la organización, es decir la gestión de los recursos humanos, los aspectos legales y tributarios.

Por último, en el cuarto capítulo realizamos la evaluación económica y financiera del negocio para un periodo de 5 años, identificando nuestra inversión inicial y su financiamiento, así como el análisis de diversos instrumentos financieros para determinar la viabilidad finalizando con un análisis de sensibilidad.

Línea de investigación: 5200-31.a1

Palabras Clave: Arroz Chaufa Personalizado, sabor casero, rápida atención, fast food, Productos de Calidad.

ABSTRACT

This current business plan has as main goal to determine the viability of opening the shop located in the mall “Centro comercial Plaza Norte” positioning our brand in the mind of the consumers. This will be possible thanks to two distinctive factors: our home- made taste and quick service. In order to get that, we have made three (3) chapters that describe all the aspects to be considered to get these goals.

In the first chapter we give the definition of our service, the value chain, and we also make a detailed analysis of the environment, as well as define the mission, vision, strategic goals, strategies to be used and a FODA analysis.

The second chapter covers the market research, where 195 people were surveyed in order to know their preferences and if they are willing to accept our proposal, getting to know our market, the estimation of our demand and our competition.

Third chapter includes three subchapters: a) commercialization activities, b) operational activities, meaning everything related to production and logistics, processes, quality and production capacity, c) organizational structure, meaning human resources management, legal and fiscal aspects.

Finally, in the fourth chapter we have made the economic and financial evaluation of the business for a period of 5 years, identifying our first investment and its financing, as well as the analysis of different financial instruments to determine the viability. We have finished this chapter with an analysis of sensitivity.

Line of Research: 5200-31.a1

Key Words: custom-made fried rice, home-made taste, quick service, fast food, quality products

INTRODUCCIÓN

Nuestro Plan de Negocios pretende satisfacer una necesidad de mercado no cubierta a cabalidad, la cual será analizada y evaluada para determinar su viabilidad.

Esta idea de negocio nace como resultado de una interrogante personal: ¿porque siendo el Arroz Chaufa un plato tan rico y popular no se ha especializado como plato principal que se pueda encontrar masivamente?

Según Gonzales-Lara (2019) el Arroz Chaufa es un plato que nació como resultado de mezclar los ingredientes que sobran de la preparación de diferentes platos con arroz blanco al finalizar la jornada diaria por parte de los ayudantes de cocina. Quizá esta sencillez y las muchas maneras de elaborarlos han hecho al Arroz Chaufa como uno de los platos más representativos de la cocina peruana.

Nuestro negocio pertenece al sector gastronómico, el cual incluye la venta de comidas y bebidas al público en general. Según El INEI (2020), en febrero del 2020 el negocio de restaurantes tuvo un crecimiento del 4.94% en comparación al 2019 sumando así treinta y cinco (35) meses de constante crecimiento gracias a una mayor actividad registrada en pollerías, centros de comida rápida, chifas y restaurantes turísticos, así como el uso del delivery y aplicativos.

Con motivo de la COVID-19 los negocios de restaurantes sufrieron una disminución en sus ventas desde marzo del 2020 hasta febrero del 2021 y es a partir de marzo del 2021 que empezaron a crecer por la reapertura de los establecimientos y los repartos a domicilio, es por eso que el INEI (2022) señala que la actividad de restaurantes creció en 41.88% en comparación a mayo del 2021.

Desde hace más de quince (15) años nuestra gastronomía viene experimentando toda una revolución a nivel mundial, tanto que se ha convertido en uno de los motores de nuestra economía; esta revolución viene siendo imitada por otros países tales como Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia.

La principal característica de nuestra gastronomía es su sabor y variedad, los cuales fueron aprovechados por Gastón Acurio¹ quien supo rentabilizarlas a través de la fundación de sus más de treinta y cuatro (34) restaurantes a nivel nacional e internacional,

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Gastón_Acurio

pero fue con la creación de APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía que desde el 2009 organiza Mistura) que puso en vitrina a nuestro país como un país gastronómico. Tanto es el boom de la gastronomía que Mistura está considerada como una de las tres (03) ferias gastronómicas más importantes del mundo en la que durante diez (10) días se pueden probar todo tipo de platos.

El arroz chaufa es un plato que se puede encontrar en muchos lugares, los más comunes son Chifas, Pollerías y Restaurantes. Los líderes en la venta de Arroz Chaufa son por excelencia los chifas, si bien es cierto no existe una estadística de cuantos chifas existen en Lima, pero de acuerdo con la Agencia de Noticias Andina (2009) cada año se apertura 10,000 chifas nuevos y 8,000 pollerías a nivel nacional de los cuales la gran mayoría de estos son pequeños y medianos negocios comúnmente conocidos como de barrio los cuales no cumplen las normas de salubridad lo cual genera en muchas ocasiones desconfianza por parte de los consumidores. La web Blog Joinnus (2018) elaboró una lista de restaurantes en donde preparan el mejor Chaufa:

1. Chifa Salón Capón, ubicado en Jr. Paruro, Cercado de Lima.
2. Chifa Internacional, ubicado en el distrito de Miraflores.
3. Chifa Unión (Chung Yion), ubicado en el distrito de Barranco.
4. Chifa Oriental O'mei, ubicado en el distrito de La Molina.
5. Restaurant Regional El Pichito, aquí se puede conseguir un Chaufa Amazónico ubicado en el distrito de Breña.

De acuerdo con Perú Retail (2020) los peruanos son chiferos, ya que el 35% de los peruanos consume chifa de forma diaria, un 25% de manera quincenal y un 40% de forma semanal, así mismo se indica que el ticket promedio de consumo se encuentra entre los S/. 50 y S/. 60 por persona, lo cual nos indica que existe un gran mercado potencial, es ahí donde LA CHAUFERIA espera cubrir parte de ese mercado ofreciendo productos a menores precios, alternativas diferentes y sobre todo respetando todas las normas de salubridad que muchos de los Chifas no cumplen.

Asimismo, de acuerdo con Nielsen IQ (2016), el 42% de los peruanos come fuera de su casa por lo menos 1 vez a la semana siendo el almuerzo el horario preferido con un 70% de preferencia.

Por lo antes mencionado, podemos notar que existe un gran mercado de consumo de Arroz Chaufa con consumidores dispuestos a pagar por ello y es ahí donde LA

CHAUFERÍA espera posicionarse ofreciendo opciones novedosas a precios accesibles y sobre todo con la garantía de salubridad que muchos buscan.



CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Definición del Servicio

El servicio que brindaremos es la venta de Arroz Chaufa personalizado bajo el siguiente esquema:

- a) Escoger unas de las opciones de Arroz Base: Podrá escoger entre Chaufa Clásico, Aeropuerto ó Chaufa de Quinoa.
- b) Elegir hasta 5 ingredientes: Pollo, Chanco, Hot Dog FrankFurter, Langostinos y/o Cecina para su preparación.
- c) Adicionalmente podrá escoger algún complemento entre Alitas Orientales, Pollo Frito y/o Wantán Frito.

Todo plato vendrá acompañado de un vaso de gaseosa de 08 onzas ó té jazmín, servilletas y salsas.

La carta contendrá diversos tipos de ingredientes de primera calidad, los cuales podrán ser personalizados por los clientes de acuerdo con sus preferencias, generando así un valor agregado al producto. Inicialmente estos serán las opciones que tendrá nuestra carta, pero se estima poder ampliarlos a partir del sexto (06) mes de operaciones de acuerdo con los estudios de mercado que se realizarán con la finalidad de poder contar con un menú más variado de acuerdo con la preferencia de los clientes.

Los canales de atención estarán enfocados principalmente en dos opciones: la atención directa en el local ubicado en el centro comercial Plaza Norte y el servicio de Delivery por intermedio de los aplicativos Rappi y Pedidos Ya.

El público objetivo serán hombres y mujeres mayores de 18 a 70 años principalmente de los niveles socioeconómicos A, B y C de la zona norte de Lima Metropolitana y que visiten el Centro Comercial Plaza Norte.

El tipo de servicio tendrá el concepto de comida rápida, ya que estaremos ubicados principalmente dentro de los patios de comida o las zonas destinadas pal tal fin dentro del Centro Comercial Plaza Norte así como de los principales centros comerciales cuando realicemos el plan de expansión, los envases² a utilizar serán eco amigables y

² <https://pamolsa.com.pe/static/media/bioform.a4850c9b.pdf>

biodegradables (cartón bagazo de caña) ya que preserva mejor la temperatura y sabor de nuestro producto, así como facilita su consumo y su envase es novedoso.

Los envases por utilizar para la atención en el punto de venta se utilizarán los que se muestran en la figura 3.1 y para el servicio Delivery serán los que se muestran en la figura 3.2

Se busca optimizar la relación precio-beneficio mediante la presentación de un plato rendidor logrando así la satisfacción de los clientes.

El nombre de la marca LA CHAUFERIA fue escogido porque describe completamente la idea de nuestro negocio que es la venta de arroz chaufa, nuestro logo evoca la simpleza del producto, la capacidad de elegir y/o armar de acuerdo a las preferencias, así como el tipo de envase a usar tal como se puede observar en la figura 1.1.

Figura 1.1

Logo de LA CHAUFERIA



1.2 Misión, Visión, Objetivos y Estrategias

1.2.1 Misión

Ser una compañía de comidas que reinventó la manera de comer Arroz Chaufa ofreciendo la opción de poder elegir los ingredientes de su elección buscando satisfacer su apetito en cada uno de nuestros platos.

1.2.2 Visión

Para el 2027 consolidarnos como el restaurante que innovó la manera de comer arroz chaufa en el Perú siendo reconocidos por nuestra oferta de Fast Food pero manteniendo su sabor casero.

1.2.3 Valores

A continuación, presentamos los valores de LA CHAUFERIA:

- **Compromiso**
Todo nuestro personal estará comprometido con las funciones que realizan y tienen conocimiento del impacto que sus funciones contribuyen al éxito del negocio, el objetivo de este valor es generar una pasión por lo que hacemos.
- **Colaboración**
Todos los esfuerzos de los miembros de la compañía contribuyen en brindar un buen servicio hacia nuestros clientes mediante la mejor preparación de nuestros platos.
- **Calidad**
El profesionalismo y compromiso de nuestros colaboradores, así como los productos frescos y de calidad impactará en la preparación de nuestros platos que mantendrá el sabor casero que es nuestra ventaja competitiva ya que nuestros platos serán preparados en el momento de manera personalizada.

1.2.4 Objetivos Estratégicos

- Optimizar los procesos para una rápida preparación manteniendo su sabor casero, para lograr la preparación de un plato en no más de 3 minutos gracias a una buena capacitación al personal y contar con insumos previamente preparados.
- Analizar y determinar la viabilidad financiera de LA CHAUFERIA en el Centro Comercial Plaza Norte
- Lograr un crecimiento de ventas del 10% para cada año de operaciones.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor para facilitar el plan de expansión a otros centros comerciales.

1.2.5 Estrategias de nivel de negocios

Existe una variedad de estrategias que pueden analizarse y determinar cuál es la más adecuada para nuestro negocio con la finalidad de mantener nuestra ventaja competitiva, de acuerdo con Hill (2019) éstas se dividen en cuatro (04) categorías:

- Estrategias de nivel funcional
- Estrategias de nivel de negocios
- Estrategias Globales
- Estrategias del nivel Corporativo

Para nuestro negocio utilizaremos las estrategias de nivel de negocios que a continuación detallaremos:

Referidas a la forma de posicionarse en el mercado con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en comparación con nuestra competencia, obteniendo así mayor rentabilidad. Existen diferentes tipos de estrategias: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque ó Concentración. Haciendo un análisis concienzudo LA CHAUFERIA aplicará las siguientes estrategias:

- *Estrategia de Estandarización:* nuestro proyecto utilizará esta estrategia, ya que independientemente a la opción de los ingredientes a elegir para los platos, éstos pasarán por un proceso estándar de preparación así mismo muchos de los insumos utilizados son comunes para los diversos platos, por otro lado, se estima atender a aquellas personas que les gusta la comida casera y que visitan centros comerciales y que vivan en la Zona Norte de Lima Metropolitana. Por último, gracias a un eficiente proceso de producción permite poder realizar la personalización en masa.
- *Estrategia de Diferenciación:* nuestro proyecto utilizará esta estrategia debido a se dirige a un mercado amplio con un énfasis diferenciador, nuestra estrategia pretende lograr una lealtad a nuestro producto elevando así la valla para el ingreso de nuevos competidores, esto se espera lograr gracias a nuestro Rápido Servicio, Sabor Casero y una Carta Innovadora descritos en la tabla 3.2.

La utilización de esta estrategia es porque nuestro negocio se encuentra en una industria fragmentada³ y nuestra propuesta de valor innovadora incluye la estandarización de nuestros procesos y un aumento de la productividad de la mano de obra

- *Estrategia de Cadenas:* como se indicó en el presente plan de negocios, se estima contar para el quinto año de operaciones un total de tres (03) locales, las cuales serían del resultado del posicionamiento y lealtad de nuestra marca. El

³ Industria compuesta por gran número de compañías pequeñas y medianas

establecimiento de los dos locales será definido como resultado del estudio de mercado que LA CHAUFERIA realizaría a fin de poder ampliar su presencia en Lima Metropolitana.

1.3 Cadena de Valor

A continuación, presentamos la cadena de valor de LA CHAUFERIA la cual nos permite conocer aquellas actividades de soporte y actividades primarias que contribuyen a la creación de valor y rentabilidad de nuestro proyecto.

Tabla 1.1

Cadena de Valor

Actividades de Soporte	Infraestructura	Local de 11m2 ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte, específicamente en el nivel 1 Plaza Tradiciones. Se hará uso del mobiliario (sillas y mesas) del propio Centro Comercial. El local estará ambientado con lunas laterales y posteriores a fin de que los clientes puedan ver la preparación de los platos.
	Sistemas	Uso de Apps de Delivery Rappi y Pedidos Ya. Sistema de facturación, POS para pago con tarjetas y uso de Yape y Plin. Inicialmente se utilizará una matriz en Excel para el control de inventario y Bom ^a para el requerimiento de compra de insumos e ingredientes.

	Logística	Los insumos e ingredientes al ser perecibles tendrán una frecuencia de compra de manera Inter diaria, semanal y/o quincenal dependiendo su tipo de acuerdo con la tabla 3.19 Frecuencia de Compra a fin de contar con productos frescos que mantengan su calidad y buen sabor.			
	Recursos Humanos	Estructura organizacional compuesta por 2 áreas; La Operativa y la Administrativa. Cada local contará con 2 cocineros y 2 ayudantes de cocina, asimismo se contará con hasta 4 asistentes de pre-cocina. Se capacitará sobre el proceso de preparación de los platos, se dará retroalimentación constante gracias a la evaluación de desempeño.			
Actividades Primarias	Logística Interna	Elaboración	Servicio	Marketing y Ventas	Postventa
	Proceso de recepción programados y almacenamiento de insumos e ingredientes preelaborados Se realizarán controles de inventarios semanales No se romperá la cadena de frío para asegurar la calidad	Preparación de platos de acuerdo con la elección de los ingredientes de cada cliente. Opción de agregarle un complemento de su preferencia. Beneficio de que los platos incluyen un vaso de gaseosa ó té jazmín.	Atención de los platos en promedio de 3 minutos. Llevar al formato Fast Food al arroz chaufa, pero manteniendo el sabor casero.	Campaña de Intriga 2 meses antes del lanzamiento. Publicidad en redes sociales, volanteo en las puertas del centro comercial. Realizar sondeos para conocer las nuevas preferencias de los clientes.	Sondeo de comentarios de los clientes en nuestras redes sociales. Respuesta rápida a los comentarios realizados en nuestras redes sociales

Nota. ^aBOM: Lista de Materiales indispensables para el proceso de producción.

1.4 Análisis FODA

1.4.1 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

HILL (2019) en su libro Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral menciona que el análisis interno es un proceso de tres (03) pasos, iniciando con el reconocimiento de aquellos recursos únicos de la empresa, luego ver como éstos conducen a una eficiencia superior, innovación, calidad y respuesta al cliente, por último, como estas fortalezas y debilidades impactan en la rentabilidad.

Para nuestro caso, nuestra ventaja competitiva está compuesta por nuestros atributos valiosos y diferenciadores que serán: el rápido servicio, el sabor casero y la carta innovadora.

Rápido Servicio

- La línea de producción, la pre-elaboración de los insumos e ingredientes, así como la estandarización en los procesos de elaboración de cada plato permitirá que cada uno de ellos sea elaborado en un promedio de 3 minutos lo que ofrecerá que cada cliente pueda disfrutar su almuerzo o cena sin demoras.

Sabor Casero

- Este es el atributo más valorado y esto se logrará gracias a que todos los platos serán preparados el mismo día, al momento del pedido de cada cliente mediante la estandarización de los procesos y usando ingredientes e insumos caseros.

Carta Innovadora

- La innovación es una de nuestra ventaja competitiva en comparación con la carta de los demás restaurantes, ya que nuestra propuesta permite al consumidor poder armar cada plato de acuerdo con sus preferencias y con la opción de agregarle los complementos que prefiere.

Estas ventajas competitivas esperamos que proporcionen la ventaja de diferenciación, las cuales se sostienen en los componentes de la estrategia funcional: calidad superior, respuesta al cliente superior, innovación y eficiencia superior.

1.4.2 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

El mercado peruano es muy diverso, debido a que existen muchos restaurantes de comida de todo tipo, desde los conocidos como 4 tenedores hasta los de barrio cada uno de ellos con sus respectivas características. LA CHAUFERIA tiene el objetivo de consolidarse como el restaurante preferido entre ambos grupos.

El análisis externo, este compuesto por dos (02) componentes: el Análisis Macro (PESTE) y el análisis Micro (5 fuerzas de Porter)

1.4.2.1 Análisis Macroentorno (PESTE)

1.4.2.1.1 Factores Político-Legal

La inestabilidad política y económica generado específicamente por haber tenido 3 presidentes en 4 años, los hechos de corrupción que motivaron la vacancia del Expresidente Martín Vizcarra, la asunción de mando por parte de Manuel Merino en noviembre de 2020, los casos de Vacunagate en febrero 2021. Aunado a ello el actual

gobierno de Pedro Castillo ha sumado en demasía esta inestabilidad con designaciones de funcionarios y ministros de personas cuestionadas, que no cumplen el perfil mínimo para dichas funciones, enfrentamientos internos, declaraciones propias del presidente, mociones de vacancia y sobre todo políticas y declaraciones anti mineras, entre otras generan incertidumbre y ahuyentan la inversión privada, el alza del dólar, una baja calificación del riesgo país, entre otros.

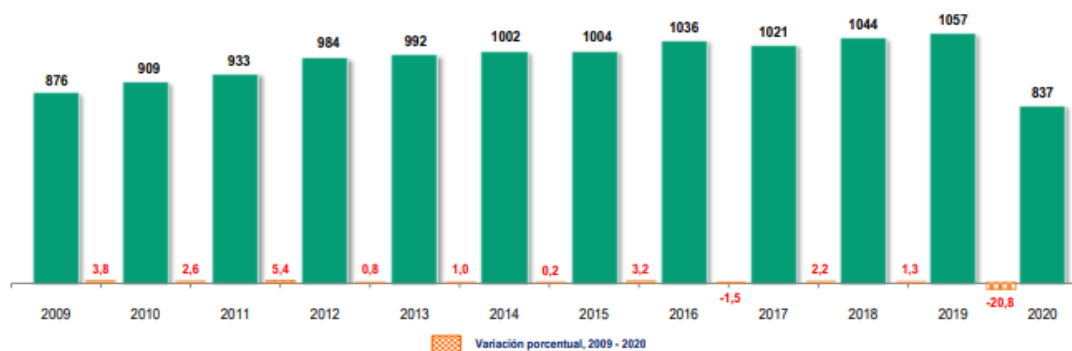
Actualmente la propuesta de Ley para el establecimiento de la Asamblea Constituyente, las declaraciones de la señora Karelím López, Zhamir Villaverde, los conflictos por el cierre de la minera Las Bambas y los indicios de corrupción lideradas por el mismo presidente de la República están afectando el ambiente político lo que genera un descontento popular quienes piden que se vayan todos.

1.4.2.1.2 Factores Económicos

De acuerdo con el INEI (2020), en su informe de evolución de pobreza monetaria 2009-2020 señala que la economía del hogar se vio seriamente afectada tanto en su nivel de ingresos como en su nivel de gastos. El ingreso per cápita fue de S/.837, es decir un 20.8% menos que el 2019 y el gasto per cápita mensual fue de S/. 673, es decir 16% menos que el 2019 poniendo fin a un crecimiento constante de 10 años. Véase figura 1.2 y 1.3.

Figura 1.2

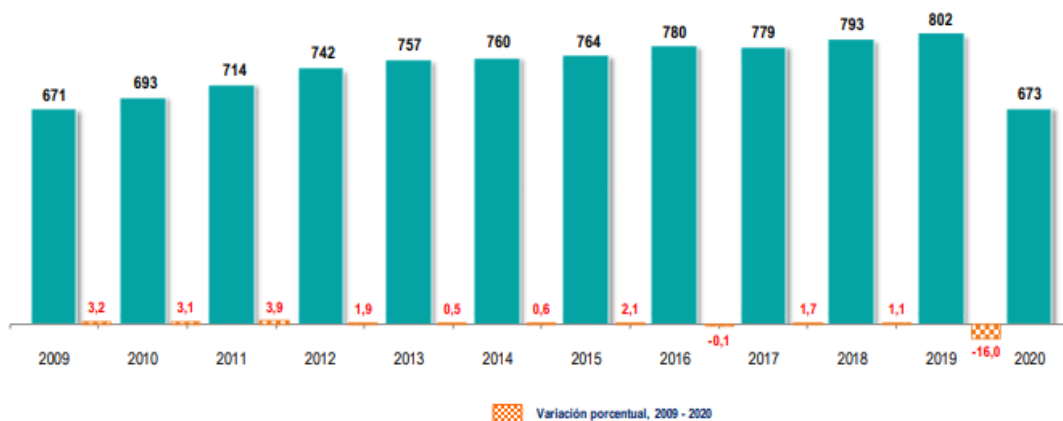
Evolución del ingreso real promedio per cápita 2009-2020



Nota. De *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2020* (p. 23), por INEI, 2020 (http://inei.inei.gob.pe/inei/srienaho/Descarga/DocumentosMetodologicos/2020-55/7_Informe_tecnico_de_pobreza.pdf).

Figura 1.3

Evolución del gasto real promedio per cápita 2009-2020



Nota. De *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2020* (p. 13), por INEI, 2020 (http://inei.inei.gob.pe/inei/sriena/Descarga/DocumentosMetodologicos/2020-55/7_Informe_tecnico_de_pobreza.pdf).

De acuerdo con RPP (2021) para el año 2021 se estima una recuperación en el gasto mensual, el cual se ubicaría entre S/715 a S/.720 soles.

El gasto de alimentos fuera del hogar tuvo una reducción pasando de un gasto de S/. 102 en el 2019 a S/. 54 en el 2020, es decir una reducción del 47.7%, muchas pueden ser las razones de estas reducciones en el gasto de los peruanos, pero podemos mencionar específicamente dos (02) grandes razones: El COVID-19 y la inestabilidad política y económica.

La pandemia ocasionada por el COVID-19 trajo consigo que el negocio de comida se haya visto afectada, según el INEI (2021) en sus notas de prensa indican que en abril de 2020 esta actividad decreció en 93.78% y en febrero de 2021 en 61.43%. Desde marzo de 2021 la actividad de restaurantes empezó a crecer a tasas exponenciales tanto que abril creció un 895.25% en mayo 479.28%, en junio 224.59% y en agosto un 95.31% en comparación con el 2020 gracias a la reactivación económica, la reinversión de muchos de estos negocios, los programas de reactivación económica y sobre todo la masificación del servicio de Delivery a través de uso de los diferentes aplicativos.

De acuerdo al BCRP (2022), el PBI de 2021 fue del 13.3% el cual es considerado un efecto rebote ocasionado por la pandemia y para el 2022 se estima un crecimiento del 3.4% y para el 2023 de 3.2% en comparación al 2021, aunado a lo anterior la inflación se ubica en 6.82% y el tipo de cambio es muy cambiante en donde se llegó a superar los S/4, todo esto está construido por una serie de expectativas negativas principalmente por la incertidumbre del manejo de la política económica del Presidente de la República.

1.4.2.1.3 Factores Social-Demográfico-Cultural

Los peruanos en su búsqueda de comer rico ya sea por el trabajo, la salida familiar o entre amigos está en constante búsqueda de opciones de restaurantes, no por algo la consultora Nielsen IQ (2016) señaló que el 42% de los peruanos come fuera de su hogar por lo menos 1 vez por semana preferentemente en el almuerzo, esta costumbre peruana ha generado que el negocio de comidas en el Perú sea uno de los que más ha crecido en los últimos meses.

Así mismo, de acuerdo con STATISTA (2021) existen una serie de problemas importantes que afectan al Perú según la opinión pública, tales como la Pandemia de la Covid-19, la delincuencia y/o inseguridad ciudadana, la falta de trabajo, la situación económica del país, la corrupción, los servicios de salud, entre otros.

1.4.2.1.4 Factores Tecnológicos

La masificación del uso de aplicativos de Delivery han jugado un papel muy importante en la reactivación del sector gastronomía, de acuerdo con GESTION (2021), durante la pandemia dicho servicio creció en 250%. Los aplicativos más usados en el Perú son PEDIDOS YA y RAPPI lo que ha permitido a muchos peruanos poder comprar desde la comodidad de su casa u oficina. Las empresas de telecomunicaciones también han contribuido a esta expansión gracias a mejoras en sus planes de internet y oferta de equipos celulares.

1.4.2.1.5 Factores Ecológicos

La conservación del medio ambiente está tomando cada vez más relevancia en los negocios, y son estos los que están tomando las acciones para reducir significativamente los niveles de contaminación que puedan generar es por eso por lo que empresas como BIOFORM ha empezado a producir empaques eco amigables compuestos por materiales naturales y reciclables.

Desde el 10 de diciembre de 2021 de la Ley N° 30884 entró en vigor, la cual regula el plástico de un solo uso y los recipientes de envase o envase descartable, específicamente el uso del Tecnopor para alimentos y bebidas de consumo humano hace que el Perú esté alineado con las políticas mundiales ya que más de 60 países ya la aplican y han obtenidos buenos resultados.

1.4.2.2 Análisis del Microentorno (PORTER)

A continuación, se analiza el Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Productos Sustitutos.

No existe una data actualizada, pero se estima que hay más de 5,000 chifas y pollerías en el Perú, y son estos los que constituyen los principales productos sustitutos a los se enfrenta LA CHAUFERIA ya que estos venden arroz chaufa dentro de su menú, así mismo dentro del patio de comida de Plaza Norte existen una serie de restaurantes que ofrecen diversas opciones, éstos también constituyen una amenaza ya que muchas de las veces los consumidores compran por impulso, y es ahí donde LA CHAUFERIA deberá centralizar sus esfuerzos de marketing para obtener la mayor cuota del mercado e irla reteniendo, es por ello que la amenaza de productos sustitutos es Alta.

Poder de Negociación de los proveedores.

El arroz es uno de los principales insumos de nuestro producto y éste será adquirido directamente del distribuidor que serán pequeños productores y los demás productos en su mayoría serán adquiridos en MAKRO SUPERMAYORISTA lo que genera un poder de negociación bajo por parte de los proveedores debido a que en ambos casos son fácilmente sustituibles ya que existen una gama grande de proveedores que podrían abastecernos de materias primas con la misma calidad y precio.

Poder de Negociación de los consumidores

Los consumidores tienen un alto poder de negociación debido a que ellos pueden decidir sobre la compra de nuestro producto y sobre todo cuando hacerla, ya que como se explicó anteriormente muchas de las veces su compra está determinada por impulso o por lo que le provoque comer en ese momento.

Dentro del mismo centro comercial tienen un sinnúmero de opciones para elegir tal como se muestra en las tablas 2.14 y tabla 2.15 en donde se muestran la competencia directa e indirecta.

Entrada de Nuevos Competidores

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores en este negocio es alta, debido a que las barreras de entrada para su ingreso no son muchas ni difíciles de superar. El grado de inversión inicial para iniciar el negocio dependerá del tipo de negocio y clientes que estima proyectarse, la economía de escala es una de las principales estrategias a usar a fin de poder maximizar la rentabilidad ya que el costo de cambio de restaurante es muy bajo. Ante este panorama LA CHAUFERIA deberá fortalecer su presencia en el mercado

a través de productos de buena calidad, rico sabor y bajo precio. Así mismo debemos generar lealtad hacia nuestra marca, es decir que nos prefieran sobre el resto de las marcas, esto se logrará gracias a una activa presencia en nuestras redes sociales y a una constante innovación de nuestra carta.

A la fecha existe en el distrito de Miraflores un nuevo restaurante llamado ARROZ GRACIAS y que de acuerdo con sus redes sociales se denomina el primer restaurante especializado en arroces peruanos. Dicho restaurante tiene un concepto muy similar al nuestro, si bien es cierto no está dirigido a nuestro público objetivo ni en nuestra zona de acción, pero existe una gran posibilidad de que pueda enmarcarse en alguno de los centros comerciales que apuntamos. Así mismo en los distritos de San Miguel y Comas existe el RESTAURANTE OCHO CHAUFAS que tiene similar propuesta a la nuestra.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre las empresas competidoras es alta debido a que existen muchos restaurantes que venden arroz chaufa, tales como pollerías y chifas principalmente y estos ofrecen productos similares y los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de restaurante, generadas muchas veces por el precio de sus productos así mismo la demanda tiende a incrementarse. Esto no solo ocurre dentro del Centro Comercial sino también con los restaurantes cercanos.

Ante este panorama LA CHAUFERIA deberá intensificar su estrategia de marketing en las redes sociales como en el mismo punto de venta mediante el diseño de un local innovador y usando colores llamativos, así como optimizando nuestros costos para poder capitalizar las falencias de la competencia.

1.5 Modelo de Negocio CANVAS.

La utilización de este modelo nos permitirá tener una visión global de nuestro negocio con la finalidad de poder adaptarnos rápidamente a los cambios del mercado que puedan suscitarse.

A continuación, presentaremos el modelo CANVAS de LA CHAUFERIA en la Tabla 1.2 así mismo explicaremos brevemente cada uno de los bloques que lo componen

Tabla 1.2

Modelo Canvas de LA CHAUFERIA.

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima. • Proveedor de envases eco amigables y biodegradables. • Comunity Manager. • Convenios con empresas 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la carta. • Rápida Atención. • Mantener el sabor característico del Arroz Chaufa 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser la primera empresa en poner en formato Fast Food al Arroz Chaufa, pero manteniendo su sabor casero con opción de elegir entre 4 categorías: Arroz Base (Chaufa Tradicional, Aeropuerto ó Quinoa), Ingredientes (Pollo, Chanco, Hot Dog Frankfurter, Cecina y/o langostinos), Complementos (Alitas Orientales, Wantán Frito ó Pollo Frito) y bebidas (Gaseosa ó Té Jazmín) siendo los complementos opcionales. 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápida atención • Sabor Casero • Redes Sociales • Marketing Boca a Boca 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que visitan el centro comercial Plaza Norte por diversas razones y que estén dentro del rango de edades entre 18 a 70 años que tengan preferencia por el Arroz Chaufa
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empaques eco amigables y biodegradables • Marca • Diseño del local • Empleados • Materias primas de calidad. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física. • Volanteo • Delivery (RAPPI y PEDIDOS YA) • Redes Sociales (FACEBOOK, INSTAGRAM, YOUTUBE, TIK TOK y WHATSAPP) 	
<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso directo por venta de nuestra carta. • Medios de Pago: efectivo, tarjeta de débito y/o crédito, Yape y Plin. • Convenios institucionales (beneficios corporativos). 			<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo de los trabajadores • Alquiler del local • Pago comisión de Aplicativos de Delivery • Compra de materia prima • Pago de manejo de redes sociales. • Inversión inicial. 	

Segmento de Clientes

Este es el primer punto para definir y uno de los más importante, ya que es decidir a quienes queremos llegar y donde enfocaremos todos nuestros esfuerzos para captar la mayor cantidad de nuevos clientes. Para el proyecto, las características de nuestro público objetivo son las siguientes:

- Personas que visitan el centro comercial: tal como se indica en el numeral 2.3.2 centro comercial Plaza Norte recibe en promedio 3.8 millones de visitas al mes, pero de dichas visitas el 14% de ellas se convierten en ventas, es decir 532,000 clientes, los cuales podrían crecer gracias a nuestro impulso como marca.
- No existe manera de poder conocer el distrito de residencia de dichos visitantes, pero se entiende que mayoritariamente podrían ser de los distritos cercanos: Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac.
- Edades entre los 18 a 70 años: el centro comercial recibe visitas de todas las edades, pero nos enfocaremos en aquellos que tienen el poder de decisión de compra es decir aquellos que trabajan y/o reciben una pensión de jubilación.
- Gusto por la comida con buen sabor, especialmente el arroz chaufa: de acuerdo con los resultados de nuestra encuesta podemos observar que más del 60% de los encuestados considera el sabor como una de las características más valoradas al momento de consumir un plato de Arroz Chaufa, y es aquí donde nos enfocaremos en mantener el sabor casero para que los clientes tengan la percepción de un plato hecho en casa.

Relación con los clientes

Nuestra relación de basará principalmente en una rápida atención, pero manteniendo un sabor casero y con esto se espera captar clientes gracias a la publicidad por medio de las buenas referencias (marketing boca a boca) así como lograr fidelidad gracias a las promociones y descuentos que serán compartidas en nuestras redes sociales.

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está orientada en poner al alcance de nuestro público objetivo un plato tan consumido y preferido por los peruanos, pero en formato Fast Food dándole

el valor que se merece maximizando su consumo como plato principal y dejar de ser visto como una guarnición. Aunado a lo anterior está el punto clave de nuestra propuesta de valor, que es permitir al cliente poder elegir los insumos e ingredientes para su preparación ya que permite combinar hasta 5 tipos de ingredientes en un solo plato de Arroz Chaufa y con la opción de acompañarlo con hasta 3 tipos de complementos.

Actividades Claves

Al igual que los recursos claves son fundamentales para mi propuesta de valor y poder llegar a nuestro mercado objetivo, a continuación, detallamos aquellas actividades claves:

- Diseño de la Carta: Novedosa y de fácil entendimiento, con el objetivo que el cliente pueda elegir las opciones que más desee y satisfacer sus expectativas.
- Rápida Atención: Basada en la optimización de nuestros procesos internos traerán como resultado una rápida atención.
- Sabor casero: Este punto será el más valorado ya que todos los procesos internos se enfocan a esta característica que es la más valorada por nuestros clientes.

Asociaciones Claves

Las asociaciones entre empresas se dan principalmente para impulsar sus ventas, esas asociaciones pueden darse de diversas formas: alianzas estratégicas, alianzas comerciales y ventas corporativas.

Para nuestro caso resulta vital desarrollar lazos comerciales fuertes para nuestra materia prima principal, el Arroz para ello se espera buscar a un distribuidor con capacidad de abastecernos manejando precios competitivos. Así como el proveedor que nos suministrará los envases eco amigables y biodegradables que muy aparte del material del envase, su diseño será nuestra característica principal.

Por otro lado, es importante contar con un Community Manager muy comprometido con nuestro proyecto a fin de que pueda crear los contenidos que causen el impacto deseado así mismo es importante poder tener contacto con empresas a fin de ofrecer nuestros descuentos corporativos y dar a conocer nuestro producto.

Recursos Claves

Nuestra estrategia es la Diferenciación, está basada en el sabor casero que tendrá nuestro producto y por haberlo puesto en formato Fast Food. Estos recursos claves son los que asegurarán la propuesta de valor tal como detallamos a continuación:

- **Empaques Eco amigables y Biodegradables:** Porque estos conservarán mejor la temperatura y sabor de nuestros productos.
- **Marca:** Nuestro nombre resume todo nuestro negocio, darle valor al Arroz Chaufa.
- **Diseño del Local:** será llamativo a fin de poder captar la elección de los consumidores al momento de elegir su opción de compra.
- **Empleados:** Se contará con un adecuado proceso de selección, así como de capacitarlos constantemente. Se priorizará a aquellos que hayan tenido experiencia como choferos de preferencia.
- **Materias Primas:** De calidad con el fin de ofrecer los mejores platos con el mejor sabor.

Canales

Aquí se define la manera como nos comunicaremos con nuestro público objetivo, para ello hemos considerado una serie de canales que mencionaremos a continuación:

- **Tienda física:** contaremos con un local ubicado dentro del centro comercial Plaza Norte, en donde se prepararán los diferentes platos de nuestra carta, así como contar con una publicidad llamativa que permita la compra por impulso.
- **Volanteo:** Se espera captar un porcentaje de las personas que visitan el centro comercial, se estima contar con personal que promocioe nuestro producto tanto en las puertas de ingreso peatonal como vehicular y así poder darnos a conocer entre las 3.8 millones de visitantes mensuales en promedio que recibe el centro comercial. Dicho volanteo se realizará mayormente de jueves a domingos.
- **Redes Sociales:** Se utilizará Facebook, Instagram, Tik Tok, YouTube y WhatsApp para dar a conocer nuestra marca, ofrecer promociones y descuentos para poder incentivar la compra y poder así mantener una relación muy cercana con nuestros clientes.

- Delivery: todas nuestras promociones indicarán que pueden encontrarnos en dichos aplicativos de Delivery con el propósito de que los clientes sepan que estamos en dichas plataformas así mismo se espera poder llegar a acuerdos con dichos aplicativos a fin de poder ubicarnos como restaurantes favoritos en la pantalla principal.

Fuentes de Ingresos

Nuestra fuente de ingresos será gracias a la venta directa de los productos de nuestra carta y de los convenios que se puedan concretar, ambos serán recibidos en efectivo ó por medios electrónicos.

Estructura de Costos

Nuestra estructura de costos tendrá una parte que será considerada como parte de la inversión inicial y la otra parte como costos recurrentes mensuales propias de la operación

- Inversión inicial: para poder iniciar operaciones tales como la compra de Maquinarias y Equipos, Equipos de cómputo, muebles y enseres, los intangibles y el Capital de Trabajo.
- Gastos Operativos y Administrativos: son los gastos propios de la operación tales como el pago al personal, el alquiler del local y el pago a los locadores de servicios.

1.6 Matriz FODA

La presente Matriz FODA ha sido elaborado tomando como base lo indicado en el Macroentorno, las fuerzas de Porter y el modelo de negocios CANVAS y así poder conocer las estrategias a implementar.

Tabla 1.3

Matriz FODA

<u>MATRIZ FODA</u> <u>LA CHAUFERIA</u>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Uso de empaques Eco Amigables.	D1	Elevado costo del Alquiler
		F2	Propuesta innovadora en la venta de arroz chaufa.	D2	Poca línea de carrera para el personal.
		F3	Rápida atención en la preparación de los platos.	D3	Precios cambiantes de los insumos e ingredientes.
		F4	Sabor casero	D4	Alto costo de Inversión Inicial.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
O1	Aumento exponencial de la actividad económica del rubro restaurantes.	1	Plan de Marketing y Promociones enfocados a captar gran porcentaje de público que visita el centro comercial Plaza Norte.	1	Ofrecer combos Familiares y para niños.
O2	Gran Afluencia al Centro Comercial Plaza Norte.	2	Estandarizar el proceso de elaboración de los platos que ofrecemos.	2	Fidelizar a los clientes
O3	42% de los peruanos comen fuera de su casa por lo menos 1 vez a la semana y el 50% compra comida cada vez que visita un centro comercial	3	Posicionamiento en la pantalla de los aplicativos RAPPI y PEDIDOS YA.	3	Ofrecer ventas corporativas a empresas cercanas a Plaza Norte.
O4	Incremento en el uso de los Aplicativos de Delivery.	4	Posicionar a nuestra empresa como innovadora en la venta del Arroz Chaufa en el Perú.	4	Ofrecer precios diferenciados por compras a través de los aplicativos de Delivery.
O5	Incremento en el Uso de las Redes Sociales	5	Posicionar la marca mediante el uso de redes sociales.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F-A		ESTRATEGIAS D-A	
A1	Inestabilidad política	1	Establecer contratos entre proveedores	1	Preparar lo que se estima vender.
A2	Aumento de la Inflación y Tipo de Cambio	2	Fidelizar a los clientes mediante la variedad y sabores de platos.	2	Tener márgenes superiores al 50% para soportar los cambios en los costos.
A3	Mucha competencia, incluida el nuevo restaurante ARROZ GRACIAS Y OCHO CHAUFAS				
A4	Pocas opciones de espacios en Plaza Norte				

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Productos Sustitutos

De acuerdo con lo indicado en el análisis del Microentorno de PORTER, al no existir barreras altas de entrada contamos con un sinnúmero de productos sustitutos. Si mencionamos los que se encuentran fuera del centro comercial Plaza Norte serían todos los chifas y pollerías ya que estos venden dentro de su carta al Arroz Chaufa, y si mencionamos a los que se encuentran dentro del centro comercial estos también constituyen una amenaza ya que muchos de ellos lo ofrecen dentro de su carta.

2.2 Determinación del Área Geográfica

Nuestro proyecto tendrá como nombre: LA CHAUFERIA, el primer local estará ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte ubicado en el distrito de Independencia de acuerdo con el numeral 3.2.1 Localización del Proyecto. Se estima poder contar con dos (02) locales más, los cuales se estiman estén ubicados en el Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico para el tercer año de operaciones y en el Centro Comercial Plaza San Miguel para el quinto año de operaciones, los locales estarán en el patio de comidas ó lugares destinados para negocios de comida por los centros comerciales. El horario de atención de dichos locales será de 11:00 am hasta las 10:00 pm aproximadamente.

De acuerdo con Apoyo & Asociados Internacionales (2021), el centro comercial Plaza Norte tiene un mercado potencial de 3.5 millones de habitantes generados por la influencia de siete distritos a distancias de 5 a 20 minutos, los cuales representan el 40% de la población de Lima Metropolitana y que estos tienen una capacidad adquisitiva que se incrementa año a año. Pero el punto determinante para la elección de poder instalar nuestro primer local en Plaza Norte es su afluencia mensual, la cual en promedio es de 3.8 millones de visitas al mes, lo cual representa una importante oportunidad para nuestro negocio.

2.3 Análisis de la Demanda

2.3.1 Segmentación de Mercado

Nuestro mercado estará dirigido principalmente para el cliente promedio de la Zona Norte de Lima Metropolitana, que le guste la comida con sabor casero, que por lo menos visite una vez a la semana el centro comercial Plaza Norte y que utilicen algún aplicativo de Delivery y cuyas edades oscilen entre los 18 a 70 años.

Los criterios de segmentación de mercado los agruparemos en cuatro (04) criterios que mostramos a continuación:

Tabla 2.1

Criterios de Segmentación de Mercado

Criterios	Clasificación	Detalle
Geográficos	Distritos	Puente Piedra, Comas, Carabaylo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac
Conductuales	Sabor Ocasión de Compra Relación Costo Beneficio	Sabor Casero Regular Cantidad a bajo precio
Psicográficos	Estilo de Vida NSE	Modernos, uso de la tecnología A, B y C
Demográficos	Edad Sexo	Hombres y Mujeres de 18 a 70 años.

2.3.2 Mercado Potencial

Para determinar el mercado potencial de este proyecto se tendría que considerar a la población de los siete (07) distritos cercanos al centro comercial Plaza Norte, el nivel socioeconómico y un rango de edad determinado, entre otros, pero para este tipo de negocio que se encuentra dentro de un centro comercial el mercado potencial se comprende mejor por el nivel de afluencia (visitas) por las siguientes razones:

- La población que vive cerca no necesariamente acude a dicho centro comercial.
- Las personas en muchos casos visitan el centro comercial varias veces a la semana y mes.
- El centro comercial recibe visitantes de todas las edades.
- Las visitas que recibe el centro comercial constituyen potenciales compradores de nuestro proyecto, ya que lo visitan por diversas razones.

Podemos mencionar que en Lima Metropolitana y Callao existe una web llamada visita responsable (<https://visitaresponsable.produce.gob.pe/>) del Ministerio de la Producción en la que puede verse en línea los niveles de aforo de los centros comerciales, la cual se resumen en la tabla 2.2.

Tabla 2.2

Aforo de Centros Comerciales de Lima y Callao

Distrito	Centro Comercial	Aforo Total
Ate	Real Plaza Puruchuco	41,554
Surco	Jockey Plaza Shopping Center	39,997
Independencia	Mega Plaza Independencia	37,334
Independencia	Plaza Norte	37,023
San Miguel	Centro Comercial Plaza San Miguel	32,256
Santa Anita	Mall Aventura Santa Anita	27,340
San Juan de Miraflores	Mall del Sur	25,214
Bellavista	Mall Plaza Bellavista	25,196
Callao	Minka	25,000
Comas	Mall Plaza Comas	22,444
Jesús María	Real Plaza Salaverry	21,326
San Juan de Miraflores	Open Plaza Atocongo	11,763
Surquillo	Open Plaza Angamos	11,733
Cercado De Lima	Real Plaza Centro Cívico	11,604
Villa María del Triunfo	Real Plaza Villa María	11,395
San Borja	Real Plaza Primavera	11,000
San Miguel	Open Plaza La Marina	9,869
Chorrillos	Real Plaza Guardia Civil	9,598
Breña	La Rambla Brasil	8,931
San Martín de Porres	Real Plaza Pro	8,414
Ate	Real Plaza	8,284
Chorrillos	Plaza Lima Sur	6,954
Miraflores	Centro Comercial Larcomar	5,610
San Borja	La Rambla San Borja	4,157
Callao	Open Plaza Canta Callao	3,869
Chorrillos	Mega Plaza Express Villa Chorrillos	3,770
Chorrillos	Viamix Chorrillos	1,408
Cercado De Lima	Viamix Colonial	786
Cercado De Lima	Viamix Malvinas	662

Nota. Adaptado de *Visitas responsables*, por PRODUCE, 2021.

Como se puede observar el centro comercial Plaza Norte es uno de los centros comerciales más grandes, es decir que permite más aforo y según la web PQS (2015) es el segundo centro comercial con mayor facturación.

De acuerdo con la Asociación de Centros Comerciales del Perú - ACCEP (2021) los 89 centros comerciales asociados en el 2020 registraron ventas por más de S/. 20,760 millones de soles y 33 millones de visitantes por mes. Para este 2021 se estima llegar a S/. 24,518 millones de soles de ventas y 41 millones de visitantes por mes, lo cual evidencia el gran potencial de ventas que significaría para todos los locatarios.

En la Tabla 2.3 se resumen las visitas por mes de los últimos 5 años de los diferentes operadores de centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao:

Tabla 2.3

Visitas Mensuales por Operadores de Centros Comerciales.

Operador	2017	2018	2019	2020	2021 ^a	Centros Comerciales	Promedio por Año	Promedio por C.C
Administradora Jockey Plaza ^b	2.5	2.5	3.4	1.2	1.3	3	2.2	0.7
Centenario ^c	3.8	1.7	1.7	0.9	1.4	1	1.9	1.9
Corporación E.Wong ^d	6.2	6.8	6.9	3.8	5.4	2	5.8	2.9
Mall Aventura ^e	3.2	2.8	2.9	1.5	2.5	3	2.6	0.9
Mall Plaza ^f	3.6	3.8	3.7	1.9	3.7	4	3.3	0.8
Open Plaza ^g	7.3	7.3	6.3	3.7	5.0	11	5.9	0.5
Parque Arauco ^h	2.6	2.8	9.2	4.2	6.5	21	5.1	0.2
PUCP ⁱ	3.0	3.2	3.3	1.8	1.8	1	2.6	2.6
Real Plaza ^j	16.2	17.0	19.6	9.4	12.0	21	14.8	0.7
Urbanova ^k	3.4	3.9	3.9	0.6	0.9	10	2.5	0.3
Cencosud ^l	2.4	2.5	2.7	1.6	N.D	4	2.3	0.6

Nota. Adaptado de: ACCEP, Oportunidades de Inversión (2021) en millones por mes.

^aEstimaciones de ACCEP. ^bJockey Plaza, YOY Lima Box Park y Boulevard de Asia. ^cPlaza Norte y Mall del Sur. ^dSanta Anita, Arequipa y Chiclayo. ^eBellavista, Callao, Arequipa y Trujillo. ^fAtocongo, Angamos, La Marina, Canta Callao, Huancayo, Huánuco, Pucallpa, Trujillo, Cajamarca, Chiclayo y Piura. ^gInoutlet, VES I y II, Villa, Viamix, Larcomar, Megaplaza, Cañete, Huaral, Barranca, Arequipa, Ica, Pisco, Chinchá, Chimbote, Cajamarca y Jaén. ^hPlaza San Miguel. ⁱGuardia Civil, Primavera, Salaverry, Centro Cívico, Estación Central, Santa Clara, Pro, Villa María, Puruchuco, Arequipa, Juliaca, Cusco, Huancayo, Pucallpa, Huánuco, Chimbote, Trujillo, Cajamarca, Chiclayo, Piura y Sullana. ^kCaminos del Inca, Paseo 28 de julio, La Rambla, Molina Plaza, Paso Morelli, Paso Maco Cápac, La Rambla Brasil, Torre del Arte, Torre del Parque I y II. ^lPlaza Lima Sur, Balta Shopping, Canadá Shopping y Arequipa.

De la tabla anterior se puede evidenciar que los Operadores: CENTENARIO, CORPORACIÓN E. WONG y la PUCP son los que tienen mayor promedio de visitas por mes para cada uno de sus centros comerciales los cuales alcanzan los casi 2 millones de visitas, esto genera mayor porcentaje de ventas que el resto de centros comerciales.

El Operador CENTENARIO cuenta con un solo centro comercial: MINKA con visitas promedio por mes de 1.9 millones, el Operador PUCP cuenta con un solo centro comercial: Plaza San Miguel con visitas promedio por mes de 2.6 millones y la CORPORACIÓN E. WONG cuenta con dos centros comerciales: Plaza Norte y Mall del Sur con visitas promedio por mes de 5.8 millones, en dicho reporte no se tiene la información de las visitas de cada uno de dichos centros comerciales para poder así compararlos con los anteriores, pero de acuerdo a Apoyo & Asociados Internacionales (2021), en su reporte de clasificación se detalla el nivel de visitas para cada uno de dichos

centros comerciales tal como se puede observar en la tabla 2.4 los cuales están expresados en millones de personas por mes.

Tabla 2.4

Visitas a Centros Comerciales de Corporación E.Wong

Corporación E. Wong	2017	2018	2019	2020	Junio 2021	Promedio
Plaza Norte	4.4	4.5	4.7	2.4	3.1	3.8
Mall del Sur	1.8	2.3	2.2	1.4	2.3	2.0
Total	6.2	6.8	6.9	3.8	5.4	5.8

Nota. Adaptado de *Reporte de Clasificación Noviembre*, por Apoyo & Asociados, 2021.

De acuerdo con lo indicado en la tabla precedente el centro comercial Plaza Norte recibe en promedio 3.8 millones de visitas mensuales, y este sería nuestro mercado objetivo. Pero según la web mercado negro (2021) el 14% de las visitas a los centros comerciales se convierten en ventas, es decir nuestro mercado objetivo sería de 532,000 clientes mensuales.

2.3.3 Mercado Disponible

El mercado disponible corresponde a una parte del mercado potencial que está compuesto por aquellos consumidores que están dispuestos a comprar o se interesan por nuestro productos o servicio, para determinar nuestro mercado disponible utilizamos ciertas preguntas de la encuesta realizada, para ello se han considerado cuatro (04) preguntas con la finalidad de considerar a aquellos potenciales clientes que si están dispuestos a consumir nuestra propuesta expresada en la encuesta realizada:

- Filtro 1: ¿Cuál es el Centro Comercial que más visita?
Del total de encuestas válidas, el 51% (96 personas) indican que Plaza Norte es el centro comercial más visitado.
- Filtro 2: ¿Dónde come normalmente un plato de Arroz Chaufa?
Del total de encuestas válidas, el 77.90% (148 personas) indicaron que consumen arroz chaufa en un restaurante y por Delivery.
- Filtro 3: ¿Qué tipo de comida compra cuando va a un Centro Comercial?
Para este filtro se han considerado aquellos que indicaron que consumen chifa de manera frecuente y ocasional, sacando un promedio simple, quienes representan el 33.16%
- Filtro 4: ¿De las veces que vas a un centro comercial, cuantas veces compras comida?

De las encuestas válidas, haciendo un cruce entre la pregunta 5 y 6 se concluye que el 4.74% van 4 veces al mes a un centro comercial y compra comida todas las veces.

Para poder conocer el mercado disponible de nuestro producto aplicaremos estos filtros a nuestro mercado potencial

Tabla 2.5

Filtros aplicados para determinar la demanda

Preguntas de la Encuesta	%	Consumidores
Personas que visitan y compran	100	532,000
Centro Comercial que más visitan	51%	271,320
Donde comen normalmente un plato de arroz chaufa	77.90%	211,358
Qué tipo de comida compra cuando va a un C.C.	33.16%	70,086
Personas que compran cada vez que van a un C.C.	4.74%	3,322

Con este resultado podemos concluir que el potencial de ventas sería de 3,322 clientes mensuales.

2.3.4 Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo está compuesto por aquellas personas que se encuentran muy interesados en nuestra propuesta, que según nuestra encuesta representa el 28.4% del mercado disponible es decir 944 consumidores mensuales.

2.3.5 Estimación de la Demanda

El cálculo de la demanda anual se realizará en base a la frecuencia de consumo obtenida en la pregunta 11 de nuestra encuesta.

Tabla 2.6

Frecuencia de Consumo

Consumidores Potenciales	3,322			
Personas muy Interesadas	28.40%			
Frecuencia de Consumo	944	Cant. Consumo	Veces consumo	Demanda Anual
Diario	1.05%	10	360	3,600
Semanal	87.37%	825	52	42,900
Cada 2 Semanas	10.00%	94	26	2,444
Cada 3 Semanas	0.53%	5	17	87
Mensual	1.05%	10	12	120
		944		49,151

Hemos calculado la demanda para nuestro primer año de operaciones y considerando lo señalado por el MEF (2022) se estima un crecimiento del PBI para los siguientes años de 4%, por ello presentamos la demanda proyectada para los siguientes 5 años.

Tabla 2.7

Proyección de Demanda - Consumidores

Proyección de Demanda	Demanda Anual Estimada	Demanda Mensual	Demanda Diaria
Año 1	49,151	4,096	137
Año 2	51,117	4,260	142
Año 3	53,161	4,430	148
Año 4	55,288	4,607	154
Año 5	57,499	4,792	160

La demanda indicada en la tabla 2.7 esta expresada en cantidad de consumidores, pero de acuerdo con la composición de nuestra carta dicha demanda deberá estar establecida en cantidad de platos ya que cada uno puede elegir diferentes opciones cada una de ellas con precios diferenciados.

Todos los consumidores deberán elegir obligatoriamente un tipo de arroz base (arroz chaufa, Aeropuerto ó Chaufa de Quinua), a los cuales deberán escoger los ingredientes, pudiendo elegir entre 1 hasta 5 de ellos, siendo los complementos opcionales

Para nuestro caso, del total de consumidores por cada año, el 40.55% prefiere elegir Arroz Chaufa y el otro 40.55% Aeropuerto, asimismo el 46.80% prefiere elegir 1 solo ingredientes y un 40.43% prefiere elegir hasta 2 ingredientes. Por último, el 32.98% del total de consumidores estima comprar algún complemento, siendo el Wantán Frito el preferido, lo que nos trae como resultado una demanda de 114,511 ventas para el primer año de operaciones.

Tabla 2.8*Proyección de Demanda – Demanda de Platos*

Distribucion	Distribución Específica	Distribución General	Opciones de Menú	Demanda Anual				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
67.02%	40.55%	17.40%	Arroz Chaufa	19,931	20,728	21,557	22,419	23,316
	18.90%	8.11%	Chaufa de Quinua	9,289	9,661	10,048	10,449	10,867
	40.55%	17.40%	Aeropuerto	19,931	20,728	21,557	22,419	23,316
	46.80%	20.09%	1 ingrediente	23,003	23,923	24,880	25,875	26,910
	40.43%	17.35%	2 ingredientes	19,872	20,667	21,493	22,353	23,247
	12.77%	5.48%	3 a 5 ingredientes	6,277	6,528	6,789	7,060	7,343
32.98%	44.00%	6.23%	Wantan Frito	7,132	7,418	7,714	8,023	8,344
	29.00%	4.11%	Pollo Frito	4,701	4,889	5,084	5,288	5,499
	27.00%	3.82%	Alitas Orientales	4,377	4,552	4,734	4,923	5,120
DEMANDA DE PLATOS (VENTAS)				114,511	119,092	123,855	128,810	133,962
			Consumidores	49,151	51,117	53,161	55,288	57,499

2.3.6 Muestra

A continuación, se hará el cálculo de la muestra a fin de poder obtener el número de encuestas a realizar.

Tabla 2.9*Cálculo de la Muestra*

INFORMACION	DATOS
Población (N)	532,000
Nivel de Confianza	93%
Absciza (Z)	1.81
Error (e)	7%
Probabilidad ó proporción de éxito (p)	50%

Como nuestra población es infinita o considerada muy grande es decir para tamaños mayores a 100,000 personas se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{E^2}$$

De dicho cálculo nos arroja que el tamaño de la muestra será de **167 encuestas**, teniendo en cuenta un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 93%. Para conocer nuestro estudio de mercado se realizará una Investigación Descriptiva, usando como técnica: La recolección de datos a través de Encuestas realizado mediante Google Forms utilizando diversos criterios para su elaboración y fueron enviadas por diversos medios electrónicos.

2.3.7 Análisis de la Encuesta

A fin de poder conocer las preferencias de nuestros clientes se elaboraron 20 preguntas a personas que preferentemente viven en los distritos de Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac.

Dicha encuesta cuenta con 18 preguntas cerradas y 2 abiertas y para determinar si el instrumento es confiable, se realizó una prueba piloto con 40 individuos analizando la totalidad de los ítems.

Se realizó la prueba estadística denominada Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado $\alpha=0,837$ lo que es $\alpha>0,700$ siendo este su valor mínimo para que un instrumento se considere confiable, por lo que se puede indicar que el instrumento tiene alta confiabilidad, así mismo en el Anexo N° 01 se encuentra su interpretación.

Tabla 2.10

Cálculo del Alfa de Cronbach

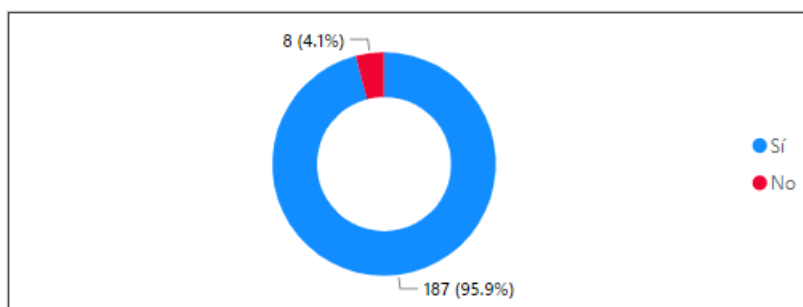
Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	18

Conociendo la fiabilidad de nuestra encuesta se procedió a analizarla y que a continuación detallaremos, cabe mencionar que se logró realizarla a **195 personas**, dichas respuestas fueron ingresadas al aplicativo PowerBi para la obtención de los cuadros y a continuación se presentan los resultados más resaltantes:

En la primera pregunta se consultó si vivían en alguno de estos distritos: Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres ó El Rimac lo, dando como resultado que el 95.9% del total de encuestados manifestaron que sí viven en alguno de estos distritos. Cabe mencionar que el 4.1% restante indicaron que no viven en estos distritos, pero si consumen chaufa y si han visitado alguna vez Plaza Norte.

Figura 2.1

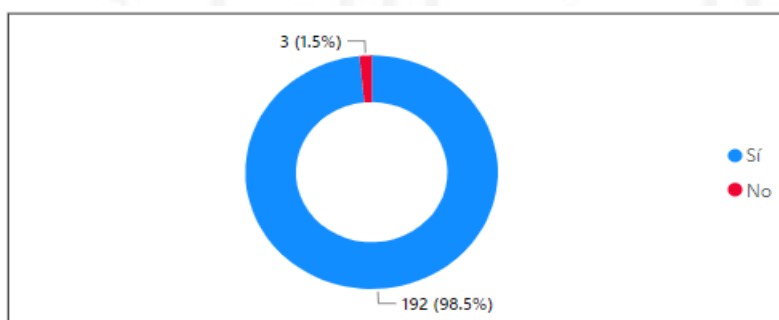
Resultado de la encuesta Pregunta 1.



El resultado de la segunda pregunta nos arroja que el **98.5%** del universo de encuestados indican que sí consumen chaufa, es decir **192** encuestados lo que nos pone de manifiesto que es un plato muy consumido por los peruanos y considerando que esta es una pregunta filtro, nos lleva a considerar ahora como nuestro nuevo universo ya que estaremos considerando únicamente a quienes consumen Arroz Chaufa. Cabe mencionar que las 3 personas que indicaron que no consumen chaufa viven en alguno de los distritos indicados en la pregunta 1.

Figura 2.2

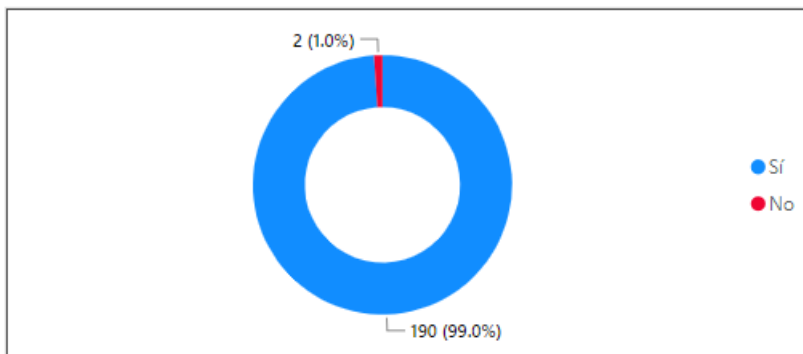
Resultado de la encuesta Pregunta 2



Con la tercera pregunta esperamos conocer si los encuestados han visitado alguna vez el Centro Comercial Plaza Norte, dándonos como resultado que el **99%** es decir **190** encuestados indicaron que Sí han visitado el Centro Comercial Plaza Norte alguna vez lo que reafirma el alto número de preferencia por el Centro Comercial, y considerando que esta pregunta también es una pregunta filtro, nuestro nuevo universo ahora se redujo a **190 personas** ya que para nuestro proyecto nos es relevante aquellas personas que hayan visitado el Centro Comercial alguna vez.

Figura 2.3

Resultado de la encuesta Pregunta 3

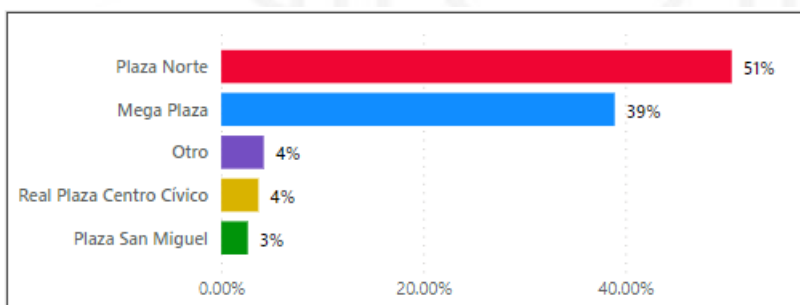


Con la pregunta cuatro (04) queremos conocer qué centro comercial es el más visitado por nuestros encuestados para poder corroborar nuestra elección ó poder elegir otro centro comercial.

El resultado de la encuesta nos indica que las personas que viven en los distritos de Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac en su mayoría visitan centros comerciales ubicados cerca al lugar de su residencia, para nuestro caso el 51% de las encuestas válidas visitan Plaza Norte Plaza Norte y el 39% visita Mega Plaza, lo que confirma la buena elección de nuestra ubicación de nuestro primer local dentro del Centro Comercial Plaza Norte, así mismo podemos concluir que Mega Plaza constituye una buena alternativa.

Figura 2.4

Resultado de la encuesta Pregunta 4.

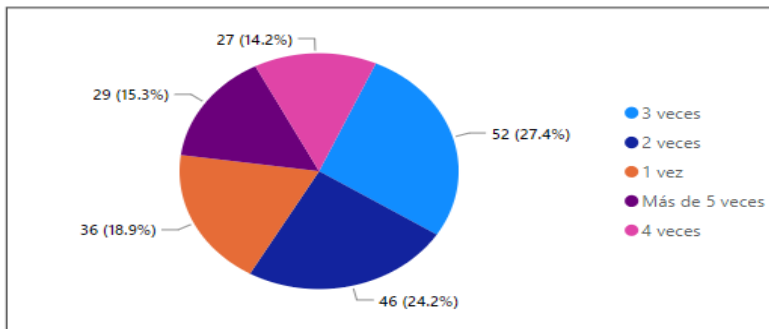


La pregunta cinco (05) considera las 190 encuestas válidas y se espera conocer la frecuencia de visitas al centro comercial, como resultado tenemos que el 70.5% de los encuestados afirmaron que visitan entre 1 y 3 veces al mes un centro comercial de los cuales el 47.76% visitan el centro comercial Plaza Norte y el 43.28% visitan el centro comercial Mega Plaza. Podemos concluir que existe un gran potencial de personas que visitan los centros comerciales especialmente los de la Zona Norte de Lima y ya esto

constituye poder enfocar nuestros esfuerzos de marketing de poder posicionar nuestra marca y captar una parte de ese mercado potencial.

Figura 2.5

Resultado de la encuesta Pregunta 5.



El análisis de la pregunta seis (06) fue contrastada con la pregunta cinco (05) a fin de poder contar con una información más certera, es decir poder conocer cuantas veces compran comida los visitantes a un centro comercial independientemente de las veces que lo visita y tal como se puede observar en los cuadros de la tabla 2.11 podemos concluir que en promedio el 38.4% de los encuestados compra comida al menos 1 vez cada vez que visita un centro comercial y que el 50% compra comida todas las veces que visita un centro comercial.

Tabla 2.11

Cruce de respuestas de las preguntas 05 y 06

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial?	6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida?	Recuento en veces	Recuento en %
1 vez	1 vez	32	88.89%
1 vez	2 veces	3	8.33%
1 vez	3 veces	1	2.78%
Total		36	100.00%

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial?	6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida?	Recuento en veces	Recuento en %
2 veces	1 vez	19	41.30%
2 veces	2 veces	22	47.83%
2 veces	3 veces	2	4.35%
2 veces	4 veces	1	2.17%
2 veces	Más de 5 veces	2	4.35%
Total		46	100.00%

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial?	6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida?	Recuento en veces	Recuento en %
3 veces	1 vez	10	19.23%
3 veces	2 veces	22	42.31%
3 veces	3 veces	19	36.54%
3 veces	4 veces	1	1.92%
Total		52	100.00%

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial?	6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida?	Recuento en veces	Recuento en %
4 veces	1 vez	5	18.52%
4 veces	2 veces	5	18.52%
4 veces	3 veces	7	25.93%
4 veces	4 veces	9	33.33%
4 veces	Más de 5 veces	1	3.70%
Total		27	100.00%

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial?	6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida?	Recuento en veces	Recuento en %
Más de 5 veces	2 veces	7	24.14%
Más de 5 veces	3 veces	7	24.14%
Más de 5 veces	4 veces	2	6.90%
Más de 5 veces	Más de 5 veces	13	44.83%
Total		29	100.00%

Con la pregunta siete (07) se espera conocer el tipo de comida que consumen cuando van al centro al centro comercial, de igual forma se considera las 190 encuestas válidas, aquí se conocerá aquellos tipos de comida que frecuentemente compran y aquellos que lo hacen ocasionalmente. Como resultado de las encuestas tenemos que el Pollo a la Brasa es el plato más consumido frecuentemente con un 44.74% y el Chifa es el más consumido ocasionalmente con un 47.89%, este resultado nos lleva a analizar la posibilidad de agregar al pollo a la brasa como un posible ingrediente.

Figura 2.6

Resultado de la encuesta Pregunta 7 - Frecuentemente

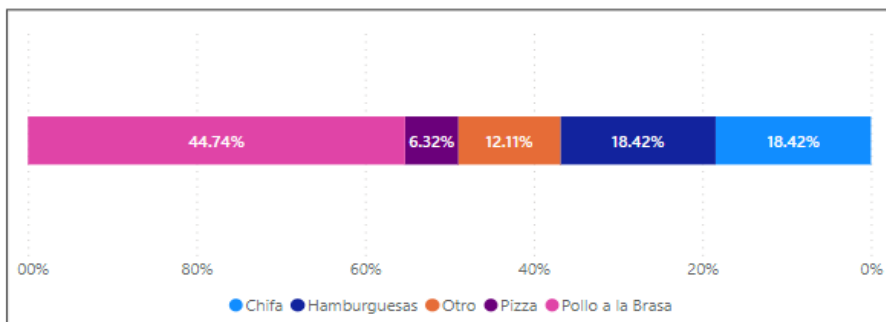
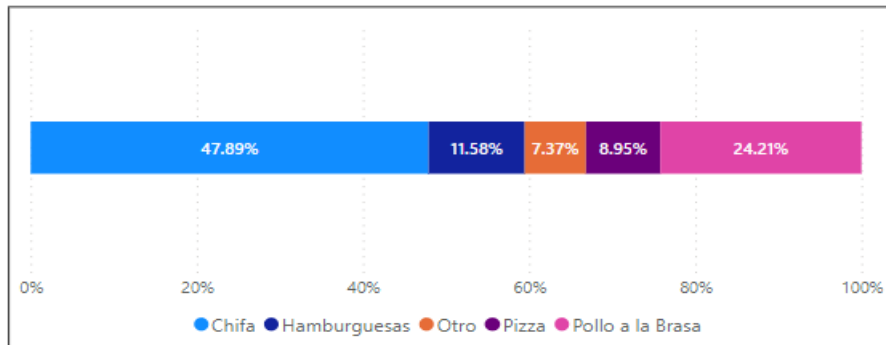


Figura 2.7

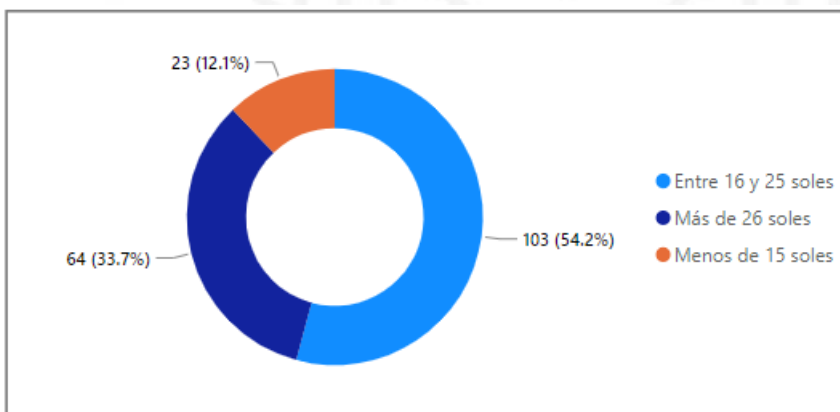
Resultado de la encuesta Pregunta 7 - Ocasionalmente



La pregunta ocho (08) considera las 190 encuestas válidas y fue redactada con el objetivo de conocer cuanto están dispuestos a pagar los clientes por un plato de comida sin considerar bebidas, y el resultado obtenido es que el 54.2% de las encuestas válidas indicaron que gastan entre 16 y 25 soles por un plato sin considerar bebidas y el 33.7% gastan más de 26 soles, lo que nos demuestra que más del 80% de los encuestados están dispuestos a pagar por encima de los 15 soles por cada plato y eso se da también porque les gusta comer bien. Nuestros precios estarán dentro del rango mayoritario, pero con la diferencia que nosotros sin incluimos la bebida.

Figura 2.8

Resultado de la encuesta Pregunta 8

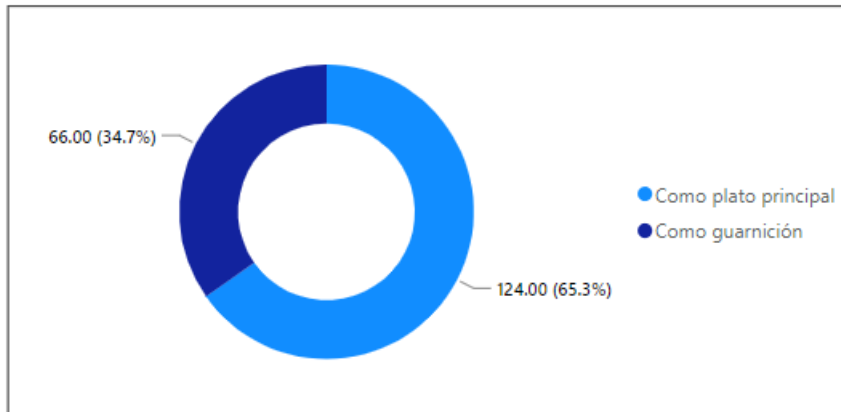


La pregunta nueve (09) de igual forma considera las 190 encuestas válidas y espera poder respondernos la interrogante sobre la manera de como consumen el arroz chaufa y el resultado obtenido nos responde dicha interrogante, en donde el 65.3% del total de encuestas válidas indicaron que lo consumen como plato principal y un 34.7%

indicó que lo consumen como guarnición, es decir como acompañante de otro plato, lo que nos pone de manifiesto que si hay mercado para nuestro producto.

Figura 2.9

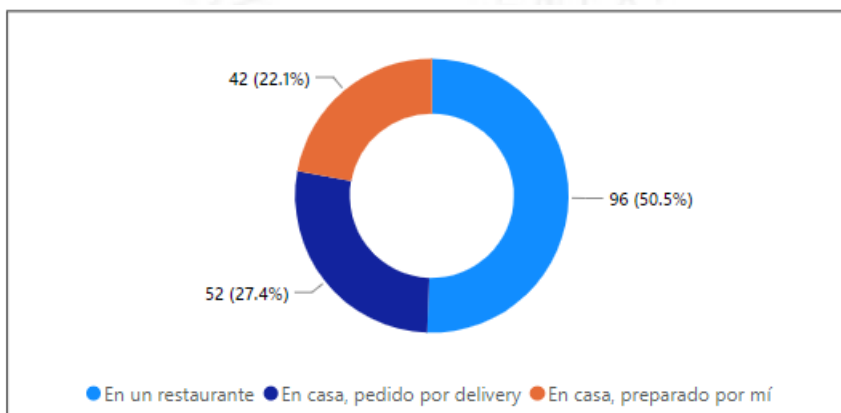
Resultado de la encuesta Pregunta 9



Ahora queremos saber dónde comen normalmente un plato de arroz chaufa, para ello redactamos la pregunta diez (10) que considera las 190 encuestas válidas y el resultado nos indica que el 50.5% de las encuestas válidas lo consumen en un restaurante asimismo un 27.4% lo consume en casa pero pedido por Delivery, lo que nos llega a concluir que un 77.9% de personas compra Arroz Chaufa y es aquí donde concentraremos nuestros esfuerzos para lograr captar la mayor parte del mercado potencial con nuestra novedosa forma de vender el arroz chaufa.

Figura 2.10

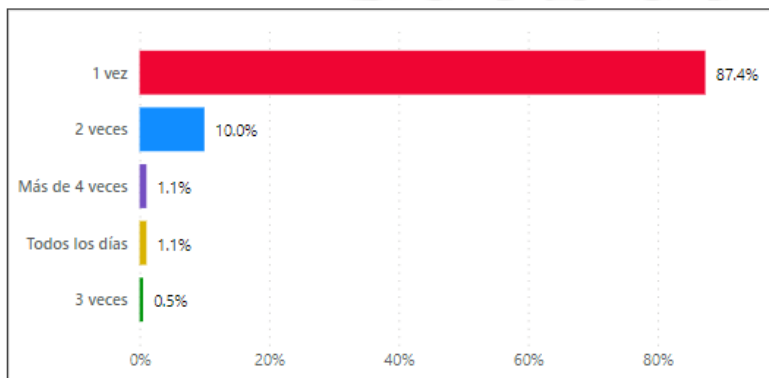
Resultado de la encuesta Pregunta 10



Queremos conocer cuantas veces a la semana consumen un plato de arroz chaufa las personas que desarrollaron las 190 encuestas válidas, para ello planteamos la pregunta once (11) y el resultado obtenido es que el 87.4% de las encuestas válidas indican que consumen arroz chaufa 1 vez a la semana por lo que resulta importante poder orientar nuestros esfuerzos de marketing para aumentar las veces que consume arroz chaufa a la semana.

Figura 2.11

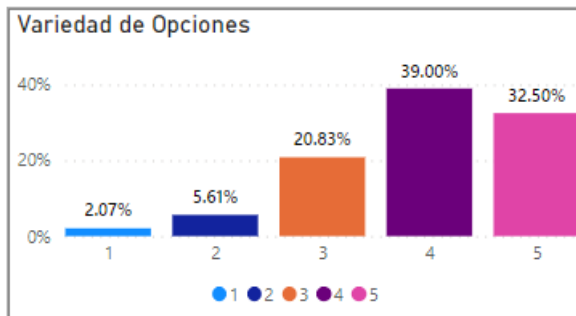
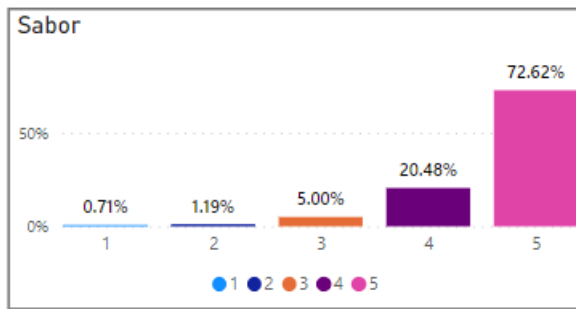
Resultado de la encuesta Pregunta 11.



Ya que sabemos cómo consumen el arroz chaufa, también sabemos dónde normalmente lo consumen, así mismo sabemos cuántas veces a la semana lo consumen ahora queremos conocer cuáles son las características más y menos importantes al momento de consumir un plato de arroz chaufa por parte de quienes desarrollaron las 190 encuestas válidas, para ello elaboramos la pregunta doce (12) y el resultado que obtuvimos es que el 72.62% de las encuestas válidas consideran al sabor como la característica más importante al momento de consumir un plato de arroz chaufa y la variedad de opciones con un 39% en segundo lugar. Ambas preferencias son cubiertas por LA CHAUFERIA, ya que mantendremos el sabor casero del arroz chaufa y ofreceremos variedad de arroz base, de ingredientes y complementos a elegir.

Figura 2.12

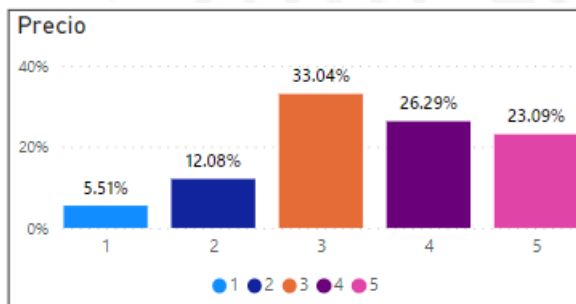
Resultado de la encuesta Pregunta 12 - Características más importantes



En cambio, el precio es una de las características menos importante al momento de consumir un plato de arroz chaufa.

Figura 2.13

Resultado de la encuesta Pregunta 12 - Características menos importantes



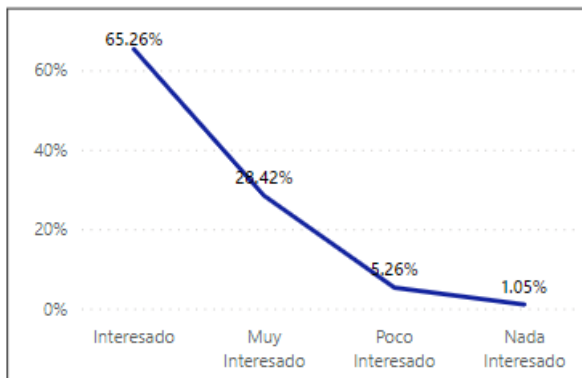
A partir de la pregunta trece (13) de nuestra encuesta se presenta a los encuestados nuestra propuesta de negocio, dándoles a conocer las opciones a elegir a fin de que puedan dar respuesta específica a lo que ofreceremos al mercado, para ello preguntamos si estaban interesados en adquirir nuestro producto y el 28.42% de las encuestas válidas están muy interesados en nuestra propuesta y un 65.26% que está interesado haciendo un total de 93.68% quienes muestran interés en nuestra propuesta de negocio.

Así mismo esta pregunta es considerada filtro, ya que aquellos que no están interesados en nuestro producto no formarán parte de nuestro estudio, es decir el 1.05%

(2 encuestas) por lo que nuestro universo (encuestas válidas) se reducirán de 190 a 188 encuestas a partir de la siguiente pregunta.

Figura 2.14

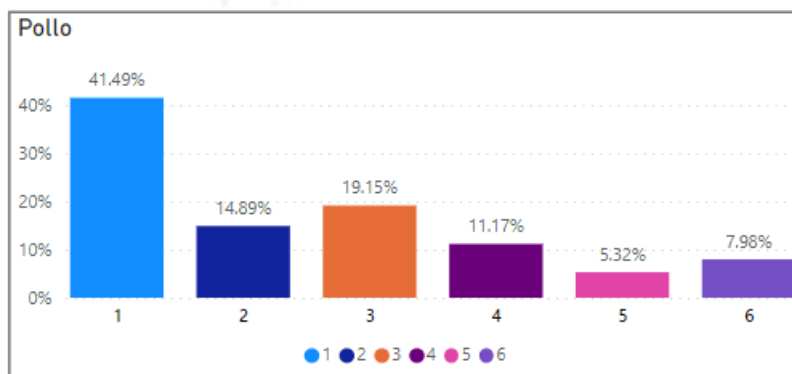
Resultado de la encuesta Pregunta 13

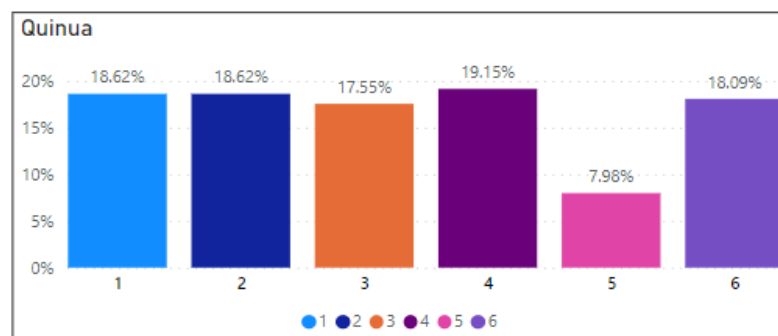
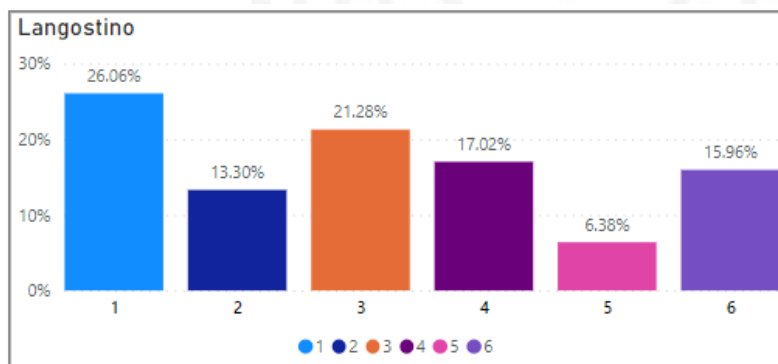
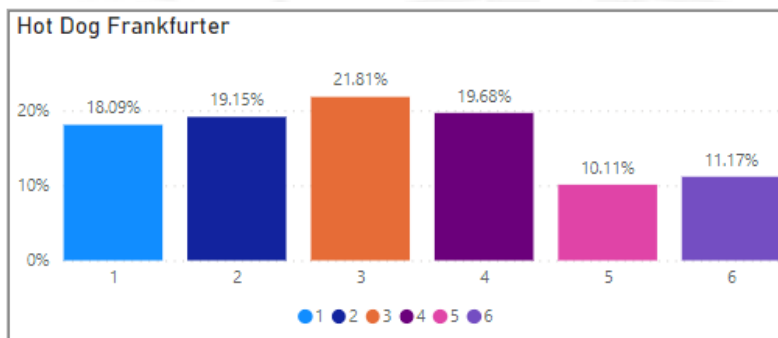
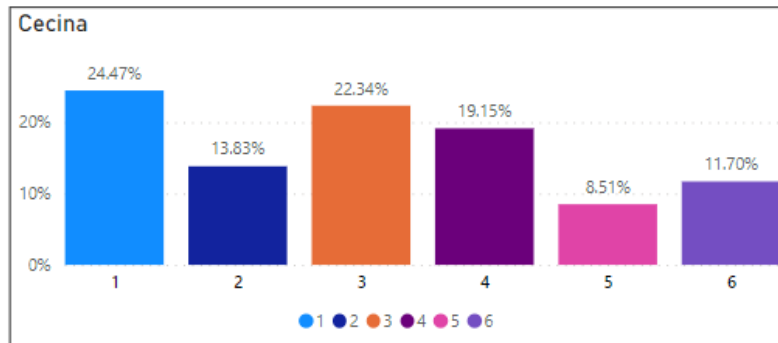
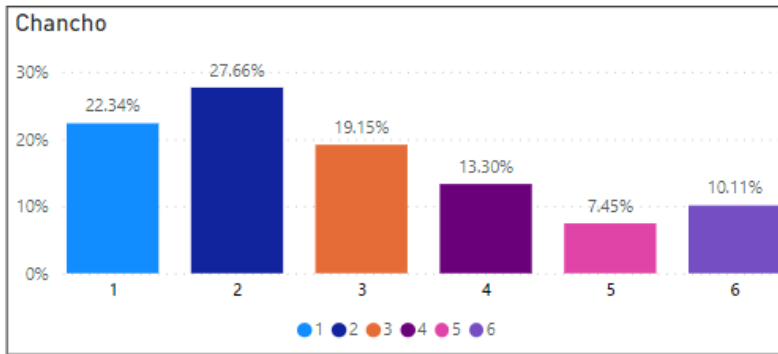


A partir de la pregunta catorce (14) se pretende conocer la preferencia de sabores e ingredientes para la preparación del arroz chaufa de quienes desarrollaron las 188 encuestas válidas, esta pregunta fue redactada para conocer específicamente por orden de preferencia el sabor que más les agradaba, obteniendo como el ingrediente preferido al pollo con un 41.49% de preferencia y a la Quinoa como el menos preferido con un 18.09% debido a que no es un porcentaje elevado se mantendrá como opción en nuestra carta pero será evaluada ya que es importante contar con una opción saludable esperando poder aumentar su preferencia. A continuación, se presentarán los cuadros de acuerdo con el orden de preferencia.

Figura 2.15

Resultado de la encuesta Pregunta 14





La pregunta 15 es una pregunta abierta y opcional en la cual se les pregunta a los 188 encuestados válidos para que nos puedan indicar aquel ingrediente de su preferencia que no haya sido considerado en la pregunta anterior a fin de poder considerarlos en caso resulten representativo y como resultado tenemos que la carne y el pescado encabezan las preferencias con un 27.90%, dichos sabores serán registrados a fin de evaluar su inclusión en una siguiente renovación de la carta.

Tabla 2.12

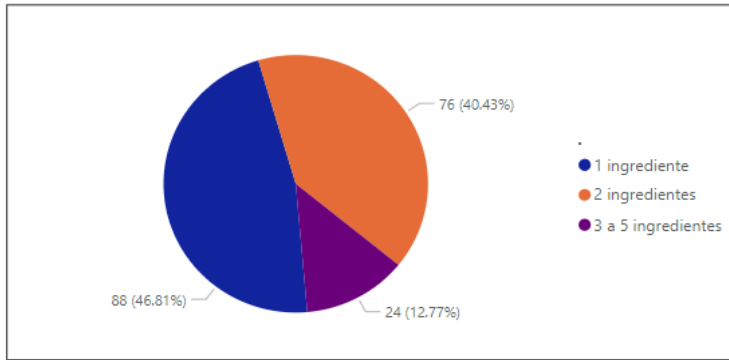
Ingredientes no considerados en la encuesta

Preferencias de Sabores	Cantidad
Carne	7
Pescado	5
Pollo	5
Cabanosi	2
Champiñones	2
Chancho	2
Mariscos	2
Mixto	2
Pato	2
Vegetariano	2
Aeropuerto.	1
Arroz integral	1
cesina	1
Ceviche	1
Hot dog frankfurter	1
Jo lan tau	1
langostinos	1
Lomo fino	1
Pato asado	1
Pato oriental	1
Pizza	1
Typa cay	1
Total	43

Con la pregunta 16 se pretende conocer de parte de los potenciales consumidores la cantidad de ingredientes que ellos elegirían al momento de comprar en LA CHAUFERIA, obteniéndose que el 46.81% de las encuestas válidas estima elegir 01 solo ingrediente y un 40.43% estima elegir hasta 02 ingredientes y solo un 12.77% elegiría entre 3 a 5 ingredientes.

Figura 2.16

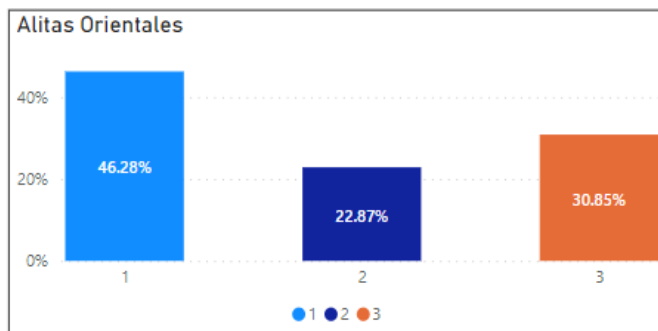
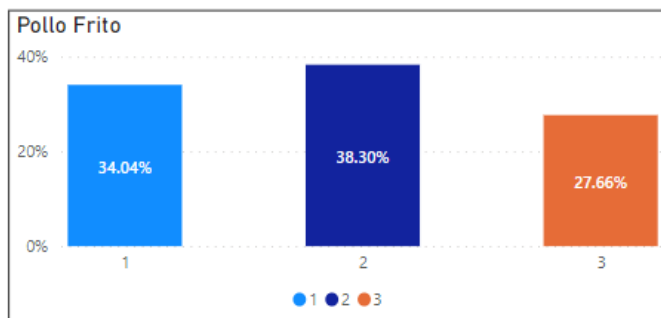
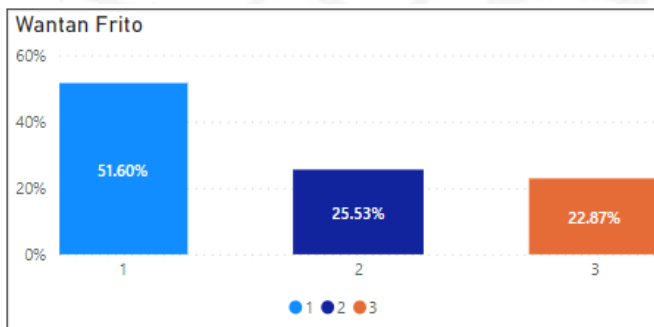
Resultado de la encuesta Pregunta 16



Con la pregunta 17 se pretende conocer la preferencia de los acompañamientos de los 188 encuestados válidos, para ello se les solicitó que indiquen de acuerdo con el orden de su preferencia, por lo que del análisis se obtuvo que el 44% prefieren Wantán frito, el 29% prefieren Pollo Frito y el 27% prefieren Alitas Orientales.

Figura 2.17

Resultado de la encuesta Pregunta 17



La pregunta 18 es una pregunta abierta y opcional en la cual se les pregunta a los 188 encuestados válidos para que nos puedan indicar aquel complemento de su preferencia que no haya sido considerado en la pregunta anterior a fin de poder considerarlos en caso resulten representativo y como resultado tenemos que la sopa wantán encabeza la preferencia con un 15.63%, esta opción será registrada a fin de evaluar su inclusión en una siguiente renovación de la carta.

Tabla 2.13

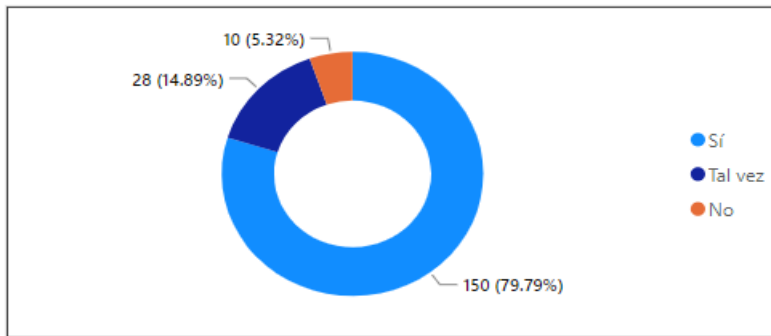
Complementos no considerados en la encuesta

Preferencia de Complemento	Cantidad
Sopa wantan	5
Enrollado de pollo	2
Pescado	2
Pollo broaster	2
Siu mai	2
wantan frito	2
Alitas al.limon	1
Carne	1
Cecina	1
Chancho asado	1
Chancho con Piña	1
Cremas	1
Lomo saltado	1
Nabo encurtido	1
orientales	1
Papas fritas	1
Pato al ajo	1
Plátano frito	1
Pollo	1
Pollo frito	1
Tequeños con guacamole	1
Verduras	1
Yuquita con queso	1
Total	32

Para la pregunta 19 para poder conocer por parte de los 188 encuestados si les gustaría que exista la opción de Aeropuerto dentro de nuestra carta y obtuvimos como resultado que el 79.79% indicaron que SI les gustaría y un 14.89% indicaron que tal vez, lo que nos lleva a concluir que un 94.68% si les gustaría tener como opción de arroz base al Aeropuerto, lo que reafirma poder contar con dicha opción.

Figura 2.18

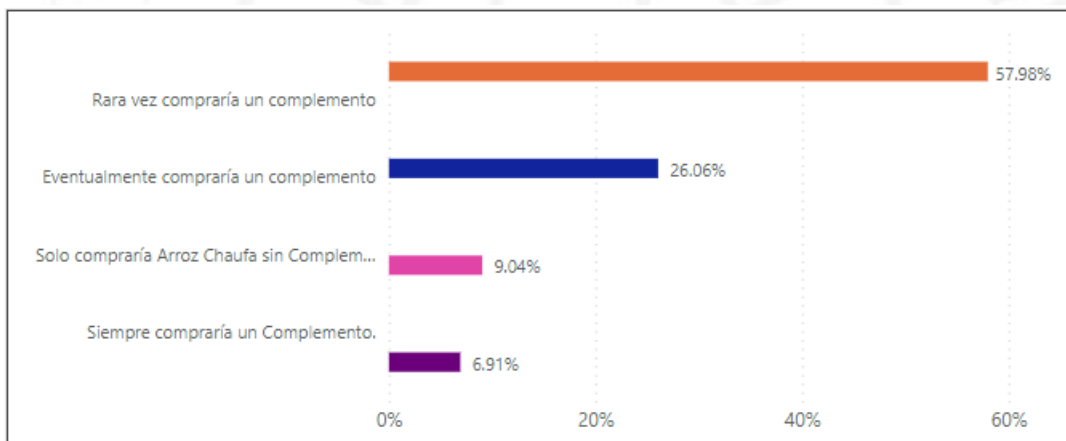
Resultado de la encuesta Pregunta 19.



Por último, se redactó la pregunta 20 para conocer la frecuencia de consumo de los complementos, obteniéndose que el 67.02% (rara vez compraría y solo compraría arroz chaufa) no siempre compraría un complemento al momento de comprar un plato de Arroz Chaufa, en cambio el 32.98% si compraría un complemento cada vez que compre un plato de arroz chaufa (Siempre compraría y eventualmente compraría).

Figura 2.19

Resultado de la encuesta Pregunta 20.



2.4 Análisis de la Oferta

2.4.1 Análisis de la Competencia

Las personas que pertenecen a los NSE A, B y C a quienes se dirige LA CHAUFERIA son personas que les gusta comer un plato generosamente servido, es decir que exista una buena relación de precio, sabor y cantidad y esto ha sido muy bien entendido por la competencia.

Existen varios negocios que comercializan Arroz Chaufa dentro de su carta, ya sea como guarnición o como plato principal. Nuestra competencia directa serán aquellos restaurantes que se encuentran dentro del centro comercial Plaza Norte y que comercialicen arroz chaufa dentro de su carta en alguna de sus opciones y nuestra competencia indirecta aquellos restaurantes que igualmente se encuentren dentro del centro comercial y que no ofrezcan arroz chaufa dentro de su menú.

De acuerdo con la página web del Centro Comercial Plaza Norte (2021) existe 56 tiendas dedicadas al rubro gastronomía, pero son 15 de ellos que serán considerados nuestra competencia directa por tener al Chaufa dentro de su menú tal como se puede apreciar en la tabla 2.14.

Tabla 2.14

Competencia Directa en Plaza Norte.

Competencia Directa	Oferta	Precio
Tiradito Barra Cevichera	Chaufa con Mariscos / Chaufa de Pescado	S/. 35.00
Siete Sopas	Chaufa al Cilindro	S/. 19.90
Planet Chicken	Chaufa de Pollo a la Brasa / Mounstrito	S/. 18.00
Mr. Shao	Chaufa de Pollo, de Langostinos, Samsi, Vegetariano y de Chanco. (Porción)	S/.16.00
La Choza de la Anaconda	Chaufa Anaconda	S/. 24.50
Mediterráneo	Arroz Saltado	S/. 14.90
Las Canastas	Arroz Chaufa Porción Personal	S/. 7.00
Don Belisario	Arroz Chaufa Porción Personal	S/. 5.90
Embarcadero 41	Chaufa de Mariscos	S/. 45.00
Chifa Lam Lam	Chaufa de Pollo, de Chanco, Langostino, Carne, Hotdog, con tortilla	S/. 16.00
Norkys	¼ pollo más papas y arroz chaufa	S/.27.90
Miami Chicken Criollo	Arroz Chaufa Porción	S/. 14.90
China Wok	Chaufa de Pollo, Cecina	S/. 14.50
Don Buffet	Arroz Chaufa	S/. 17.00

Como resultado de esta tabla podemos mencionar que son 4 restaurantes que lo ofrecen únicamente como plato principal y 10 restaurantes que lo ofrecen como ambas opciones, es decir como guarnición y/o como plato principal, así mismo se indican los precios en promedio de dichos platos por cada uno de los restaurantes mencionados. Cabe mencionar que, de dichos restaurantes el que tiene mayor similitud con nuestra propuesta es CHINAWOK, a continuación, se detallan las similitudes y diferencias:

Similitudes:

- Operan dentro de un centro comercial.
- Usan los mismos envases que usaremos.
- Ofrecen Cecina como ingrediente para uno de sus platos.
- Tienen una carta similar
- Tienen precios similares a los que propondremos.
- Utilizan su publicidad digital por medio de canales digitales y redes sociales.

Diferencias:

- Ofertaremos más variedad de opciones de Chaufa
- Ofreceremos platos con mayor cantidad de ingredientes (Pollo, Chanco, Hot Dog Frankfurter y Langostino).
- Tenemos una oferta novedosa, ya que ofrecemos la opción de que el cliente puede escoger entre 5 ingredientes, ó escoger la opción de quinua y la posibilidad de acompañarlo con: Alitas orientales, pollo frito y/o wantán frito.

CHINAWOK fue adquirida en el año 2012 por Nexus Group, quien es el holding de inversión del Grupo Interbank y que está vinculada a NG Restaurants adquirieron el 100% de las acciones de Alert Perú por un monto mayor a los US\$20 millones de dólares. Actualmente CHINAWOK de acuerdo con su página web chinawok.com.pe (2022) cuenta con 42 locales a nivel nacional mayormente ubicados dentro de centros comerciales así mismo tiene operaciones en Ecuador, El Salvador, Chile, Guatemala, Colombia y República Dominicana.

Así como detallamos quienes serían nuestra competencia directa, LA CHAUFERIA tiene también competencia indirecta, es decir para nuestro caso empresas que vendan otro tipo de comidas y que se encuentran dentro del centro comercial, es decir productos sustitutos que cubren la misma necesidad: alimentarse, en la tabla 1.25 se resume la competencia indirecta de LA CHAUFERIA.

Tabla 2.15

Competencia Indirecta en Plaza Norte.

Restaurantes		
Subway	Chanfainita Palé	Popeyes
Empanadas Paulistas	Misky	Bembos
Beso Francés	Sanguchería La Lucha	Otto Grill
Salchichería Alemana	Papa John's	Pizza Hut

Frutix	Rústica	Mr Sushi
Taco Bell	El 10 carnes y parrillas	Gelarti
Tio Sebas Caja China	Chilis	Don Mamino
Burger King	Starbucks	La Casa del Alfajor
KFC	Delicass	Q´Churros
MC Donalds	Café de la Plaza	Dunkin Donuts
Cilindros Zayuri	Sarcletti	Cinnabon
Picarones de Oro	Pinkberry	
La Panistería	Bembos	

Así mismo como parte de nuestro estudio para encontrar competencia directa a nuestro negocio, hemos encontrado que a la fecha existen muchas opciones, pero hemos escogido dos (02) propuestas de negocios que si bien es cierto no se encuentran cerca al Centro Comercial Plaza Norte de igual forma constituyen una competencia para nuestro proyecto debido a que tienen similitud con nuestra propuesta, estos negocios son: ARROZ GRACIAS y OCHO CHAUFAS.

El primero de ellos es ARROZ GRACIAS, el cual está ubicado en la Av. Angamos Este 415 distrito de Miraflores el cual fue inaugurado en el 2022 quienes se autodenominan como el primer restaurante especializado en arroces peruanos, el cual tiene un formato muy similar a LA CHAUFERIA.

Su carta cuenta con diez (10) combos predefinidos, 5 platos clásicos y también cuenta con la opción de armar tu arroz, eligiendo el tipo de arroz base, elegir tu proteína, tu complemento y salsas.

Este restaurante es la opción que tiene más similitud con nuestro proyecto específicamente porque permite armar el plato de acuerdo con el gusto de cada cliente tal como se puede observar en su carta que se encuentra en su página web y en sus redes sociales.

Figura 2.20

Carta de Arroz Gracias: combina tu arroz.



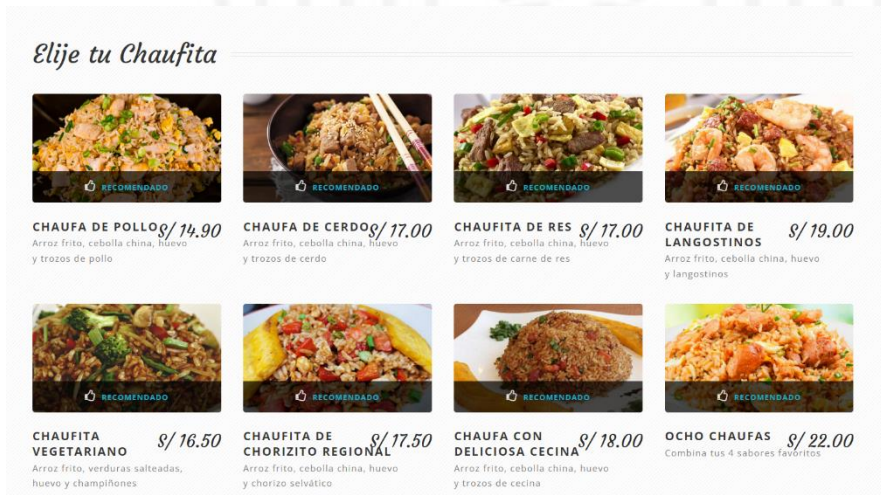
Nota. De Menú Arma tu Arroz, por Arroz Gracias, 2022 (<https://www.arrozgracias.com/pedir>)

El segundo de ellos es OCHO CHAUFAS, el cual cuenta con dos (02) locales: San Miguel y Comas.

Su carta cuenta con siete (07) tipos de chaufas y también cuenta con una opción llamado Ocho Chaufas el cual permite combinar 4 sabores, motivo por el cual hace que dicha competencia también tenga similitud con nuestra propuesta tal como se puede observar en su página web.

Figura 2.21

Carta de Ocho Chaufas.



Nota. De Nuestra Carta: Carta San Miguel, por ochochaufas, 2022 (<https://ochochaufas.com/nuestras-cartas/carta-san-miguel/>)

CAPITULO III: MARKETING, OPERACIONES Y ORGANIZACION.

3.1 Comercialización

3.1.1 Canales de Distribución

LA CHAUFERIA para la comercialización de nuestros platos utilizará específicamente dos (02) tipos de canales: el canal Presencial y el canal Digital.

Para el canal Presencial primará la el volanteo dentro del mismo centro comercial y la venta en la misma tienda, este canal es uno de los que generaría mayor porcentaje de ventas ya que de acuerdo a las encuestas realizadas el 99% de los encuestados si han visitado alguna vez Plaza Norte y el 51% de estos consideran a Plaza Norte como el Centro Comercial que su preferencia y un 27.4% de los encuestados lo visitan 3 veces al mes, por último el 50.5% de los encuestados normalmente consume un plato de Arroz Chaufa en un Restaurante.

Por otro lado, para el Canal Digital, el 27.4% de los encuestados normalmente come un plato de Arroz Chaufa en casa, pero pedido mediante un App de Delivery.

Según IPSOS (2021) en su estudio sobre el internet de cada día: hábitos y actitudes hacia el internet 2021 se señala que el 82% de las personas entre 18 y 70 años se conecta a internet por lo menos 1 vez a la semana. Por otro lado, los principales usos que se les da al internet son usar las redes sociales (77%), comprar (65%). Adicionalmente IPSOS (2021) en su estudio Redes Sociales 2021 señala que el 80% de las personas de 18 y 70 años son usuarios de redes sociales y que Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram y Messenger son las redes sociales más usadas

Chaffey y Ellis (2014), en su libro nos señalan que tanto el uso de los medios digitales, incluyendo el internet apoyan en las actividades de marketing de una compañía, recibiendo innumerables nombres: marketing digital, marketing por internet, e-marketing y marketing web.

El marketing digital en otras palabras significa darle presencia a nuestra empresa en sitios web, medios digitales y redes sociales a fin de poder lograr el cumplimiento de

los objetivos de marketing y sobre todo crear fidelización con los clientes para nuestro será mediante el uso de las plataformas Facebook, Instagram y YouTube.

3.1.2 Promoción y Propaganda

Es en este punto donde se definirán las acciones a realizar por parte de LA CHAUFERIA para posicionarse en la mente de los consumidores.

LA CHAUFERIA tiene como objetivo posicionarse como aquella empresa que innovó la manera de vender Arroz Chaufa en el Perú, manteniendo su sabor casero y buena calidad, esa innovación tiene dos puntos, en primer lugar está la posibilidad de que el cliente puede elegir hasta 5 ingredientes para la preparación de su plato así como la elección de sus acompañamientos y en segundo lugar es ser considerada la primera empresa peruana en poner en formato Fast Food al Arroz Chaufa ya que antes solo se podían encontrar en chifas, pollerías o restaurantes. Para lograr el posicionamiento esperado, se realizarán las siguientes acciones:

Campaña de Intriga en redes sociales:

La campaña de intriga empezará dos (02) meses antes del inicio de operaciones, el objetivo de la campaña de intriga es generar expectativas en las personas

La campaña de intriga será aplicada en Facebook e Instagram y consistirá en colocar 2 meses antes mensajes que acompañen los posts. Un mes antes de la apertura los posts irán acompañados de imágenes de ingredientes y de los envases a usar, así mismo en la última quincena la campaña será más intensa y se empezará a colocar la fecha de lanzamiento. A fin de no perder la expectativa generada deberán publicarse posts cada 3 días aproximadamente. Cabe mencionar que se tomarán en cuenta las reacciones y comentarios de las personas que hagan en las redes sociales a fin de poder analizar su inclusión en las semanas restante de la campaña. Cabe mencionar que en el segundo mes de operaciones se contará con presencia publicitaria en programas de Streaming (Youtubers)

Presencia activa con un impacto positivo en las redes sociales:

Se contratará a un Community Manager quien manejará nuestras redes sociales en las plataformas: WhatsApp, Facebook e, Instagram inicialmente ya que las plataformas Tik Tok y YouTube se activarán en una segunda etapa del proyecto aproximadamente para el segundo año de operaciones. El objeto es lograr tener

presente siempre nuestra marca entre los internautas mostrando nuestra carta con publicaciones detalladas sobre nuestro negocio y los platos que se venden incluyendo fotos, ofertas especiales, eventos, etc. y poder así captar potenciales clientes que estén fuera de nuestro segmento logrando que puedan visitar nuestro negocio.

Tabla 3.1

Beneficio por uso de cada red social

Red Social	Beneficio
Tik Tok	Para dar a conocer promociones
Instagram	Para hacer concursos y sorteos
Facebook	Para comentar la marca y/o servicio y para comprar
YouTube	Para buscar recomendaciones
WhatsApp	Para comprar

Nota. Adaptado de *Redes Sociales*, por IPSOS, 2021.

Por lo antes mencionado se puede llegar a la conclusión que las redes sociales son un canal de ventas con un gran potencial, que deberá ser maximizado por LA CHAUFERIA ya que tenemos la posibilidad de dar a conocer nuestros productos no solo a los visitantes del Centro Comercial Plaza Norte y personas que viven en los distritos aledaños sino que podemos captar potenciales clientes de otros distritos y que estos puedan trasladarse hasta el Centro Comercial así como posicionar nuestra marca para cuando comience el plan de expansión a otros centros comerciales. Ante ello nuestro proyecto utilizará las redes sociales indicadas en la tabla 3.1 siendo WhatsApp, Facebook e Instagram las primeras en usar y Tik Tok y YouTube usadas para una segunda etapa de nuestro proyecto es decir a partir del segundo año de operaciones.

Promociones:

El objetivo de las promociones es incrementar las ventas y fidelizar a los clientes, para ello LA CHAUFERIA utilizará diversas formas de promociones:

- a) En los aplicativos de Delivery (RAPPI y PEDIDOS YA), se contará con precios promocionales y cupones de descuento para aquellos consumidores que utilicen dichas aplicaciones. Así mismo aparecer en la sección preferidos de dichos aplicativos. Esta estrategia se realizará desde el inicio de operaciones.

- b) Instagram, por medio de este aplicativo se mostrarán ofertas específicas (tiempo limitado) así mismo se hará mención que nos pueden encontrar en ambos aplicativos de Delivery. Esta estrategia se realizará desde el inicio de operaciones.
- c) Publicidad en programas de Streaming (Youtubers), tales como Coneroscast, el Tobi y su Publicidad Descarada desde el segundo mes de operaciones.
- d) Facebook y YouTube que servirá para dar a conocer nuestros platos, mostrando sus bondades y retratando las experiencias de otros clientes.
- e) Volanteo dentro del centro comercial, especialmente en las puertas de ingreso peatonal y vehicular, así como en el Gran Terminal Terrestre de Plaza Norte específicamente de jueves a domingo. Esta estrategia se realizará desde el inicio de operaciones

3.1.3 Mezcla de Marketing

3.1.3.1 Producto

Nuestro producto parte del concepto de un plato tan popular como es el Arroz Chaufa cuya diferenciación se basa en la innovación de la venta, es decir, poder elegir entre tres (03) opciones como Arroz Base y hasta 5 ingredientes para su preparación y la elección opcional de un complemento, pero manteniendo el sabor casero, todo esto bajo el formato de Fast Food.

La preparación será la pieza clave de nuestro: mantener el sabor casero ya que ésta es la principal característica del Arroz Chaufa. El ingrediente principal es el Arroz el cual será preparado con anticipación a fin de mantenerlo fresco y procurando contar con granos de consistencia uniforme los demás ingredientes tendrán un sistema de procesos que permitan una preparación rápida que no excedan los 03 minutos.

El Producto consta de la elección de manera obligatoria de un Arroz Base, Ingredientes y Bebida, para el caso de los complementos, éstos serán de forma opcional. Para el caso del Arroz Base se debe escoger entre tres opciones, para el caso de los ingredientes se puede escoger hasta un máximo de 5 de ellos, para los complementos se pueden escoger hasta un máximo de 3 de ellos y, por último, para el caso de las bebidas solo puede escoger una de las 2 opciones, tal como se pueden apreciar en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

Contenido de la Carta: Categorías

<i>Arroz Base</i>	<i>Ingredientes</i>	<i>Complementos</i>	<i>Bebidas</i>
<i>Obligatorio</i>	<i>Obligatorio</i>	<i>Opcional</i>	<i>Obligatorio</i>
<i>Chaufa Tradicional</i>	<i>Pollo</i>	<i>Alitas Orientales (3)</i>	<i>Gaseosa</i>
<i>Aeropuerto</i>	<i>Chancho</i>	<i>Wantán Frito (3)</i>	<i>Té Jazmín</i>
<i>Chaufa de Quinoa</i>	<i>Hot Dog Frankfurter</i>	<i>Pollo Frito</i>	
	<i>Cecina</i>		
	<i>Langostinos</i>		

Cabe mencionar que inicialmente la opción de Aeropuerto no estaba considerada, pero acuerdo a los resultados de nuestro estudio de mercado, más del 90% de los encuestados respondió que sí le gustaría que exista dicha opción.

En lo que respecta al envase se usarán envases eco amigables y biodegradables (cartón bagazo de caña) con el fin de preservar la temperatura y sabor de nuestro producto, así como de facilitar su consumo, de igual manera para el caso de los cubiertos. En la figura 3.1 se puede apreciar los modelos de los envases para el Arroz Chaufa y complementos para la atención en restaurante y en la figura 3.2 se puede apreciar los modelos de envases para el Arroz Chaufa y complementos para el Delivery.

Figura 3.1

Envases para la atención en tienda.



Nota. De Pamolsa, 2021 (<https://pamolsa.com.pe>).

Figura 3.2

Envases para los Atención por Delivery



Nota. De Pamolsa, 2021 (<https://pamolsa.com.pe>).

Para el Arroz Chaufa el envase indicado es el plato 22 Bioform Natural Cartón Bagazo Caña para la atención en restaurante y el contenedor oriental 36 Oz Bioform Natural Cartón Bagazo Caña de PAMOLSA para el servicio Delivery.

Para el caso de los complementos el envase indicado es el contenedor 5 Bioform natural cartón bagazo caña de PAMOLSA tanto para la atención en restaurante como en el Delivery.

El envase para las bebidas será de 8 onzas, diferenciado por el tipo de bebida, es decir si es para gaseosa se usarán los envases que la marca de gaseosa nos proporcione como parte del convenio y para el caso del té jazmín el envase a utilizar será el indicado en la figura 3.3.

Figura 3.3

Envase para las bebidas



Nota. De Pamolsa, 2021 (<https://pamolsa.com.pe>).

3.1.3.2 Precio

De acuerdo con nuestro estudio de mercado, más del 50% de los encuestados respondió que están dispuestos a pagar entre S/16 y S/.25 soles por un plato de comida sin considerar bebidas cuando consume en un restaurante.

El precio base del Arroz Chaufa será de S/9.00, para el caso del Aeropuerto será de S/10.00 y para el Chaufa de Quinoa será de S/ 11.00, el cual se irán incrementando de acuerdo con las elecciones que el cliente elija para cada una de las cuatro (04) categorías disponibles indicadas en la tabla 3.2 pero el precio final estará dentro del rango de precios antes mencionado con el plus de que la bebida ya viene incluida en el precio del plato escogido

3.1.3.3 Plaza

Nuestro proyecto abrirá su primera tienda en el distrito de Independencia, dentro del Centro Comercial Plaza Norte específicamente en el patio de comidas, la razón principal de la elección de este centro comercial se debe a que tiene gran cantidad de afluencia de visitas al mes, su cercanía a 7 distritos de lima norte y de colindar con 3 grandes avenidas que facilitan su acceso además de contar con un Gran Terminal Terrestre, el cual representa un gran mercado de clientes potenciales ya que de acuerdo con Apoyo & Asociados Internacionales (2021) en su reporte de clasificación tuvo 6.1 millones de visitas en el año 2019. En el numeral 3.2.1 referido a la Localización del Proyecto se confirma fehacientemente la elección de nuestro primer local que será ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte.

Este formato de negocio espera poder posicionarse en la mente de los consumidores lo cual facilitará su proceso de expansión a otros centros comerciales.

3.1.3.4 Promoción

Con la promoción se espera lograr el posicionamiento de nuestro producto como un producto preferido al momento de elegir una opción de comida y así poder captar nuevos clientes. La promoción se realizará de manera digital, mediante el uso de las redes sociales gracias a su uso masivo en donde se mostrarán las opciones de nuestra oferta, así como precios diferenciados, así mismo se realizará de manera física mediante el volanteo en el mismo centro comercial y en el Gran Terminal Terrestre.

Facebook e Instagram serán las plataformas en donde se concentrarán los mayores esfuerzos de marketing y el uso del WhatsApp será mayormente para la atención de consultas de manera rápida y directa. Por otro lado, la publicidad en medio digitales en conocidos canales de Youtubers será una estrategia por utilizar desde el inicio de operaciones.

3.2 Estructura de las Operaciones

3.2.1 Localización del Proyecto

Donde estará ubicado nuestro local es la primera pregunta que salió a flote una vez que se concretó la idea para este plan de negocios, ante ello este capítulo evaluará las posibles locaciones para nuestro local.

Como se indicó anteriormente, nuestro primer local se estima que esté ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte, específicamente en el nivel 1 Plaza Tradiciones, y que tendrá un tamaño de 11m². Para definir dicha elección corresponde mencionar que dependerá de ciertos factores que serán comparados con otros centros comerciales para determinar cual resulta más favorable:

- a. Seguridad (A): Los clientes buscan un lugar seguro al momento de realizar sus consumos y un centro comercial ofrece esas ventajas.
- b. Accesibilidad (B): Poder llegar fácilmente al centro comercial ya sea por vehículo propio, transporte público, a pie o por otro tipo de vehículos así mismo que cuente con amplios estacionamientos.
- c. Precio de Alquiler (C): Al ser una empresa nueva se requiere un local pequeño y que dicho pago incluya los servicios indispensables para este tipo de negocios.
- d. Mobiliario Disponible (D): Se estima poder utilizar específicamente las sillas y mesas propias del centro comercial sobre todo aquellas que se encuentran ubicadas cercanas a nuestro local.
- e. Afluencia de personas (E): El número de visitantes al mes es un factor importante ya que aumenta las posibilidades de ventas, ya que los esfuerzos de marketing son más precisos porque debemos persuadir a los visitantes a que consuman nuestro producto.
- f. Cercanía a potenciales clientes (F): Mientras más clientes y/o visitantes puedan visitar el centro comercial aumentan las posibilidades de ventas, aprovechar la cercanía de universidades, centros de trabajo, terminales terrestres ú algún otro punto similar será beneficioso para nuestro negocio.

Nuestro proyecto considero inicialmente tres (03) posibilidades de locación para nuestro primer local en base a diversos factores que mencionaremos a continuación:

- Centro Comercial Plaza Norte: Este centro comercial está ubicado en el distrito de Independencia en el cruce de la Panamericana Norte, la Av. Tomas Valle y la Av. Túpac Amaru así mismo cuenta con un aforo de 37,023 personas y es el cuarto centro comercial con mayor aforo a nivel nacional así mismo es el centro comercial con mayor afluencia de visitantes, los cuales oscilan en promedio los 3.8 millones de visitas por mes, así mismo cuenta con un patio de comidas muy grande y con una zona diferenciada para diversas opciones de comida.

Llegar al centro comercial es muy fácil, puede llegar en transporte público, en metropolitano, en taxi o en auto particular ya que cuenta con un amplio estacionamiento, el cual tiene un costo de S/.3 por las 3 primeras horas y a partir de la 4ta hora S/.1 adicional por cada hora. En temas de Seguridad el INEI (2022) en su informe técnico referido a las estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia indica que el distrito de Independencia cuenta con un 3.7% del total de las denuncias cometidas en Lima Metropolitana

- Centro Comercial Mega Plaza: Este centro comercial está ubicado en el distrito de Independencia en la Av. Alfredo Mendiola 3698 así mismo cuenta con un aforo de 37,334 personas y es el tercer centro comercial con mayor aforo a nivel nacional, no existe un número exacto de la afluencia de visitas, pero está considerado como uno de los centros comerciales con un gran número de visitas por mes, asimismo cuenta con una amplia zona de patio de comidas. De igual forma para llegar al centro comercial es muy fácil, puede llegar en transporte público, en metropolitano, en taxi y en auto particular ya que cuenta con un amplio estacionamiento, el cual tiene un costo de S/.2 por las 5 primeras horas y a partir de la 6ta hora S/.2 adicionales por cada hora. En temas de Seguridad el INEI (2022) en su informe técnico referido a las estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia indica que el distrito de Independencia cuenta con un 3.7% del total de las denuncias cometidas en Lima Metropolitana
- Centro Comercial Plaza San Miguel: Este centro comercial está ubicado en el distrito de San Miguel en la Av. La Marina 2000 así mismo cuenta con un aforo de 32,256 personas y es el quinto centro comercial con mayor aforo a

nivel nacional, es considerado el segundo comercial con mayor afluencia de visitas las cuales son en promedio 2.2 millones al mes, actualmente ha ampliado su patio de comida y cuenta con una zona diferenciada para diversas opciones de comida. Para llegar al Centro Comercial puede ser por medio de transporte público, taxi y en auto particular ya que cuenta con una renovada zona de estacionamiento, la cual no tiene costo alguno lo que genera un plus en comparación con otros centros comerciales. En temas de Seguridad el INEI (2022) en su informe técnico referido a las estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia indica que el distrito de San Miguel cuenta con un 1.1% del total de las denuncias cometidas en Lima Metropolitana lo que indica que el grado de percepción de seguridad es muy alto.

Las tres (03) opciones de centros comerciales están catalogadas como Centros Comerciales Super Regionales que de acuerdo con la web MERCADO NEGRO (2020) son aquellos que tienen más de 80 mil m² de área arrendable y que cuenten con más de 3 tiendas Anclas.⁴ A la fecha los centros comerciales Super Regionales se pueden visualizar en la tabla 3.3.

Tabla 3.3

Clasificación de Centros Comerciales

Centro Comerciales Super Regionales	
1.	Jockey Plaza
2.	Mall del Sur
3.	Plaza San Miguel
4.	MegaPlaza Norte
5.	Plaza Lima Sur
6.	Plaza Norte
7.	Mall Plaza Bellavista
8.	Mall Aventura Santa Anita
9.	Real Plaza Puruchuco
10.	Mall Plaza Comas

COLLIERS INTERNATIONAL (2019) en su Reporte de Investigación y Pronóstico Retail del primer semestre del 2019 menciona que los Centros Comerciales

⁴ Aquellas que logran atraer gran cantidad de clientes y/o visitantes y que contienen marcas reconocidas.

Super Regionales tienen un precio de renta promedio entre S/.100 y S/.314 mensuales por m² con una media de S/. 165 por m² que dependerá de la ubicación dentro del centro comercial, el rubro e importancia del locatario, el tamaño del local, entre otras.

Para evaluar la localización de las tres (03) opciones de locales se realizará el ranking de factores en la cual se considerarán estos valores:

- 0 = menos importante que
- 1 = igual de importante que
- 2 = más importante que

Tabla 3.4

Tabla de enfrentamiento - factores de localización.

Factores	A	B	C	D	E	F	Puntaje	Valoración
A	X	2	1	2	1	1	7	20%
B	1	X	1	2	1	1	6	17%
C	1	1	X	1	1	1	5	14%
D	0	1	1	X	1	1	4	11%
E	1	1	1	2	X	1	6	17%
F	2	1	1	2	1	X	7	20%
							35	100%

La seguridad es un factor muy valorado hoy en día, ya que los clientes al momento de realizar sus consumos desean hacerlo de manera tranquila minimizando el riesgo a sufrir robo alguno, Así mismo la opción de estar cerca a potenciales clientes es un factor muy importante ya que permite aumentar las opciones de ventas.

Tabla 3.5

Ranking de factores de localización.

Factores	Valoración	Plaza norte		Mega Plaza		Plaza San Miguel	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
A	20.0%	80	16.00	80	16.00	80	16.00
B	17.1%	80	13.71	80	13.71	80	13.71
C	14.3%	60	8.57	60	8.57	60	8.57
D	11.4%	80	9.14	60	6.86	60	6.86
E	17.1%	80	13.71	60	10.29	80	13.71
F	20.0%	80	16.00	80	16.00	60	12.00
			77.14		71.43		70.86

Muy Bueno	80
Bueno	60
Regular	40
Malo	20

Como resultado del cruce de los porcentajes de valoración se confirmó que la mejor opción para nuestro primer local sea el Centro Comercial Plaza Norte en comparación con el Centro Comercial Mega Plaza y Plaza San Miguel.

Como ya tenemos validado que nuestro primer local estará ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte, es importante conocer a detalle los costos que incurriremos en el alquiler de dicho local.

A fin de poder conocer los costos de alquiler y su composición nos comunicamos con el Centro Comercial Plaza Norte en donde les solicitamos nos puedan remitir una cotización para poder conocer el detalle de los costos, sin tener respuesta alguna.

Ante este panorama se recurrió a fuentes externas a fin de poder conocer los costos relacionados al alquiler de un local en centros comerciales y de acuerdo a lo indicado por el portal ENFOQUE DERECHO (2020) en su Blogger ¿Qué hago con la renta de mi contrato de alquiler?: covid-19 y algunos escenarios generados en contratos de arrendamiento de locales comerciales mencionan cuales son los montos que se suelen pagar cuando uno alquila un local en algún centros comercial.

- Renta mínima fija mensual.
- Renta variable.
- Pagos por mantenimiento.
- Pago por gastos de promoción del centro comercial.

Cabe mencionar que el monto a pagar por concepto de renta se realiza como resultado de un cálculo en donde el locatario deberá pagar el monto que resulte mayor entre la renta fija y la renta variable.

En primer lugar determinaremos a cuanto ascendería la renta fija mínima mensual para nuestro local de 11m², de acuerdo a COLLIERS INTERNATIONAL (2019) para los centros comerciales super regionales la media por m² es de S/. 165.00, es decir para nuestro local sería un costo fijo mensual de S/ 1,815.00 soles sin considerar impuestos.

En segundo lugar determinaremos a cuanto ascendería la renta variable derivada del alquiler de nuestro local de 11m², de acuerdo a CONEXIÓN ESAN (2015) los centros comerciales cobran una tasa de comisión que oscila entre 8% y 8.5% de la venta mensual, es decir si tomamos en consideración la estimación de la demanda obtenida en la tabla 2.8 para el primer año, nuestra Venta promedio mensual será de S/. 76,003.09 sin impuestos lo que representaría una renta variable de S/.7,623.11 considerando una tasa de 8.5% sin considerar impuestos.

En tercer lugar determinaremos a cuanto ascendería el pago por mantenimiento por las áreas comunes del centro comercial, que de acuerdo a COLLIERS INTERNATIONAL (2015) el costo por m2 es de US\$ 9.33 (S/34.99), es decir para nuestro local el pago por mantenimiento ascendería a S/384.89 sin considerar impuestos

Por último, determinaremos a cuanto ascendería el pago por gastos de promoción del centro comercial, el cual coadyuva en la generación de mayor flujo de clientes y ventas, y que de acuerdo a CONEXIÓN ESAN (2015) dicho pago corresponde al 1.5% del total de ventas mensuales, es decir S/. 1,140.05 sin considerar impuestos.

En resumen, los costos mensuales en que incurriremos por alquilar nuestro local de 11m2 en el centro comercial Plaza Norte será de **S/. 7,985.20** sin considerar impuestos.

De acuerdo a lo antes mencionado alquilar un local en un centro comercial resulta oneroso pero sigue resultando atractivo para los empresarios es por eso que COLLIERS INTERNATIONAL (2021) en su Reporte Retail 2S 2021 menciona que en el segundo semestre del 2021 los centros comerciales de Lima y Callao registraron 315 nuevos locatarios de los cuales el 61.3% se dio en Centros Comerciales Super Regionales y el 13% de estos pertenecen al rubro restaurantes.

Por último, es importante mencionar el Tenant Mix⁵ en los centros comerciales Super Regionales al cual pertenece Plaza Norte el rubro restaurante tiene un 12.7% de participación en dicho mix.

3.2.2 Diseño del Producto y/o Servicio

LA CHAUFERIA nace como resultado de tener el objetivo de masificar y poner en formato Fast Food al Arroz Chaufa, un plato tan consumido por los peruanos, lo cual fue corroborado en nuestro estudio de mercado ya que el 98.5% de los encuestados indicó que si consume arroz chaufa y que más del 77.9% lo consume en un restaurante o lo pide por Delivery.

Nuestro proyecto quiere innovar la preparación del Arroz Chaufa por ello ofrece la posibilidad de que cada cliente pueda elegir el tipo de Arroz Base, poder elegir hasta cinco (05) ingredientes y dos (02) tipos de bebida así mismo tiene como opción la elección de tres (03) complementos a su plato de Arroz Chaufa, todo esto en formato de Fast Food, es decir fue diseñado pensando en el cliente porque le permitimos elegir de

⁵ Proceso por el cual se distribuyen estratégicamente los rubros en un CC para maximizar las ventas. También se conoce como la distribución de operadores de un centro comercial

acuerdo con sus preferencias al momento de la compra, y no nos limitamos a una oferta fija, así como mantener una buena calidad y sabor casero.

Nuestros platos tendrán un tiempo promedio de producción de 3 minutos y serán entregados en envases de cartón bagazo de caña, los cuales mantendrán nuestro sabor y ofrecen gran facilidad para su consumo. Este corto tiempo de producción es el resultado de poder contar previamente con todos los insumos preelaborados tal como se puede apreciar en la tabla 3.6.

Tabla 3.6

Preparación previa de insumos e ingredientes

Categoría	Opciones	Preparación Previa
Arroz Base	Chaufa Tradicional	Contar con arroz blanco frio
	Aeropuerto	Contar con fideos precocidos
	Quinoa	Contar con la Quinoa precocida
Ingredientes	Pollo, Chanco y Hot Dog Frankfurter	Previamente cortados
	Cecina	Previamente cortado y precocido
	Langostinos	Limpios y separados
Complementos	Alitas Orientales	Limpios y macerados
	Wantán Frito	Previamente armados
	Pollo Frito	Cortado y empanizado

Se determinó ubicar nuestro primer local dentro del centro comercial Plaza Norte ya que es uno de los centros comerciales con mayor afluencia de visitas al mes, con mayor facturación y acorde con nuestro público objetivo. El horario de atención de nuestro local será acorde al horario de atención del centro comercial es decir de lunes a domingo desde las 11:00am hasta las 10:00pm aproximadamente.

3.2.3 Insumos

El menú fue elaborado en base a los gustos de los peruanos, el cual fue corroborado en nuestro estudio de mercado, el cual será evaluado semestralmente con el objetivo de siempre ofrecer los sabores que prefieren los clientes ya sea aumentando opciones a nuestra carta ó mediante el cambio de opciones de arroces, ingredientes y complementos.

En el presente punto presentamos los costos de cada una de las opciones de nuestra carta, la estructura de costos fue obtenidas en base al BOM de cada una de

nuestras opciones contenidas en nuestra carta considerando los arroces base, los ingredientes a elegir y los complementos.

Tabla 3.7

Costo Unitario del Arroz Chaufa Base

Arroz Chaufa Base				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
SAL A GRANEL YODADA X 1KG	0.0100	KGS	S/1.500	S/0.015
SIYAO X LT	0.0100	LTS	S/6.530	S/0.065
CANELA CHINA	0.0002	KGS	S/26.480	S/0.005
ACEITE VEGETAL X LT	0.0150	LTS	S/9.272	S/0.139
HUEVOS ROSADOS	0.0700	KGS	S/4.500	S/0.315
SALSA OSTION	0.0022	KGS	S/13.000	S/0.029
AJO PELADO	0.0002	KGS	S/14.000	S/0.003
CEBOLLA CHINA	0.0100	KGS	S/3.000	S/0.030
ACEITE DE AJONJOLI X 250 ML	0.0020	LTS	S/24.000	S/0.048
AJINOMOTO X KG	0.0002	KGS	S/15.300	S/0.003
ARROZ BLANCO	0.2000	KGS	S/3.460	S/0.692
BEBIDA	1.0000	UNI	S/1.000	S/1.000
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/1.008	S/1.008
VASO DE CARTON 8 OZ	1.0000	UNI	S/0.192	S/0.192
CUBIERTO (TENEDOR)	1.0000	UNI	S/0.219	S/0.219
COSTO TOTAL UNITARIO				S/3.763

Tabla 3.8

Costo Unitario del Aeropuerto Base

Aeropuerto Base				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
FREJOL CHINO	0.0200	KGS	S/4.990	S/0.100
FIDEO CHINO FRESCO	0.0200	KGS	S/8.000	S/0.160
SAL A GRANEL YODADA X 1KG	0.0100	KGS	S/1.500	S/0.015
KION	0.0020	KGS	S/9.800	S/0.020
SIYAO X LT	0.0100	LTS	S/6.530	S/0.065
CANELA CHINA	0.0002	KGS	S/26.480	S/0.005
ACEITE VEGETAL X LT	0.0150	LTS	S/9.270	S/0.139
HUEVOS ROSADOS	0.0700	KGS	S/4.500	S/0.315
PIMIENTA NEGRA MOLIDA	0.0001	KGS	S/42.000	S/0.004
SALSA OSTION	0.0022	KGS	S/13.000	S/0.029
AJO PELADO	0.0002	KGS	S/14.000	S/0.003
CEBOLLA CHINA	0.0100	KGS	S/3.000	S/0.030
ACEITE DE AJONJOLI X 250 ML	0.0020	LTS	S/24.000	S/0.048
AJINOMOTO X KG	0.0002	KGS	S/15.300	S/0.003
ARROZ	0.2000	KGS	S/3.460	S/0.692

BEBIDA	1.0000	UNI	S/1.000	S/1.000
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/1.008	S/1.008
VASO DE CARTON 8 OZ	1.0000	UNI	S/0.192	S/0.192
CUBIERTO (TENEDOR)	1.0000	UNI	S/0.219	S/0.219
COSTO TOTAL UNITARIO				S/4.047

Tabla 3.9

Costo Unitario del Chaufa de Quinoa Base

Chaufa de Quinoa Base				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
SAL A GRANEL YODADA X 1KG	0.0100	KGS	S/1.500	S/0.015
QUINUA	0.2000	KGS	S/10.000	S/2.000
PIMIENTA NEGRA MOLIDA	0.0001	KGS	S/42.000	S/0.004
AJO PELADO	0.0002	KGS	S/14.000	S/0.003
CEBOLLA CHINA	0.0100	KGS	S/3.000	S/0.030
HUEVOS ROSADOS	0.0700	KGS	S/4.500	S/0.315
SIYAO X LT	0.0100	LTS	S/6.530	S/0.065
ACEITE DE AJONJOLI X 250 ML	0.0020	LTS	S/24.000	S/0.048
ACEITE VEGETAL X LT	0.0150	LTS	S/9.270	S/0.139
SALSA OSTION	0.0022	KGS	S/13.000	S/0.029
BEBIDA	1.0000	UNI	S/1.000	S/1.000
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/1.008	S/1.008
VASO DE CARTON 8 OZ	1.0000	UNI	S/0.192	S/0.192
CUBIERTO (TENEDOR)	1.0000	UNI	S/0.219	S/0.219
COSTO TOTAL UNITARIO				S/5.067

Tabla 3.10

Costos de los Ingredientes – 1 opción

Ingredientes - 1 Opción				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
POLLO - ENTERO S/M X 1.6 - 1.7 KG-B5	0.2500	KGS	S/9.950	S/2.488
CHANCHO	0.2500	KGS	S/15.900	S/3.975
HOT DOG FRANKFURTER	0.2500	KGS	S/19.700	S/4.925
CECINA	0.2500	KGS	S/45.000	S/11.250
LANGOSTINOS	0.2500	KGS	S/39.990	S/9.998

Tabla 3.11

Costos de los Ingredientes – 2 opciones

Ingredientes - 2 Opciones				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
POLLO - ENTERO S/M X 1.6 - 1.7 KG-B5	0.1250	KGS	S/9.950	S/1.244
CHANCHO	0.1250	KGS	S/15.900	S/1.988
HOT DOG FRANKFURTER	0.1250	KGS	S/19.700	S/2.463

CECINA	0.1250	KGS	S/45.000	S/5.625
LANGOSTINOS	0.1250	KGS	S/39.990	S/4.999

Tabla 3.12

Costos de los Ingredientes – 3 a 5 opciones

Ingredientes - 3 Opciones				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
POLLO - ENTERO S/M X 1.6 - 1.7 KG-B5	0.0700	KGS	S/9.950	S/0.697
CHANCHO	0.0700	KGS	S/15.900	S/1.113
HOT DOG FRANKFURTER	0.0700	KGS	S/19.700	S/1.379
CECINA	0.0700	KGS	S/45.000	S/3.150
LANGOSTINOS	0.0700	KGS	S/39.990	S/2.799

Tabla 3.13

Costo Unitario del Wantán Frito

Wantán Frito - 3 Unidades				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
CEBOLLA CHINA	0.0020	KGS	S/3.000	S/0.018
POLLO - ENTERO S/M X 1.6 - 1.7 KG-B5	0.0200	KGS	S/9.950	S/0.597
SIYAO X LT	0.0010	LTS	S/6.530	S/0.020
KION	0.0010	KGS	S/9.800	S/0.029
CHUÑO GRANEL X KG	0.0020	KGS	S/7.600	S/0.046
MASA WANTAN	0.0350	KGS	S/5.100	S/0.536
SALSA TAMARINDO	1.0000	UNI	S/0.700	S/0.700
ACEITE VEGETAL X LT	0.0150	LTS	S/9.272	S/0.417
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/0.580	S/0.580
SALSERO 2 OZ CON TAPA	1.0000	UNI	S/0.163	S/0.163
COSTO TOTAL UNITARIO				S/3.105

Tabla 3.14

Costo Unitario de las Alitas Orientales

Alitas Orientales - 3 Unidades				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
AZUCAR RUBIA	0.0010	KGS	S/3.200	S/0.010
MAIZENA	0.0015	KGS	S/7.200	S/0.032
PIMIENTA NEGRA MOLIDA	0.0001	KGS	S/42.000	S/0.013
PIMIENTO ROJO	0.0030	KGS	S/2.600	S/0.023
AJONJOLI	0.0015	KGS	S/16.800	S/0.076
POLLO - ALA	3.0000	UNI	S/0.900	S/2.700
SAL A GRANEL YODADA X 1KG	0.0020	KGS	S/1.500	S/0.009
CEBOLLA CHINA	0.0050	KGS	S/3.000	S/0.045
ACEITE VEGETAL X LT	0.0020	LTS	S/9.272	S/0.056
SALSA ORIENTAL	1.0000	UNI	S/0.700	S/0.700

SIYAO X LT	0.0050	LTS	S/6.530	S/0.098
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/0.580	S/0.580
SALSERO 2 OZ CON TAPA	1.0000	UNI	S/0.163	S/0.163
COSTO TOTAL UNITARIO				S/4.504

Tabla 3.15

Costo Unitario del Pollo Frito

Pollo Frito				
Ingredientes	Cant	U.M	Precio	Costo Unit.
AJO PELADO	0.0020	KGS	S/14.000	S/0.028
SAL A GRANEL YODADA X 1KG	0.0030	KGS	S/1.500	S/0.005
PIMIENTA NEGRA MOLIDA	0.0001	KGS	S/42.000	S/0.004
POLLO	0.2500	KGS	S/9.950	S/2.488
VINAGRE ROJO	0.0050	LTS	S/3.400	S/0.017
COMINO MOLIDO	0.0006	KGS	S/28.000	S/0.017
ACEITE VEGETAL X LT	0.0050	LTS	S/9.272	S/0.046
PANKO	0.0020	KGS	S/24.000	S/0.048
AJI PANCA LIMPIO SIN PEPA	0.0030	KGS	S/58.000	S/0.174
ENVASE DE CARTON	1.0000	UNI	S/0.580	S/0.580
COSTO TOTAL UNITARIO				S/3.406

3.2.4 Proveedores

Los Equipos y demás materiales serán adquiridos a proveedores formalmente constituidos en Lima Metropolitana y Callao, para el caso de los insumos e ingredientes, los principales proveedores serán:

- Página web de la tienda MAKRO: www.makro.com.pe
- Página web de CORPORACIÓN VEGA: www.vega.pe
- Página web de MARKET CAPÓN: www.marketcapon.com.pe
- Pollería y/o carnicería del Mercado Conzac de Los Olivos.

Cabe mencionar que se optaron por estos proveedores por la cercanía a local, así como su especialidad, garantía de buenos productos y bajos costos.

3.2.5 Maquinarias y Equipos

Nuestro proyecto tendrá como inversión inicial la adquisición de maquinarias y equipos necesarias para la producción de los diversos platos que comercializaremos.

Tabla 3.16*Maquinaria y Equipos*

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Descripción
Congeladoras 508 litros	2	Para el almacenamiento de los insumos e ingredientes crudos
Conservadora Exhibidora 300 Litros	2	Para el almacenamiento de los insumos previamente cocinados
Lavadero Quirúrgico	1	Para el lavado de los insumos e ingredientes
Campana Extractora	2	Para evitar la propalación de humo y olores en las frituras
Freidora	1	Para preparar el pollo y wantán fritos.
Cocina Industrial de 3 hornillas	1	Para la preparación de los platos.
Balanza de hasta 30Kg	1	Para validar el peso de productos pequeños
Balanza Plataforma de 60Kg	1	Para validar el peso de productos grandes (bultos)
Mesa de Acero Quirúrgico	2	Para diversas funciones en LA CHAUFERIA
Anaqueles para Almacén	3	Para el almacenaje de diversos bienes

Tabla 3.17*Herramientas e Implementos*

Herramientas e Implementos	Cantidad	Descripción
Licudadora	2	Para la pre-elaboración de los insumos e ingredientes
Microondas	2	Para la pre-elaboración de los insumos e ingredientes
Wok	5	Para la preparación de los diversos platos
Utensilios	1	Para la preparación de los diversos platos

3.2.6 Personal Requerido

En este punto se va a considerar el personal para la producción y así poder cubrir nuestra demanda estimada en base con el cálculo de la capacidad, es por ello por lo que se espera contar con el siguiente tipo y cantidad de personal para nuestro local de Plaza Norte.

Tabla 3.18*Personal Requerido – Local Plaza Norte*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	1	1	1	1
Coordinador de Tiendas	-	-	-	-	1
Cocineros Junior	2	2	2	2	2
Ayudante de Cocina	2	2	2	2	2
Asistente de Pre-Cocina	1	1	2	2	2

3.2.7 Diseño de Procesos

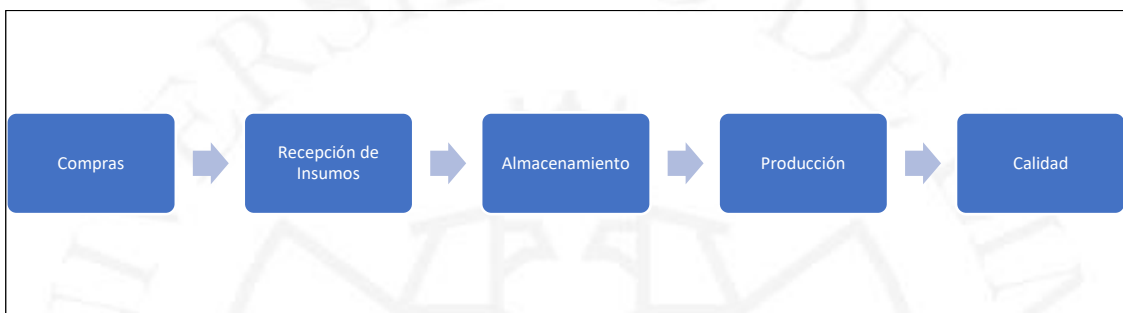
De acuerdo con Chase, R., & Jacobs, R. (2018), se conoce como Proceso a aquellas actividades de una empresa para convertir en productos los insumos que utiliza, es decir generar valor a los mismos.

En la figura 3.4 podemos visualizar los componentes de nuestro Proceso Principal que es el de Producción.

Figura 3.4

Tipos de Proceso

PROCESOS PRINCIPALES



3.2.7.1 Proceso de Compras

Las compras abarcan dos (02) tipos de productos: los perecibles y los no perecibles. Los productos catalogados como perecibles de tipo arroz y envasados serán comprados de manera semanal y/o quincenal, y para los perecibles tales como el pollo, langostinos, cecina, chanco y similares de manera inter diaria a fin de poder contar con productos frescos manteniendo la calidad de nuestros platos y garantizando el sabor casero. En la tabla 3.19 podemos visualizar la frecuencia de compra de nuestros insumos principales

Estas compras se basarán en los pronósticos de ventas que nuestro proyecto tendrá a lo largo de su operación los cuales serán ajustados constantemente. Para el caso de los envases se utilizarán economías de escala con el fin de poder optimizar los costos y para el caso del proveedor de gaseosas y arroz se espera contar con alianzas estratégicas a fin de que se conviertan en nuestros socios estratégicos y poder contar así siempre con productos de buena calidad, bajo costo y créditos en los pagos. Para el resto de los insumos se comprarán en proveedores mayoristas.

Tabla 3.19

Frecuencia de Compra

Productos	Tipo	Frecuencia de Compra
ENVASES	NO PERECIBLE	TRIMESTRAL
CUBIERTOS Y SERVILLETAS	NO PERECIBLE	TRIMESTRAL
SILLAO	PERECIBLE	QUINCENAL
SAL	PERECIBLE	QUINCENAL
ACEITE	PERECIBLE	QUINCENAL
SALSA OSTION	PERECIBLE	QUINCENAL
PANKO	PERECIBLE	QUINCENAL
TE JAZMIN	PERECIBLE	QUINCENAL
ARROZ BLANCO	PERECIBLE	SEMANAL
HUEVOS	PERECIBLE	SEMANAL
QUINUA	PERECIBLE	SEMANAL
CONDIMENTOS	PERECIBLE	SEMANAL
FIDEOS	PERECIBLE	SEMANAL
MASA WANTAN	PERECIBLE	SEMANAL
ESPECIES CHINAS	PERECIBLE	SEMANAL
GASEOSAS	PERECIBLE	SEMANAL
AJO PELADO	PERECIBLE	SEMANAL
CEBOLLA CHINA	PERECIBLE	INTERDIARIO
POLLO	PERECIBLE	INTERDIARIO
CHANCHO	PERECIBLE	INTERDIARIO
HOT DOG FRANKFURTER	PERECIBLE	INTERDIARIO
CECINA	PERECIBLE	INTERDIARIO
LANGOSTINOS	PERECIBLE	INTERDIARIO

El proceso de compra constará de las siguientes actividades:

- Elaborar la base de datos de ventas de la semana anterior
- Actualizar los pronósticos de ventas semanal y mensual.
- Elaborar el estimado de compras considerando la frecuencia de compras de la tabla 3.19.
- Revisar los niveles de stock para determinar el nivel de compras real
- Generar los pedidos de compra.

Previamente, alguno de los proveedores que suministrarán aquellos productos indicados en la tabla 3.19 deberán cumplir un proceso de homologación para ser considerados como tales, esto nos garantizará poder contar con proveedores confiables y que nos suministrarán productos de calidad, se deberá contar con al menos dos (02) proveedores homologados para cada tipo de producto.

Tabla 3.20

Productos con proveedores Homologados

Productos que requieren Homologación de Proveedores
ENVASES
ARROZ BLANCO
GASEOSAS
POLLO
CHANCHO
HOT DOG FRANKFURTER
CECINA
LANGOSTINOS

El proceso de homologación de proveedores será el siguiente:

1. El proveedor deberá completar el cuestionario que será elaborado por LA CHAUFERIA.
2. Poder realizar la visita de auditoría a las instalaciones del proveedor a fin de validar las respuestas del cuestionario referidas a salubridad, equipamiento y personal.
3. Poder testear el producto, el proveedor proporcionará una pequeña muestra para que pueda ser probada por LA CHAUFERIA y conocer la calidad de los productos.

Anualmente LA CHAUFERIA podría solicitar realizar una visita de auditoría a fin de poder renovar el certificado de Homologación.

3.2.7.2 Proceso de Recepción de Insumos

Los insumos serán recibidos en nuestro local externo denominado taller de trabajo, el cual se encontrará muy cerca al centro comercial, este proceso es muy importante ya que los insumos a recibir deben encontrarse en óptimo estado, para el caso de los productos perecederos la recepción no podrá hacerse al ras del piso.

El proceso de recepción de insumos tiene las siguientes actividades:

- Verificación física de los insumos a fin de validar la cantidad y el buen estado de estos, para el caso del arroz estos serán recibidos en pallets.
- Pesaje de los insumos de ser el caso.

- Verificación de la fecha de vencimiento con el fin de poder ubicarlos correctamente y poder utilizar el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas)
- Recepción de documentos para el trámite de pago correspondiente.

En caso existan observaciones en los productos, éstos serán rechazados y se solicitará el cambio respectivo. Aquí se aplicará el proceso de control de calidad el cual está explicado en el numeral 3.2.7.5 del presente capítulo.

3.2.7.3 Proceso de Almacenamiento

El proceso de Almacenamiento de los insumos que recibiremos por parte de nuestros proveedores tendrá una serie de pasos que deberán ser cumplidos rigurosamente a fin de no romper la cadena de frío (para aquellos productos que vienen refrigerados) y mantener su calidad, a continuación, detallaremos dichos pasos los cuales están diferenciados de acuerdo con su frecuencia de compra

Tabla 3.21

Proceso de Almacenamiento

Producto	Frecuencia Compra	Al momento de la recepción
Percible	Inter diario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se procederá a su limpieza. 2. Se procederá a su pre-elaboración, es decir cortarlos, acondicionarlos y separarlos por tipo de productos para cada tipo de plato. 3. División por peso y para cada tipo de plato. 4. Almacenar en los equipos de frío, hasta el día siguiente que se distribuye al local.
	Semanal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se procederá con su limpieza 2. Se procederá a ubicarlos en los estantes destinados, ubicándolos de tal manera que se cumpla el sistema PEPS, aquellos que requieran refrigeración serán almacenados en los equipos de frío hasta su distribución al local.
	Quincenal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se procederá con su limpieza 2. Se procederá a ubicarlos en los estantes destinados, ubicándolos de tal manera que se cumpla el sistema PEPS hasta su distribución al local.
No Percible	Trimestral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se procederá con su limpieza. 2. Se procederá a ubicarlos en los estantes destinados, ubicándolos de tal manera que se cumpla el sistema PEPS hasta su distribución al local.

3.2.7.4 Proceso de Producción

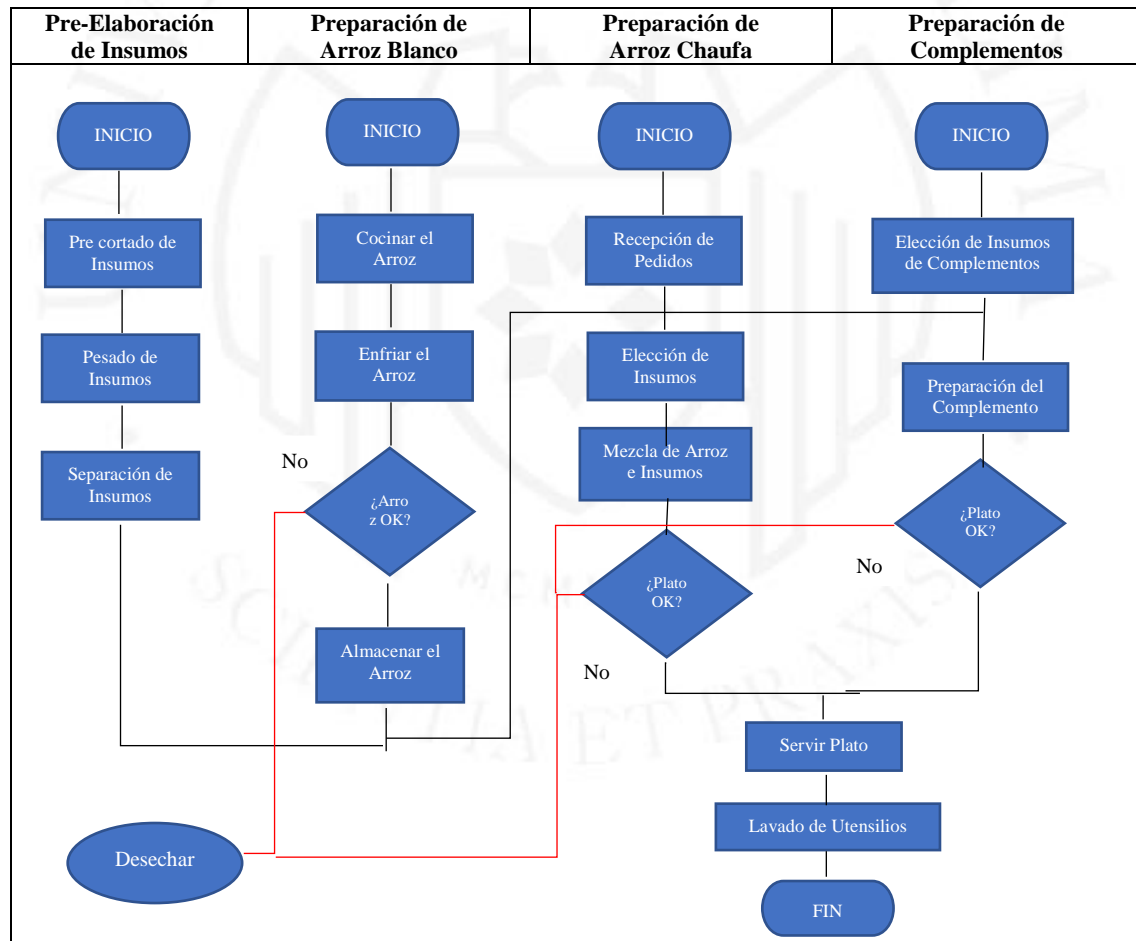
Nuestro proceso de producción macro lo hemos dividido en cuatro (04) subprocesos de producción:

- a) Pre-elaboración de insumos.
- b) Preparación del Arroz Blanco.
- c) Preparación del Arroz Chaufa y
- d) Preparación de los Complementos.

Todos los procesos utilizarán los mismos equipos de cocina, así como los utensilios, todos los procesos están alineados para que la preparación del arroz chaufa y/o los complementos sean elaborados en un promedio de tres (03) minutos. En la figura 3.5 podemos observar el proceso para la preparación del Arroz Chaufa y la preparación de los Complementos.

Figura 3.5

Proceso de Preparación del Arroz Chaufa y Complementos.



Como nuestro negocio tendrá formato de Fast Food, el proceso de preparación del Arroz Blanco, Arroz Chaufa y complementos tienen un proceso ya establecido el cual deberá cumplirse en todos los locales y por todos los cocineros y ayudantes de cocina.

La pre-elaboración de insumos es muy importante ya que permitirá agilizar el proceso de preparación de nuestros platos, ya que todos los insumos estarán previamente limpios, cortados y separados con el propósito de simplemente utilizarlos de acuerdo con el tipo de plato a preparar ya que contendrá las medidas exactas. Para el caso de los complementos de igual forma serán previamente pre-elaborados, por ejemplo, los wantanes ya estarán armados con el relleno de pollo, las alitas y el pollo frito ya macerados pendientes de untarle el panko, por último, para el caso de las salsas (para el wantán frito y para las alitas orientales), la Quinoa, así como el ají son preparados previamente cada dos (02) días para poder servirlos cuando se cuenten con este tipo de pedidos.

La preparación del arroz blanco de igual forma es muy importante porque constituye un elemento primordial para nuestros platos, estos serán previamente elaborados de manera diaria, pero con una anticipación de un (01) día a fin de mantener los granos duros y fríos que de acuerdo con nuestra experiencia el arroz chaufa tiene mejor sabor y graneado que el arroz preparado el mismo día.

La preparación del arroz chaufa en cualquiera de sus variedades consistirá únicamente en realizar la mezcla del arroz con los diferentes ingredientes que elijan los clientes de acuerdo con el BOM del producto, así como los complementos, cada uno de ellos contarán con implementos de cocina diferente para evitar la mezcla de sabores que puedan darse.

De igual forma los complementos que estarán previamente pre-elaborados estarán listos para colocarle el panko (para el caso del pollo frito) y colocarlos en la sartén con aceite previamente calentado para su fritura.

3.2.7.5 Proceso de Calidad

3.2.7.5.1 Planificación de la Calidad

Brindar un servicio de calidad es una característica fundamental en este tipo de negocios ya que está en juego el prestigio de nuestra marca, un error en la elección de los insumos, elección de proveedores, limpieza del local y hasta en la presentación y cantidad de los platos influyen en el producto final de nuestro producto, es por eso que es fundamental

poder contar con una buena planificación y tener presente siempre los controles de calidad para poder otorgar el valor esperado al cliente.

Hablar de calidad es hablar de costos por eso de acuerdo con Chase, R., & Jacobs, R. (2018) el costo de los procesos en una empresa es del 15% a 20% de cada dólar de venta así mismo contar con un programa de calidad, estos costos deberían disminuir a menos del 2.5% de cada dólar de venta.

Existen muchas herramientas para la planificación de la calidad, nuestro negocio eligió estas dos (02) ya que de acuerdo con nuestra estructura serán las más beneficiosas:

- Diagrama de Ishikawa: comúnmente conocido como diagrama de espina de pescado, que tiene como objetivo identificar las causas potenciales que generan el problema identificado.
- Histograma: Gestiona la información obtenida de una base de datos para poder tomar decisiones en beneficio de nuestro proyecto.

3.2.7.5.2 Aseguramiento de la Calidad

Es importante mantener la calidad de nuestros productos y una de las maneras es poder contar con ciertos tipos de certificaciones tales como:

- Certificación Auténtica Cocina Peruana, otorgada por la Universidad San Ignacio de Loyola, la cual garantiza a nuestros clientes que nuestros platos son preparados con insumos y recetas peruanas.
- Certificación a Comer Sano en Lima, otorgada por la Municipalidad de Lima para que puedan certificarse como local saludable comprometiéndose a optimizar el almacenamiento y manipulación de los alimentos y promover la disminución en el consumo de grasas, azúcares y sal.
- Así mismo debemos cumplir la Resolución Ministerial N° 822- 2018/MINSA que aprueba la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA, la cual describe aquellos principios generales de higiene que debemos cumplir en nuestras operaciones. Así como la Resolución Ministerial N° 166-2021/MINSA que ratifica el error material contenido en el texto del sub numeral 6.9.2 de la citada Norma Técnica.

3.2.7.5.3 Control de Calidad

El control de Calidad debe hacerse durante todo el proceso de producción, es por ello por lo que, de las herramientas existentes para el control de calidad, nuestro proyecto usará las siguientes, así mismo estas deberán estar claramente visibles a fin de que el personal pueda conocerlas y saber el estatus de estas para poder conocer las falencias que puedan estar existiendo y poder mejorarlas.

- **Gráficas de Control:** es una herramienta gráfica muy importante y de fácil entendimiento visual, lo primero es determinar cuál es nuestro atributo es decir aquellas características de calidad clasificadas de acuerdo con el grado de cumplimiento de la especificación asimismo se deben establecer límites de control y dentro de estos vamos midiendo como se va desarrollando nuestro producto, pero para obtener una data más real, el tamaño de la muestra a medir debe ser lo suficientemente grande. Por ejemplo, el nivel de ventas mensual en general, el nivel de ventas por canal, el nivel de ventas por cada tipo de plato, el nivel de mermas y la cantidad de productos rechazados son los que se medirán bajo esta gráfica.
- **Hoja de Verificación:** Es una herramienta que funciona para validar el correcto funcionamiento y del cumplimiento de los procesos previamente establecidos asimismo sirven para uniformizar los datos recopilados con las cuales se pueden crear gráficos para un mejor entendimiento. Este Check List será aplicado para el proceso de recepción de insumos como para todo el proceso de producción (Pre-elaboración de insumos, reparación del arroz blanco, preparación del arroz chaufa y preparación de los complementos).

3.2.8 Control de Inventarios

Mantener inventarios en el almacén refleja tener dinero dentro de los anaqueles y el riesgo de vencimiento de aquellos productos perecibles, por eso que la planificación debe ser muy rigurosa y exacta para reducir el inventario y tener los montos mínimos ya que contar con mucho inventario acarrear diferentes tipos de gastos tales como obsolescencia, seguros, costos de oportunidad, entre otros.

Toda empresa mantiene inventario por diversas razones, tales como:

- Para cubrir las variaciones de la demanda: si la demanda no se conoce con precisión, es importante contar con stock de seguridad con la finalidad de poder contar con el suficiente insumo para poder atender posibles picos de pedidos.
- Por las demoras en la atención en las entregas de las materias primas, ya que suelen ocurrir demoras en la entrega por parte de los proveedores por temas externos tales como paros, huelgas y/o desabastecimiento de ciertos productos.
- Para aprovechar economías de escala, esto quiere decir obtener descuentos por montos más grandes en los pedidos, pero para aquellos productos No Perecibles específicamente para los envases
- Por razones propias de la idiosincrasia de nuestra sociedad, al tratar con proveedores dentro de los rubros Pyme muchas veces trabajaban bajo la informalidad así mismo contamos con la cultura chicha en mucho de los negocios en el Perú, es por eso por lo que siempre es recomendable a pesar de contar con proveedores formalizados y con amplia experiencia contar con un stock de seguridad para evitar problemas en la atención de nuestros pedidos.

Chase, R., & Jacobs, R. (2018) indican que para mantener inventarios de materia prima se pueden manejar de manera diferente aprovechando la planificación y sincronización necesaria para operar con eficiencia esta parte de la cadena de suministro, para estos casos es recomendable utilizar la Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP), la cual en otras palabras es determinar la cantidad de materia prima que se requiere para producir un producto.

Para nuestro caso el MRP es provechoso porque de acuerdo a lo indicado en el numeral 3.2.3 se describen la estructura de insumos que se requieren para elaborar cada tipo de plato y que en muchos de los casos tienen insumos comunes, esto trae grandes beneficios ya que los productos se prepararán de acuerdo a las preferencias de nuestros clientes y nos permitirá poder contar con la cantidad de insumos necesarios para todos nuestros productos es lo que conocemos como la lista de materiales o explosión de materiales (BOM), esto generará que culminado cada año fiscal nuestros niveles de inventario sean los necesarios específicamente para poder atender fluctuaciones de

demanda manteniendo siempre frescos los insumos es por ello que se han considerado un 9% de inventario.

Existen diversos programas que ofrecen el manejo del MRP tales como SAP, ORACLE entre otras, pero para una empresa como la nuestra que está iniciando operaciones resulta oneroso incurrir en dicha inversión, en cambio existen otras alternativas tales como el MS Microsoft Excel que puede permitirnos elaborar una explosión de materiales acorde a nuestro negocio.

Semanalmente se realizarán los inventarios con el fin de poder siempre tener la información a la mano, verificar la rotación de los insumos e ingredientes en el almacén y así poder comprar lo que se requiere optimizando los costos y así poder contar con productos frescos.

3.2.9 Capacidad de Producción

La administración de la capacidad de producción es uno de los puntos importantes ya que nos permitirá conocer cuántos clientes podemos atender en un periodo de tiempo definida por nuestra demanda considerando la cantidad de personal, equipos y capacidad instalada previstos sin perder clientes ni sacrificar rentabilidad para estimular la demanda.

Es preciso poder definir la capacidad instalada de nuestro negocio, la cual está definida por dos variables: Nuestra línea de Producción y Cantidad de mesas y sillas disponibles

Nuestra línea de producción está compuesta por una cocina industrial de 03 hornillas, de las cuales se estiman destinar 02 de ellas para la preparación del Arroz Chaufa en cualquiera de sus variedades y 01 de ellas para la preparación de los complementos, como se indica en el presente capítulo cada plato tendrá una preparación que equivale a 3 minutos y se estima atender un lapso de 10 horas, es decir en una hora se podrían atender 20 platos ó 200 platos al día en promedio por cada línea de producción.

Tabla 3.22

Capacidad de producción total

	Línea de Producción 1	Línea de Producción 2	Total
Por Hora	20	20	40
Por Día	200	200	400
Por Mes	6,000	6,000	12,000
Por Año	72,000	72,000	144,000

Por otro lado, la Plaza Tradiciones, espacio donde estará ubicado nuestro local cuenta con un total de 122 mesas cada una de ellas con un promedio de 03 sillas, los cuales comparten un total de 09 locales, de los cuales 06 de ellos venden comida y 03 de ellos comercializan postres. Nuestra restricción es la cantidad de mesas ya que considerando las 122 mesas que existen, estas pueden ser usadas por los clientes de los 06 locales que venden comida más nuestra propuesta lo que arrojaría que existen 17 mesas para cada local. Las horas pico de acuerdo con nuestra observación in situ que se realizó es de 12 a 3pm y de 7pm a 9.30pm, pero de todas maneras el mobiliario existente podría atender nuestra demanda máxima señalada en la tabla 2.7.

Por último, considerando nuestra capacidad de producción total indicada en la tabla 3.22 y en comparación con nuestra estimación de demanda podemos notar que tenemos un buen índice de utilización de la capacidad que, según Chase, R., & Jacobs, R. (2018) se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de utilización de la capacidad} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}}$$

Tabla 3.23

Índice de Utilización de la Capacidad

Año	Proyección de Demanda	Capacidad Producción	Índice de Utilización de la Capacidad
Año 1	114,368	144,000	79%
Año 2	118,942	144,000	83%
Año 3	123,700	144,000	86%
Año 4	128,648	144,000	89%
Año 5	133,794	144,000	93%

Podemos concluir que con nuestras 2 líneas de producción podríamos atender a nuestra demanda estimada para los siguientes cinco (05) años, en caso exista un aumento de demanda, estamos en la capacidad de poder atender esa demanda adicional.

3.2.10 Diseño de las Instalaciones

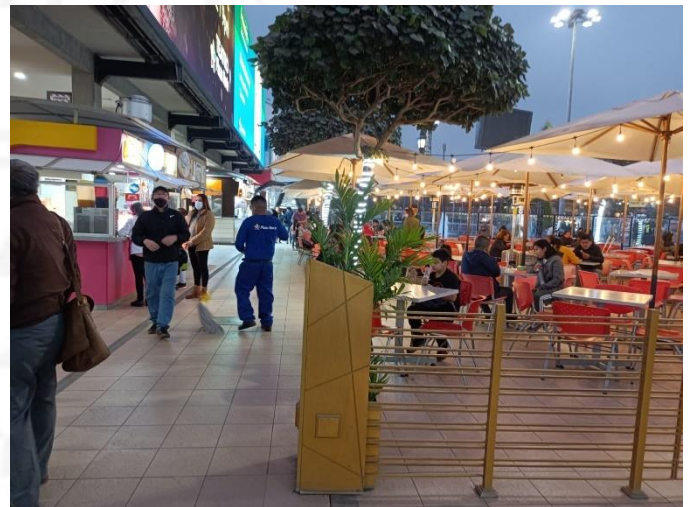
Nuestro restaurante estará ubicado dentro del Centro Comercial Plaza Norte, específicamente en el nivel 1 Plaza Tradiciones, cuya tienda tendrá un tamaño

aproximado de 11m2, aquí se encontrará nuestra línea de producción, caja y equipos de almacenamiento en frio, así como un pequeño almacén.

Lo ventajoso de esta ubicación es que, con el fin de captar un mayor número de clientes, el centro comercial de jueves a sábado por las noches contrata cantantes que arman un pequeño espectáculo que acompañan a los comensales.

Figura 3.6

Ubicación de nuestro local dentro del Centro Comercial



La parte frontal del negocio estará compartido con la ubicación de la caja, los carteles de nuestro menú en la parte superior, los surtidores de gaseosa y la mayor parte será ocupada por la línea de producción la cual será visible al público con el fin de

compartir la experiencia de la preparación del Arroz Chaufa y sus complementos. En la parte no visible se ubicarán un pequeño almacén para el almacenaje de los envases, cubiertos, bebidas y demás elementos así mismo estarán los equipos para el almacenaje en frío que servirán para almacenar los insumos e ingredientes necesarios para la preparación del arroz chaufa y sus complementos.

Se contará con 2 cocineros y 2 ayudantes dentro del local en horarios diferenciados, cada uno de ellos con tareas diferenciadas, así mismo se contará con personal impulsador específicamente los fines de semana, pero estos se encontrarán fuera del local en las entradas del Centro Comercial y el Gran Terminal Terrestre.

Chase, R., & Jacobs, R. (2018) establecen 4 tipos de formatos de distribución, pero nuestro negocio utilizará dos (02) de ellos:

- Taller de trabajo⁶: Para la preparación de arroz y preparación de los ingredientes y se ubicará fuera del centro comercial. Dicho local se encontrará muy cercano al centro comercial.
- Líneas de ensamble⁷: Para la producción del arroz chaufa y complementos, se encontrará dentro del local.

Nuestro local al estar ubicado en la Plaza Tradiciones hará uso del mobiliario disponible por el propio centro comercial que consiste en sillas y mesas de plástico ubicadas en la zona destinada para tal fin, al frente de los diferentes locales existentes.

El local externo considerado como taller de trabajo servirá para la preparación del arroz blanco, así como para la recepción y pre-elaboración de los insumos a requerirse en el local, así mismo se realizarán las actividades administrativas del proyecto.

Por último, el manejo de desechos se realizará directamente a los contenedores del propio centro comercial.

3.3 Estructura Organizacional Propuesta.

Nuestra estructura organizacional será jerárquica vertical compuesto por dos (02) áreas: la Operativa y la Administrativa. En los siguientes puntos se podrá conocer a detalle la

⁶ También llamado distribución de taller de trabajo o distribución por funciones, es una estructura del proceso para un volumen de producción bajo de una gran variedad de productos diferentes. También se les conoce como departamentos y están enfocados en un tipo de operación en particular.

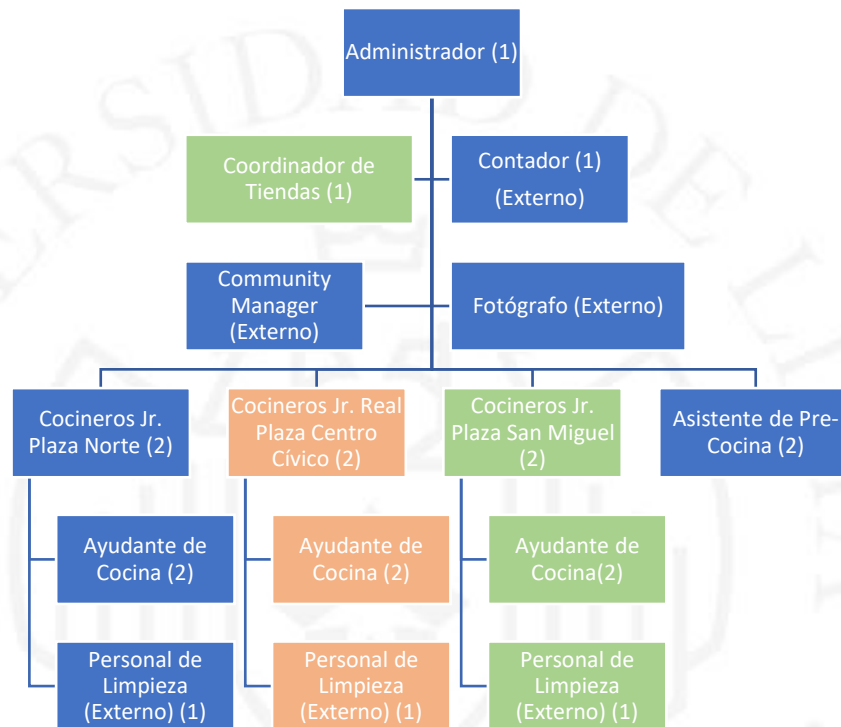
⁷ Estructura en la que un bien se produce a través de una secuencia fija de estaciones de trabajo, diseñada para lograr un ritmo de producción determinado.

cantidad de personal de LA CHAUFERIA así mismo la descripción de los puestos que estarán en nuestra planilla y aquellas posiciones que serán realizadas por personal externo.

A continuación, en la figura 3.7 presentamos el organigrama de LA CHAUFERIA:

Figura 3.7

Organigrama



Dicho Organigrama contiene la estructura total de LA CHAUFERIA que incluye la proyección de crecimiento para los siguientes 5 años del negocio. Las posiciones en azul son aquellas que estarán desde el inicio de operaciones, las posiciones en Naranja son aquellas que estarán a partir del 3er año y las posiciones en verde son aquellas que estarán a partir del 5to año de operaciones.

Por el tipo de negocio, los horarios de atención serán de lunes a domingo de 11 am a 11pm y con la finalidad de poder contar con el mejor capital humano se ha considerado contar en cada uno de los locales 02 Cocineros y 02 ayudantes de cocina.

3.3.1 Organización de los Puestos de Trabajo

La descripción de puestos nos ayudará a conocer las labores de cada uno de ellos y como estos coadyuvan al logro de los objetivos de LA CHAUFERIA, dicha organización abarca la totalidad de puestos que tendrá nuestro negocio.

Tabla 3.24

Perfil del Administrador

PUESTO	ADMINISTRADOR
Posiciones	01
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Tiendas • Contador • Community Manager • Asistentes de Pre-Cocina (hasta que se active el Coordinador de Tiendas)
Objetivo	Velar por la correcta administración y ejecución de la empresa.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de las carreras de Administración, Economía, Ingeniería Industrial ó afines. • Con experiencia en gestión de operaciones, de preferencia en restaurantes mayor a 3 años.
Competencias	Liderazgo, buena comunicación, empatía, negociación, proactivo, orientación al cliente, orientación al cumplimiento de objetivos, negociación y toma de decisiones.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo presupuestal y del dinero del negocio. • Pago de planillas, proveedores e impuestos. • Realizar las compras de insumos y materias primas. • Supervisar las promociones y manejo de las redes sociales. • Analizar y controlar el nivel de ventas del negocio. • Mantener la calidad de los insumos, ingredientes y procesos de la empresa. • Supervisar al contador para una correcta declaración de impuestos y elaboración de la planilla. • Ejecutar los procesos de selección y contratación.

Cabe mencionar que esta posición será ocupada por uno de los socios de LA CHAUFERIA.

Tabla 3.25

Perfil del Coordinador de Tiendas

PUESTO	COORDINADOR DE TIENDAS
Posiciones	01
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes de Pre-Cocina • Cocineros • Ayudantes
Objetivo	Velar por contar con los insumos e ingredientes necesarios para una correcta operación en las diversas tiendas.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Egresado de las carreras de Turismo, Cocina, Gastronomía ó afines.

	<ul style="list-style-type: none"> • Con experiencia en administración de restaurantes mayor a 2 años.
Competencias	Buena comunicación, proactivo, planificación,
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a los cocineros y ayudantes de cocina. • Velar por contar con los insumos e ingrediente necesarios para poder atender la demanda de los clientes. • Supervisar el cierre de caja de las tiendas a cargo. • Coordinar con los asistentes de Pre-Cocina la preparación de los insumos e ingredientes para la preparación de los diferentes platos. • Velar por la correcta limpieza de los locales y de los implementos y equipos. • Informar al Administrador las incidencias y actividades ocurridas en los locales de la empresa. • Supervisar la atención al cliente por parte de los trabajadores en los diferentes locales. • Remitir la información solicitada por el contador. • Atender las solicitudes del community manager para los cambios y/o implementación de la publicidad en los locales.

Esta posición iniciará cuando abramos el tercer local, es decir para el año 5 de operaciones.

Tabla 3.26

Perfil de los Asistentes de Pre-Cocina

PUESTO	ASISTENTE DE PRE-COCINA
Posiciones	02
Personal a cargo	-----
Objetivo	Elaborar los insumos e ingredientes necesarios para la preparación de los platos por nuestros cocineros.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante ó egresado de carrera técnica de cocina. • Experiencia previa de 01 año en restaurantes.
Competencias	Proactividad, trabajo bajo presión, comunicación a todo nivel, trabajo en equipo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los locales con la preparación de los insumos e ingredientes de acuerdo con los diferentes tipos de platos de nuestra carta. • Asegurarse de preparar los insumos e ingredientes en los cortes y pesos requeridos para cada uno de los tipos de platos. • Recepcionar la mercadería proveniente de los proveedores. • Almacenar los insumos e ingredientes procurando mantener su integridad. • Mantener limpia su área de trabajo.

Cabe mencionar que iniciaremos con una (01) posición, cuando aperture el Centro Comercial Plaza Norte se incrementará en una posición llegando a un total de dos (02) posiciones.

Tabla 3.27

Perfil de los Cocineros Juniors.

PUESTO	COCINEROS JUNIOR
Posiciones	06
Personal a cargo	Ayudantes de Cocina
Objetivo	Elaborar los platos de nuestra carta manteniendo el sabor casero
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de profesión. • Experiencia comprobada en la preparación de alimentos en restaurantes, comedores o similares mayor a 1 año. • Recién egresados de carrera de Gastronomía.
Competencias	Liderazgo, capacidad de comunicación, negociación, creatividad, innovación
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar las labores de la cocina. • Verificar y controlar el ingreso de los insumos e ingredientes. • Controlar el stock de insumos e ingredientes. • Coordinar con el Administrador los posibles cambios en la carta. • Responsable de mantener el sabor casero de nuestros platos. • Planificar el trabajo de la cocina. • Controlar la limpieza del local y de los equipos e implementos. • Velar por mantener la calidad de los insumos e ingredientes. • Responsable del inventario de los insumos, ingredientes y demás ítems del local. • Supervisar las labores de los ayudantes de cocina del local.

Cuando aperture el Centro Comercial Plaza Norte se contratarán dos (02) cocineros juniors y se irán incrementando en dos (02) posiciones conforme se aperturen los otros locales.

Tabla 3.28

Perfil de los Ayudante de Cocina.

PUESTO	AYUDANTE DE COCINA
Posiciones	06
Personal a cargo	-----
Objetivo	Apoyar al cocinero en la preparación de los platos y apoyar en las labores de caja
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de los últimos años de la carrera técnica de Gastronomía y/o cocina. • Experiencia mínima de 01 año en labores similares en restaurantes y/o comedores.
Competencias	Eficiencia, proactivo, trabajo en equipo, compromiso, honestidad e iniciativa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la organización de la cocina, procurando contar siempre con stock. • Coordinar con los asistentes de Pre-cocina el envío de insumos e ingredientes faltantes, así como apoyar en su recepción. • Preparar en conjunto con el cocinero los diferentes platos de la carta. • Mantener la calidad y buena conservación de los insumos e ingredientes recibidos. • Realizar los cobros de las ventas de los locales. • Realizar el cierre de caja diario. • Lavar los utensilios, equipos e implementos del local. • Mantener siempre aseado el ambiente de trabajo.

De igual forma las posiciones de ayudantes de cocina se aperturarán siguiendo la misma mecánica que la de los cocineros juniors.

Por otro lado, existen actividades y/o labores que específicamente por su naturaleza y fin pueden ser desarrolladas por personal no contratado bajo contrato de trabajo, es decir contratadas bajo la modalidad de locación de servicios ya que este tipo de contratos no genera subordinación durante la prestación de los servicios por un periodo de tiempo pactado para la realización de cierto tipo de servicios. Cabe mencionar que la prestación de los servicios los realiza de forma independiente en el lugar y horario que el locador elija.

A continuación, se detallan aquellas posiciones que serán realizadas por terceros:

- Contador

Esta posición se encargará de llevar la contabilidad, hacer y presentar las declaraciones mensuales de impuestos y de elaborar la planilla y presentar el PLAME y todo lo relacionado a la contabilidad.

Ocasionalmente se apersonará a las oficinas de LA CHAUFERIA ó a los locales a recabar documentación ó información que requiera para el desarrollo de sus labores.

- Community Manager.

Esta posición es la responsable del manejo de nuestras redes sociales: WhatsApp, Facebook e Instagram inicialmente ya que TikTok y YouTube serán activadas en una segunda etapa del proyecto.

El Community Manager realizará las actividades conectado desde una PC con conexión a internet y deberá dar respuesta a las solicitudes recibidas en un plazo máximo de 4 horas siempre y cuando éstas sean recibidas entre las 10am a 10pm y las recibidas fuera de dicho horario deberán respondidas el día siguiente como máximo.

Ocasionalmente se apersonará a las oficinas de LA CHAUFERIA o a los locales de manera independiente o en compañía del fotógrafo para captar las imágenes necesarias para que estas sean compartidas en los posts de nuestras redes sociales.

- Fotógrafo

Esta posición de acuerdo con las actividades que realizará será necesario cada dos (02) meses realizará la toma de imágenes para las siguientes campañas

y/o posts en donde se logre captar las bondades de nuestros platos. Adicional a las fotos, el fotógrafo también realizará videos cortos de en promedio 30 segundos para ser compartidos en nuestras redes sociales

Ocasionalmente se apersonará a las oficinas de LA CHAUFERIA o a los locales de manera independiente o en compañía del Community Manager para captar las imágenes o videos necesarios para que estas sean compartidas en los posts de nuestras redes sociales

- *Personal de Limpieza Externa*

El servicio de limpieza será realizado en las oficinas de LA CHAUFERIA específicamente en el área de Pre-Cocina, así como en los locales con una frecuencia Inter diaria por un lapso de 4 horas a fin de complementar la limpieza que realicen los cocineros, ayudantes de cocina y asistentes de pre-cocina

3.3.2 Gestión de Recursos Humanos

3.3.2.1 Reclutamiento

En concreto, las actividades de reclutamiento consisten en comunicar al mercado las oportunidades laborales que nuestra empresa ofrece y poder captar al mejor talento, asimismo constituye el insumo para el proceso de selección.

Para que un proceso de reclutamiento sea efectivo, éste deberá pretender atraer un número considerable de candidatos potencialmente calificados para una posición disponible.

La teoría nos indica que existen dos (02) tipos de reclutamiento: Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo, pero como nuestro proyecto no tiene personal que pueda ser promovido utilizará el reclutamiento externo, es decir ubicar en el mercado laboral para así someterlo al próximo proceso que es la selección.

El reclutamiento externo inicia con el llenado de la solicitud de empleo o el envío del currículum por parte de los candidatos, ambos constituyen una pieza importante ya que nos permitirá conocer de primera mano los datos, características y competencias de los potenciales candidatos.

De acuerdo con Chiavenato (2020) en su libro Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones señala siete (07) técnicas para el reclutamiento externo:

- Anuncios en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de Reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles ó anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta a los archivos de los candidatos.
- Reclutamiento Virtual.

Debido a que nuestro negocio es nuevo, podremos utilizar solo algunas de ellas tales como contactos con escuelas, universidad y agrupaciones, así como el reclutamiento virtual.

LA CHAUFERIA para iniciar operaciones en el Centro Comercial Plaza Norte publicará las siguientes ofertas laborales:

- 02 cocineros junior.
- 02 ayudantes de cocina
- 01 asistente de pre-cocina.

En primer lugar, comunicaremos nuestras ofertas laborales en las bolsas de trabajo de institutos relacionados a la Gastronomía tales como INTECI, D´GALLIA y CENFOTUR a fin de que los estudiantes y/o egresados puedan visualizar nuestras cinco (05) ofertas y puedan postular a ellas, con esta técnica se estima poder captar principalmente a estudiantes para las posiciones de ayudantes de cocina y asistente de pre-cocina.

Por último, también publicaremos nuestras ofertas laborales en las bolsas de trabajo más conocidas en el Perú tales como: COMPUTRABAJO y BUMERAN y aquí es donde estimamos poder captar a los cocineros junior y ayudantes de cocina. Ambas páginas nos ofrecen publicar nuestras ofertas sin pago alguno.

Cualquiera sea la técnica de reclutamiento a utilizar, el diseño de la convocatoria deberá contener las palabras clave, sin ambigüedades, indicar claramente las funciones y requisitos y sobre todo indicar el sueldo a pagar a fin de que los postulantes tengan conocimiento completo de las posiciones y puedan postular aquellos que estén de acuerdo

con lo que ofrecemos. Ya que el proceso de reclutamiento y selección del personal será realizado por primera vez y a fin de poder tener un buen resultado, se contratará los servicios de un psicólogo quien se encargará de ambos procesos y nos entregará la terna final de candidatos.

El proceso de reclutamiento tiene un costo, no solo en dinero sino también en términos de tiempos es por eso debe hacerse de la mejor manera, una de ella es mediante el uso de los filtros ya que permitirá seleccionar a los mejores candidatos asimismo hay que evaluar el reclutamiento para evaluar su efectividad por ejemplo usando estos indicadores: mediante el número de candidatos que se presentan, mediante el número de candidatos calificados que se presentan y por la calidad de los candidatos admitidos.

3.3.2.2 Selección

El proceso de selección es aquel responsable de elegir al personal idóneo no solo para la posición deseada sino también para tener una buena organización con personas que contribuyan al logro de los objetivos corporativos, esto se logra al enfocarse en las habilidades y competencias individuales.

Uno de los puntos principales del proceso de selección es comparar las características y/o exigencias de la posición con lo que el mercado está ofreciendo, es aquí donde el psicólogo deberá poder discernir y elegir a aquellos candidatos que sean idóneos para la posición, para ello deberá tener en cuenta la exigencia de ciertos tipos de competencias relacionadas con:

- La ejecución de la tarea: contar con las aptitudes para el puesto, tener la experiencia en posiciones similares lo cual garantiza el conocimiento de sus funciones.
- Interdependencia con otras áreas: ya que la función a realizar forma parte de la cadena de producción por lo que debe estar consiente que sus acciones repercuten directamente en el negocio.
- Interdependencia con otras personas: una buena comunicación, un trabajo en equipo y una buena planeación son factores importantes a tener en cuenta para este tipo de negocio.
- Interdependencia con el área o con la misma empresa: debe ser generador de un buen clima laboral y tener presente que sus acciones ayudan al cumplimiento de los objetivos de nuestro negocio

El psicólogo cuenta con una serie de técnicas de selección para elegir a los mejores candidatos tales como: Las Entrevistas, Examen de Conocimientos o de Capacidades, Pruebas Psicológicas, Pruebas de Personalidad y Técnicas de Simulación. La utilización de estas técnicas dependerá del tipo de información que se quiera obtener, pero en base a las competencias que se buscan en los candidatos quizá la Técnica de Simulación no sea aplicado en nuestro proceso de selección.

3.3.2.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del Desempeño nos ofrecerá poder saber cómo se comportan nuestro personal y poder tomar las medidas correctivas en aquellos casos que ameriten, todo esto con lograr los objetivos organizacionales propuestos, esta evaluación será constante.

De acuerdo con Chiavenato (2020) en su libro Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones existe cuatro (04) aspectos centrales en los que se deberían centrar la medición, evaluación y vigilancia:

- Los resultados
- El desempeño
- Las competencias
- Los factores críticos para el éxito

En la gestión del Rendimiento participarán todos los trabajadores de LA CHAUFERIA, en donde todos recibirán su retroalimentación para que sepan cómo están realizando sus funciones, por ejemplo, para el caso de los cocineros se medirá el sabor casero de nuestros platos entre otros factores. En nuestro caso habrá dos tipos de evaluación: la realizada por el Administrador y la evaluación 360°.

Para medir el desempeño para el primer tipo de evaluación se utilizarán los siguientes métodos de evaluación de desempeño:

- Escalas Gráficas, primero se definen los factores a evaluar, luego definir los grados de evaluación para establecer las escalas de variación de desempeño (por ejemplo: Muy bueno, bueno, regular y malo) y con estos se prepara la escala gráfica.
- Investigación de Campo, basado en entrevistas por el administrador para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Listas de Verificación, consiste en enumerar los factores de evaluación de cada trabajador y que reciben una evaluación cuantitativa.

En la evaluación 360° intervienen todos los que mantienen alguna interacción con el evaluado independientemente el nivel jerárquico que tengan incluyendo hasta los proveedores. Este tipo de evaluación es mucho más enriquecedora porque permite tener información desde varios ámbitos y de mejor calidad, por ejemplo, los ayudantes de cocina serán evaluados por los cocineros, asistentes de pre-cocina y por el administrador.

Con la evaluación del desempeño LA CHAUFERIA pretende poder lograr un bajo índice de rotación, ya que se espera retroalimentar constantemente a nuestro personal referente a sus puntos débiles para que éstos puedan superarse; así mismo se pretende reconocer y recompensar a aquellos que tengan un desempeño sobresaliente. Se estima que la evaluación de desempeño se realice de manera semestral

3.3.2.4 Remuneraciones

Las remuneraciones del personal de LA CHAUFERIA han sido elaboradas en base al promedio del mercado y que la web Estudia Perú (2022) nos señala que un licenciado en Gastronomía en el Perú quien puede desarrollarse como Chef o Cocinero en un restaurante de comida criolla puede llegar a tener un sueldo base de S/. 1,600.00 (Un mil seiscientos y 00/100 soles).

De acuerdo con la legislación laboral se han considerado los horarios de trabajo y sueldos de todos los trabajadores de LA CHAUFERIA, en la tabla 3.29 se muestran la totalidad de posiciones que tendrá nuestro negocio para los siguientes cinco (05) años, pero para nuestro plan de negocio únicamente estamos considerando las posiciones indicadas como Año 1-2 que corresponden al Centro Comercial Plaza Norte.

Tabla 3.29

Escala salarial.

Empleados en Planilla	Sueldo Mensual (S/.)	Sueldos al Año	N° de Personas		
			Año 1-2	Año 3-4	Año 5
Administrador	S/. 3,000.00	14	1	1	1
Coordinador de Tiendas	S/. 2,200.00	14	-	-	1
Cocineros Junior	S/. 1,500.00	14	2	4	6
Ayudante de Cocina	S/. 1,150.00	14	2	4	6
Asistente de Pre-Cocina	S/. 1,050.00	14	1	2	2

De igual forma los honorarios de las personas que realizarán labores bajo locación de servicios se indican en la tabla 3.30, cabe mencionar que los honorarios del

Community Manager y del Fotógrafo ya fueron considerados dentro del presupuesto de Marketing.

Tabla 3.30

Honorarios bajo Locación de Servicios

Consultor	Honorario Mensual S/.	Número de Sueldos
Contador	S/. 2,500.00	12
Psicólogo	S/.3,000.00	A Demanda
Personal de Limpieza	S/. 900.00	12

3.3.2.5 Inducción y Capacitación

El proceso de inducción es el primer paso que realizará el personal que será contratado, dicha inducción tendrá cierto enfoque dependiendo la posición que ocupará dentro de LA CHAUFERIA así mismo dicha inducción tendrá dos (02) etapas: Inducción General e Inducción Específica.

Inducción General

Esta inducción será impartida para todo el personal contratado en donde constará de lo siguiente:

- Políticas de la empresa
- Organigrama de la empresa
- Funciones de cada uno de los puestos de la compañía.
- Carta que ofrece la compañía, explicando lo novedoso de nuestra propuesta
- Programa de recompensas de la compañía.
- Asistencia, conducta, apariencia y sistema de turnos.
- Evaluación del Desempeño.
- Explicación de las normas de seguridad del Centro Comercial

Inducción Específica

En este tipo de inducción se impartirá lo siguiente:

- Para el caso de los cocineros, ayudantes de cocina y asistentes de pre-cocina se les capacitará sobre el proceso de la preparación de los diferentes platos y complementos que LA CHAUFERIA ofrecerá, indicando claramente que

deberán cumplir ciertos pasos y procedimientos para la preparación de cada uno de los platos e implementos ya que tal como se puede visualizar en el Plan de Producción existe ya un boom de productos y pesos.

- Para el caso de los asistentes de pre-cocina se les capacitará adicionalmente sobre el proceso de recepción de insumos y de la pre-elaboración de los insumos a fin de puedan conocer la importancia de dicho proceso.
- A los ayudantes de cocina también se les capacitará sobre atención al público.

Por último, cuando exista la compra de equipos nuevos se solicitará a los proveedores que puedan realizar una capacitación sobre el uso y funcionamiento de estos.

3.3.3 Aspectos Legales

La apertura de nuestro negocio, como toda empresa legalmente constituida en el Perú tiene que encontrarse dentro del marco legal actual de acuerdo con el giro en que se encuentre, tales como:

- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, Ley Mype.
- Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA que aprobó la NTS N° 142-MINSA/2018/DIGESA “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines”
- Ley 28976, Ley marco de licencia de funcionamiento.
- Constitución Política del Perú

3.3.4 Régimen Tributario

La elección del régimen tributario al que se acogerá LA CHAUFERIA es una de las primeras acciones que debe realizarse al momento de constituir nuestro negocio, ya que determinará el nivel de pago de impuestos, asimismo, de acuerdo con las proyecciones efectuadas se espera contar con más de S/. 912,037.05 soles sin IGV de ventas para el primer año.

De acuerdo con la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019) existen 4 regímenes tributarios en nuestro país y luego de ser analizado nuestro negocio se registrará en el Régimen MYPE Tributario. Véase Tabla 3.31.

Tabla 3.31*Beneficios del Régimen MYPE Tributario.*

Conceptos	Régimen MYPE Tributario
Límite de Ingresos	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)
Límite de Compras	Sin Límite
Comprobantes de pago que puede emitir	Factura, boleta y todos los demás permitidos
Declaración Jurada anual - Renta	Sí
Valor de activos fijos	Sin Límite
Trabajadores	Sin Límite
Pago de Impuestos	IGV 18%
	Renta 1% mensual

Nota. Adaptado de *Régimen MYPE Tributario – RMT*, por SUNAT (2019)

Este régimen elegido tiene una serie de beneficios para nuestro negocio en comparación con los otros:

- Estaremos comprendidos como pequeña empresa (MYPE) de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial” conocida como la Ley Mype.
- Permite acogernos al REMYPE (Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) para poder obtener los beneficios MYPE.
- Nuestros ingresos no superaran las 1,700 UIT (S/. 7,820,000.00).
- Permite realizar declaraciones mensuales del IGV (18%) y del Impuesto a la Renta de acuerdo con el nivel de ingresos obtenidos, es decir si no se supera las 300 UIT (S/. 1,380,000.00) se pagará el 1% de los ingresos mensuales sino se pagará el 1.5%. a cuenta.
- La tasa de impuesto sobre la utilidad del 10% para las primeras 15 UIT de utilidad y de 29.5% para montos mayores a 15 UIT de utilidad.

Todo nuestro personal estará bajo planilla MYPE y tendrán los siguientes beneficios:

- Remuneración mínima vital no menor a S/. 1,025 soles
- Jornada Laboral de 240 horas mensuales.

- Pago de horas extras de acuerdo con ley de ser el caso.
- Descanso semanal de 1 día
- Descansos pagados en días feriados
- Descanso vacacional equivalente a 15 días calendarios por año de servicio.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a medio sueldo por año de servicio.
- Derecho a recibir dos (02) Gratificaciones al año equivalente a medio sueldo cada una de ellas.
- Derecho a un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) de corresponder.
- Opción para afiliarse a la ONP o al SPP
- Derecho a tener ESSALUD cuyo aporte (9%) es cubierto por el empleador.

3.3.5 Constitución de la Empresa

LA CHAUFERIA estará compuesta por los dos (02) dueños del negocio quienes serán los socios por partes iguales optando como forma societaria el de Sociedad de Responsabilidad limitada (SRL) que de acuerdo con la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019) este tipo de sociedad debe cumplir con lo siguiente:

- Cantidad de Accionistas: Mínimo 2 y Máximo 20, Nuestro proyecto estará compuesto por dos (02) socios con aportes independientes.
- Organización: Normalmente empresas familiares pequeñas, Nuestro proyecto es una empresa familiar
- Capital y Acciones: Capital definido por aportes de cada socio. Debiéndose inscribir en Registros Públicos.

Adicionalmente a lo indicado, se debe tramitar la licencia municipal y de acuerdo con lo indicado en el texto único de procedimiento administrativo (TUPA) de la web de la municipalidad de Independencia (2021) para el caso de Mercado de Abastos, Galerías Comerciales y Centros Comerciales se debe de presentar lo siguiente:

- Declaración jurada de licencia de funcionamiento.
- Vigencia de poder del representante legal.
- Declaración jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación o contar con el certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones

- Certificado vigente de medición de resistencia del sistema de puesta a tierra.
- Plan de seguridad del Establecimiento.
- Memoria o protocolos de prueba de operatividad y/o mantenimiento de los equipos de seguridad y contra incendio.



CAPITULO IV: EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

4.1 Inversión Inicial del Proyecto

Para poner en marcha nuestro proyecto se tiene que contar con recursos económicos, los cuales podrán asegurar su óptimo funcionamiento y que están formado por Inversiones en Activo Fijo, Intangibles y Capital de Trabajo cuyos montos se indican en la tabla 4.1

Tabla 4.1

Inversión Inicial del Proyecto

Concepto	Inversión sin IGV	IGV	Inversión Total
Inversión en Activo Fijo	S/70,347.46	S/12,662.54	S/83,010.00
Inversión en Intangibles	S/3,549.15	S/638.85	S/4,188.00
Capital de Trabajo	S/125,381.96		S/125,381.96
Total Inversión	S/199,278.57	S/13,301.39	S/212,579.96

A fin de poder conocer el detalle de cada uno de los conceptos, a continuación, se explicarán a detalle cada uno de ellos.

Para el caso de la inversión en Activos Fijos estos representan **S/ 83,010.00** (ochenta y tres mil diez y 00/100 soles) incluido el IGV y está compuesta por Equipos y Maquinarias, Equipos de Cómputo, Muebles y Enseres, Remodelación y Obras Civiles, los cuales se resumen en la tabla 4.2.

Tabla 4.2

Inversión en Activo Fijo

Inversión en Activo Fijo	Sub Total	IGV	Total
Equipos y Maquinarias	S/18,669.49	S/3,360.51	S/22,030.00
Equipos de Cómputo	S/4,665.25	S/839.75	S/5,505.00
Muebles y Enseres	S/4,639.83	S/835.17	S/5,475.00
Remodelación y Obras Civiles	S/42,372.88	S/7,627.12	S/50,000.00
TOTAL	S/70,347.46	S/12,662.54	S/83,010.00

Para el caso de los Intangibles, se está considerando la compra de la licencia por el sistema de Gestión de Restaurantes, el cual nos permitirá poder realizar los pedidos y emitir boletas y/o facturas electrónicas tal como se puede visualizar en la tabla 4.3

Tabla 4.3*Inversión en Intangibles.*

Inversión en Intangibles	Sub Total	IGV	Total
Sistema de Gestión Restaurante	S/3,549.15	S/638.85	S/4,188.00
TOTAL	S/3,549.15	S/638.85	S/4,188.00

Por último, para el caso del capital de trabajo, estos representan **S/. 125,275.79** incluido el IGV los cuales están compuesto por la sumatoria de los gastos de ventas, es decir la adquisición de materia prima y Utensilios varios por un periodo de dos (02) meses a fin de poder asegurar su compra ante fluctuaciones de la demanda, así mismo está compuesto por los gastos de marketing y los gastos administrativos, para ambos casos se está considerando un apalancamiento de dos (02) meses, los cuales se pueden observar en la tabla 4.4 y se detallan en el Anexo N° 03.

Tabla 4.4*Inversión en Capital de Trabajo.*

Inversión en Capital de Trabajo	Mes 1	Mes 2	Total
Gastos de Venta	S/44,343.92	S/42,640.53	S/86,984.44
Gastos de MKT	S/3,593.22	S/1,525.42	S/5,118.64
Gastos Administrativos	S/18,546.22	S/14,732.66	S/33,278.87
TOTAL	S/66,483.35	S/58,898.61	S/125,381.96

4.2 Financiamiento

Conocido el monto de nuestra inversión inicial, la cual asciende a **S/. 212,579.96** inc IGV (doscientos doce mil quinientos setenta y nueve con 96/100 soles) ahora es turno de ponerlo en marcha, para ello nuestro negocio cuenta con dos (02) accionistas los cuales aportarán un porcentaje del total de inversión y la diferencia será cubierta mediante un préstamo personal de libre disponibilidad el cual será solicitado por cada uno de los socios, y de acuerdo con la SBS (2022) en su página web se puede visualizar la tasa de interés promedio del sistema bancario y al 19 de septiembre del presente para créditos de consumo mayores a 360 días la tasa más conveniente es del 13.80% anual del Banco Interamericano de Finanzas tal como se puede visualizar en la figura 4.1.

Figura 4.1

Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario

Tasa Anual (%)	BBVA	Comercio	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank
Corporativos	8.04	-	7.95	9.61	7.64	7.97	7.35
Descuentos	9.93	-	8.69	9.45	5.16	8.82	-
Préstamos hasta 30 días	7.55	-	7.83	-	8.27	7.61	7.35
Préstamos de 31 a 90 días	8.31	-	7.94	-	8.55	7.98	-
Préstamos de 91 a 180 días	8.44	-	7.91	9.83	8.65	8.97	-
Préstamos de 181 a 360 días	7.99	-	8.09	-	-	8.08	-
Préstamos a más de 360 días	7.68	-	7.79	-	-	7.74	-
Grandes Empresas	9.86	10.02	9.01	10.25	10.17	9.71	8.58
Descuentos	11.15	9.33	9.52	10.50	9.52	9.57	-
Préstamos hasta 30 días	9.46	-	9.26	9.35	10.37	9.16	-
Préstamos de 31 a 90 días	9.52	11.00	9.19	10.07	10.73	9.97	8.41
Préstamos de 91 a 180 días	9.46	10.00	8.52	9.92	10.22	9.72	9.69
Préstamos de 181 a 360 días	9.72	-	8.56	11.19	10.14	8.99	-
Préstamos a más de 360 días	9.32	-	9.13	-	10.53	9.63	-
Medianas Empresas	14.50	10.48	13.45	11.06	11.84	12.76	10.50
Descuentos	13.74	10.19	11.89	11.41	10.70	11.70	-
Préstamos hasta 30 días	14.81	-	13.27	8.40	14.90	11.39	-
Préstamos de 31 a 90 días	14.29	10.86	12.62	11.08	12.25	12.14	10.50
Préstamos de 91 a 180 días	13.71	10.89	12.96	11.10	12.83	11.54	-
Préstamos de 181 a 360 días	14.69	10.70	12.00	13.74	11.58	12.15	-
Préstamos a más de 360 días	15.09	-	14.81	12.98	11.31	13.84	-
Pequeñas Empresas	18.02	11.00	22.45	20.54	16.70	17.36	-
Descuentos	17.53	-	17.41	-	12.07	14.30	-
Préstamos hasta 30 días	21.01	-	17.65	-	-	19.64	-
Préstamos de 31 a 90 días	20.67	-	15.09	21.32	18.44	14.22	-
Préstamos de 91 a 180 días	18.54	11.00	13.39	20.62	17.59	14.24	-
Préstamos de 181 a 360 días	18.73	11.00	19.66	22.42	-	16.75	-
Préstamos a más de 360 días	17.76	-	22.76	20.46	-	17.48	-
Microempresas	25.45	-	31.55	25.86	15.19	17.93	-
Tarjetas de Crédito	33.73	-	28.81	25.08	-	-	-
Descuentos	22.60	-	18.60	10.15	-	15.00	-
Préstamos Revolventes	17.63	-	-	-	15.19	-	-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	19.21	-	-	-	-	14.92	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	18.96	-	13.41	26.46	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	22.13	-	26.97	26.11	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	19.92	-	33.18	30.97	-	-	-
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	19.48	-	32.24	27.06	-	18.05	-
Consumo	39.35	14.95	39.86	39.26	23.95	35.51	-
Tarjetas de Crédito	51.85	27.39	48.61	42.50	41.26	39.78	-
Préstamos Revolventes	13.45	-	-	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	11.84	-	11.00	-	12.71	10.08	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	22.57	30.64	71.27	23.44	10.48	28.58	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	18.18	14.85	19.54	33.57	13.80	19.01	-

Nota: Adaptado de tasa de interés promedio del sistema bancario, SBS, 2022, (www.sbs.gob.pe).

Considerando lo antes mencionado en la tabla 4.5 se puede visualizar la estructura de financiamiento para nuestro Proyecto.

Tabla 4.5*Estructura de Financiamiento*

Estructura de Capital		
Aporte Socios	S/50,000.00	23.52%
Endeudamiento	S/162,579.96	76.48%
Total	S/212,579.96	100%

Con esta estructura de financiamiento, el monto que los socios solicitarán como crédito de consumo al Banco Interamericano de Finanzas será de **S/. 162,579.96** considerando la tasa indicada en la figura 4.1. es decir, una TEA de 13.80% anual, pero convertida a tasa mensual (TEM) ésta sería de 1.08% considerando un plazo de 60 meses, nos representaría una cuota mensual que ascendería a S/.3,698.95 lo que generaría un pago de interés de S/. 59,357.25 por los 60 meses del préstamo. En la tabla 4.6 se puede visualizar el cálculo mensual de los intereses y amortización.

Tabla 4.6*Cálculo Mensual de Interés y Amortización del Préstamo.*

N° Cuota	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
0				S/162,579.96
1	S/3,698.95	S/1,760.89	S/1,938.06	S/160,641.90
2	S/3,698.95	S/1,739.90	S/1,959.05	S/158,682.84
3	S/3,698.95	S/1,718.68	S/1,980.27	S/156,702.57
4	S/3,698.95	S/1,697.23	S/2,001.72	S/154,700.85
5	S/3,698.95	S/1,675.55	S/2,023.40	S/152,677.45
6	S/3,698.95	S/1,653.64	S/2,045.31	S/150,632.14
7	S/3,698.95	S/1,631.49	S/2,067.47	S/148,564.67
8	S/3,698.95	S/1,609.09	S/2,089.86	S/146,474.81
9	S/3,698.95	S/1,586.46	S/2,112.50	S/144,362.32
10	S/3,698.95	S/1,563.58	S/2,135.38	S/142,226.94
11	S/3,698.95	S/1,540.45	S/2,158.50	S/140,068.44
12	S/3,698.95	S/1,517.07	S/2,181.88	S/137,886.55
13	S/3,698.95	S/1,493.44	S/2,205.51	S/135,681.04
14	S/3,698.95	S/1,469.55	S/2,229.40	S/133,451.64
15	S/3,698.95	S/1,445.41	S/2,253.55	S/131,198.09
16	S/3,698.95	S/1,421.00	S/2,277.96	S/128,920.13
17	S/3,698.95	S/1,396.32	S/2,302.63	S/126,617.51
18	S/3,698.95	S/1,371.39	S/2,327.57	S/124,289.94
19	S/3,698.95	S/1,346.18	S/2,352.78	S/121,937.16
20	S/3,698.95	S/1,320.69	S/2,378.26	S/119,558.90
21	S/3,698.95	S/1,294.93	S/2,404.02	S/117,154.88
22	S/3,698.95	S/1,268.90	S/2,430.06	S/114,724.82
23	S/3,698.95	S/1,242.58	S/2,456.38	S/112,268.44

N° Cuota	Cuota	interés	Amortización	Saldo
24	S/3,698.95	S/1,215.97	S/2,482.98	S/109,785.46
25	S/3,698.95	S/1,189.08	S/2,509.87	S/107,275.59
26	S/3,698.95	S/1,161.89	S/2,537.06	S/104,738.53
27	S/3,698.95	S/1,134.42	S/2,564.54	S/102,173.99
28	S/3,698.95	S/1,106.64	S/2,592.31	S/99,581.68
29	S/3,698.95	S/1,078.56	S/2,620.39	S/96,961.28
30	S/3,698.95	S/1,050.18	S/2,648.77	S/94,312.51
31	S/3,698.95	S/1,021.49	S/2,677.46	S/91,635.05
32	S/3,698.95	S/992.49	S/2,706.46	S/88,928.59
33	S/3,698.95	S/963.18	S/2,735.77	S/86,192.81
34	S/3,698.95	S/933.55	S/2,765.41	S/83,427.41
35	S/3,698.95	S/903.60	S/2,795.36	S/80,632.05
36	S/3,698.95	S/873.32	S/2,825.63	S/77,806.42
37	S/3,698.95	S/842.72	S/2,856.24	S/74,950.18
38	S/3,698.95	S/811.78	S/2,887.17	S/72,063.01
39	S/3,698.95	S/780.51	S/2,918.44	S/69,144.56
40	S/3,698.95	S/748.90	S/2,950.05	S/66,194.51
41	S/3,698.95	S/716.95	S/2,982.01	S/63,212.50
42	S/3,698.95	S/684.65	S/3,014.30	S/60,198.20
43	S/3,698.95	S/652.00	S/3,046.95	S/57,151.25
44	S/3,698.95	S/619.00	S/3,079.95	S/54,071.30
45	S/3,698.95	S/585.64	S/3,113.31	S/50,957.99
46	S/3,698.95	S/551.92	S/3,147.03	S/47,810.96
47	S/3,698.95	S/517.84	S/3,181.12	S/44,629.84
48	S/3,698.95	S/483.38	S/3,215.57	S/41,414.27
49	S/3,698.95	S/448.55	S/3,250.40	S/38,163.87
50	S/3,698.95	S/413.35	S/3,285.60	S/34,878.27
51	S/3,698.95	S/377.76	S/3,321.19	S/31,557.08
52	S/3,698.95	S/341.79	S/3,357.16	S/28,199.92
53	S/3,698.95	S/305.43	S/3,393.52	S/24,806.39
54	S/3,698.95	S/268.68	S/3,430.28	S/21,376.12
55	S/3,698.95	S/231.52	S/3,467.43	S/17,908.69
56	S/3,698.95	S/193.97	S/3,504.99	S/14,403.70
57	S/3,698.95	S/156.01	S/3,542.95	S/10,860.75
58	S/3,698.95	S/117.63	S/3,581.32	S/7,279.43
59	S/3,698.95	S/78.84	S/3,620.11	S/3,659.32
60	S/3,698.95	S/39.63	S/3,659.32	S/0.00

Tabla 4.7

Cálculo Anual de Interés y Amortización del Préstamo.

Año	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0		0	0	0	S/162,579.96
1	S/162,579.96	S/24,693.40	S/19,694.04	S/44,387.44	S/137,886.55
2	S/137,886.55	S/28,101.09	S/16,286.35	S/44,387.44	S/109,785.46

3	S/109,785.46	S/31,979.04	S/12,408.40	S/44,387.44	S/77,806.42
4	S/77,806.42	S/36,392.15	S/7,995.29	S/44,387.44	S/41,414.27
5	S/41,414.27	S/41,414.27	S/2,973.17	S/44,387.44	S/0.00

4.2.1 Costo de Oportunidad del Capital

Mediante el CAPM se analizará el costo de oportunidad para así poder calcular la rentabilidad para los accionistas ante posibles riesgos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{CAPM} = K_f + B(K_m - K_f) + K_p$$

Donde:

$$\text{CAPM} = K_e$$

K_f = tasa libre de riesgo

B = Beta Apalancada

K_m = Rendimiento esperado del mercado

K_p = Riesgo País.

Adicionalmente se tendrá que calcular el monto de la Beta Apalancada cuya fórmula es la siguiente:

$$B = B_o * (1 + D/E * (1-t))$$

Para ello hay que considerar lo siguiente:

- Para el caso del impuesto a la Renta, el monto a considerar es del 29.5%
- Para el caso de la beta, ya que nuestro negocio se encuentra dentro de la industria de comida al por mayor su beta a considerar será de 1.04 de acuerdo con Damodaran y que se encuentra en el Anexo N° 04

Tabla 4.8

Cálculo de la Beta Apalancada.

Estructura del proyecto		%
Aporte	50,000	23.52%
Préstamo	162,580	76.48%
Total	212,580	100%
IR		29.50%
B_o		1.04
BL		$B_o * (1 + D/E * (1-t))$
B84.31%		3.424

La razón de endeudamiento es de 30.75%, el aporte de los socios asciende a un 23.52% y el 76.48% como endeudamiento bancario. El riesgo país es de 1.84 de acuerdo

con GESTION (2022) y por último el rendimiento esperado del mercado de acuerdo con el promedio del histórico del rendimiento de las acciones, bonos y letras de Damodarán: 1821 - 2021 que considera el S&P 500 es de 11.82% se puede observar en la figura 4.2

Figura 4.2

Rendimiento del mercado: Damodarán 1928-2021

Year	Annual Returns on Investments in					Value of \$100 invested at start of 19:		
	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill	US T. Bond	Baa Corporate Bond	Real Estate	S&P 500 (includes dividends) ³	3-month T.Bill ⁴	US T. Bonds ⁵
1928	43.81%	3.08%	0.84%	3.22%	1.49%	\$ 143.81	\$ 103.08	\$ 100.84
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	3.02%	-2.06%	\$ 131.88	\$ 106.34	\$ 105.07
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	0.54%	-4.30%	\$ 98.75	\$ 111.18	\$ 109.85
1931	-43.84%	2.31%	-2.56%	-15.68%	-8.15%	\$ 55.46	\$ 113.74	\$ 107.03
1932	-8.64%	1.07%	8.79%	23.59%	-10.47%	\$ 50.66	\$ 114.96	\$ 116.44
1933	49.98%	0.96%	1.86%	12.97%	-3.81%	\$ 75.99	\$ 116.06	\$ 118.60
1934	-1.19%	0.28%	7.96%	18.82%	2.91%	\$ 75.09	\$ 116.39	\$ 128.05

Nota. De *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2021*, por Damodaran Online, 2022 (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html).

Con todos los datos ya completos, se procederá a realizar el cálculo del CAPM y del WACC

Tabla 4.9

Cálculo del CAPM

Cálculo del Costo de Capital		
Kf		1.66%
B84.31%		3.42
Km		11.82%
Kp		1.84%
Ke		$Kf + B(Km - Kf) + Kp$
Ke		38.28%

Tabla 4.10

Cálculo del WACC

Cálculo del costo promedio de capital		
Estructura del proyecto		%
Equity	S/. 50,000	23.53%
Debt	S/. 162,580	76.47%
Total	S/. 212,580	100%
Ke	38.28%	
Kd	13.80%	
IR	29.50%	
Wacc	$Ke*We+Kd*Wd*(1-t)$	
WACC	16.44%	

4.3 Presupuestos

4.3.1 Presupuesto de Ventas

En primer lugar, tenemos que calcular el nivel de ventas que vamos a tener en nuestro negocio, para ello en la tabla 2.8 se indicó el nivel de venta para los cinco (05) primeros años de operaciones.

Por otro lado, en la tabla 4.11 se detalla el precio para cada uno de los platos que comercializaremos inicialmente.

Tabla 4.11

Precios de Venta del Menú.

Opciones de Menú	Precio sin IGV	Precio con IGV
Arroz Chaufa	S/7.63	S/9.00
Chaufa de Quinoa	S/9.32	S/11.00
Aeropuerto	S/8.47	S/10.00
1 ingrediente	S/7.63	S/9.00
2 ingredientes	S/8.47	S/10.00
3 a 5 ingredientes	S/10.17	S/12.00
Wantán Frito	S/5.51	S/6.50
Pollo Frito	S/5.93	S/7.00
Alitas Orientales	S/6.78	S/8.00

Con dicha información ahora si podemos elaborar nuestro presupuesto de ventas para los siguientes cinco (05) años, los cuales se presentan en la tabla 4.12.

Tabla 4.12*Presupuesto de Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz Chaufa	S/152,013.19	S/158,093.71	S/164,417.46	S/170,994.16	S/177,833.93
Chaufa de Quinua	S/86,596.91	S/90,060.78	S/93,663.22	S/97,409.74	S/101,306.13
Aeropuerto	S/168,903.54	S/175,659.68	S/182,686.07	S/189,993.51	S/197,593.25
1 ingrediente	S/175,443.09	S/182,460.81	S/189,759.24	S/197,349.61	S/205,243.60
2 ingredientes	S/168,403.70	S/175,139.85	S/182,145.45	S/189,431.26	S/197,008.51
3 a 5 ingredientes	S/63,829.29	S/66,382.47	S/69,037.76	S/71,799.27	S/74,671.25
Wantán Frito	S/39,288.42	S/40,859.96	S/42,494.36	S/44,194.13	S/45,961.90
Pollo Frito	S/27,886.54	S/29,002.00	S/30,162.08	S/31,368.56	S/32,623.30
Alitas Orientales	S/29,672.37	S/30,859.27	S/32,093.64	S/33,377.39	S/34,712.48
Total Ventas sin IG	S/912,037.05	S/948,518.53	S/986,459.27	S/1,025,917.65	S/1,066,954.35

4.3.2 Presupuesto de Costo de Ventas

El presupuesto de costo de ventas está compuesto por la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de producción, que para el nivel de ventas indicado en la tabla 2.8 sería los siguientes:

Tabla 4.13*Presupuesto de Costos por Ventas*

Presupuesto de Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	S/416,042.24	S/432,683.93	S/449,991.29	S/467,990.94	S/486,710.58
Mano de Obra Directa	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00
Costos Indirectos de Fabricación	S/0.00	S/1,703.39	S/1,703.39	S/1,703.39	S/1,703.39
Costo de Ventas sin IG	S/515,075.24	S/533,420.32	S/550,727.68	S/568,727.33	S/587,446.97

Es preciso manifestar que el presupuesto de Materia Prima está compuesto por el BOOM de materiales descrito en el numeral 3.2.3, es decir se puede conocer la cantidad a usar y así no comprar en demasía, estos costos son los que contribuyen con más del 80% del total del costo de ventas por lo que resulta vital monitorearlos y controlarlos, debido a que la mayoría son productos perecibles tal como se detalla en la tabla 3.19, se indica que al culminar cada año fiscal se estima contar con un nivel de inventarios del 9% del total de materia Prima . También se han considerado los sueldos del personal de cocina considerados como Mano de Obra Directa.

En la tabla 4.14 se presentan los costos de cada uno de nuestros platos.

Tabla 4.14*Costos de cada uno de los platos comercializados*

Opciones de Menú	Costo sin IGCV	Costo con IGCV
Arroz Chaufa	S/3.19	S/3.76
Chaufa de Quinoa	S/4.29	S/5.07
Aeropuerto	S/3.43	S/4.05
1 ingrediente	S/5.53	S/6.53
2 ingredientes	S/2.77	S/3.26
3 a 5 ingredientes	S/2.07	S/2.44
Wantan Frito	S/2.63	S/3.11
Pollo Frito	S/2.89	S/3.41
Alitas Orientales	S/3.82	S/4.50

A fin de poder conocer el detalle de cada uno de los conceptos de la tabla 4.13, estos se pueden visualizar en el Anexo 05.

4.3.3 Presupuesto de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son aquellos gastos relacionados al sueldo del personal administrativo como los sueldos y remuneraciones de los diferentes locadores, el pago del alquiler del local, así como los gastos imprevistos que pudiese suscitarse, dicho presupuesto se puede visualizar en la tabla 4.15

Tabla 4.15*Presupuesto de Gastos Administrativos.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Administrativos	S/73,800.00	S/73,800.00	S/73,800.00	S/73,800.00	S/73,800.00
Alquiler de Oficina	S/95,822.39	S/99,470.53	S/103,264.61	S/107,210.44	S/111,314.12
Imprevistos	S/847.46	S/847.46	S/847.46	S/847.46	S/847.46
Gastos Administrativos	S/170,469.84	S/174,117.99	S/177,912.07	S/181,857.90	S/185,961.57

4.3.4 Presupuesto de Marketing y Ventas

El presupuesto incluye todos los gastos de publicidad, marketing y ventas, los cuales fueron descritos en el presente plan de negocios y que pueden visualizarse en la tabla 4.16

Tabla 4.16*Presupuesto de Marketing y Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago dominio web	S/80.51	S/80.51	S/80.51	S/80.51	S/80.51
Pago de Hosting	S/322.03	S/322.03	S/322.03	S/322.03	S/322.03
Creación y gestión de anuncios en redes sociales	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85
Fotografía (bimensual)	S/1,525.42	S/1,525.42	S/1,525.42	S/1,525.42	S/1,525.42
Administración de redes sociales	S/10,169.49	S/10,169.49	S/10,169.49	S/10,169.49	S/10,169.49
Volanteo	S/2,033.90	S/2,033.90	S/2,033.90	S/2,033.90	S/2,033.90
Diseño e impresión de volantes	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85
Publicidad en Programas de Streaming	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85	S/3,050.85
Bonificación Mensual		S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Total Marketing y Ventas sin IGV	S/23,283.90	S/26,883.90	S/26,883.90	S/26,883.90	S/26,883.90

4.3.5 Depreciación

El cálculo de la depreciación se ha efectuado en base al valor de cada uno de los activos fijos y la vida útil de cada uno de ellos, para nuestro proyecto se ha elaborado el cálculo de dicha depreciación para un horizonte de cinco (05) años considerado Equipos y Maquinarias, Equipos de Cómputo y la Amortización de Intangibles tal como se puede observar en la tabla 4.17

Tabla 4.17*Depreciación y Amortización*

ACTIVOS FIJOS							
Equipos y Maquinarias	Sin IGV	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Congeladoras 508 Lts	S/3,557.63	10%	S/355.76	S/355.76	S/355.76	S/355.76	S/355.76
Conservadora Exhibidora 300 Lts	S/4,744.07	10%	S/474.41	S/474.41	S/474.41	S/474.41	S/474.41
Lavadero Quirurgico	S/830.51	10%	S/83.05	S/83.05	S/83.05	S/83.05	S/83.05
Campana Extractora	S/727.12	10%	S/72.71	S/72.71	S/72.71	S/72.71	S/72.71
Freidora	S/2,118.64	10%	S/211.86	S/211.86	S/211.86	S/211.86	S/211.86
Cocina Industrial de 3 hornillas	S/5,593.22	10%	S/559.32	S/559.32	S/559.32	S/559.32	S/559.32
Licuada	S/676.27	10%	S/67.63	S/67.63	S/67.63	S/67.63	S/67.63
Microondas	S/422.03	10%	S/42.20	S/42.20	S/42.20	S/42.20	S/42.20
Equipos de Cómputo							
Laptop	S/1,270.34	25%	S/317.58	S/317.58	S/317.58	S/317.58	
Impresora Multifuncional	S/592.37	25%	S/148.09	S/148.09	S/148.09	S/148.09	
Caja Registradora	S/838.98	25%	S/209.75	S/209.75	S/209.75	S/209.75	
Monitor Caja Registradora	S/381.36	25%	S/95.34	S/95.34	S/95.34	S/95.34	
Impresora de Tickets	S/389.83	25%	S/97.46	S/97.46	S/97.46	S/97.46	
Celulares	S/1,192.37	25%	S/298.09	S/298.09	S/298.09	S/298.09	
TOTAL DEPRECIACION ANUAL ACTIVOS FIJOS			S/3,033.26	S/3,033.26	S/3,033.26	S/3,033.26	S/1,866.95

INTANGIBLES							
	Inc IGV	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sistema de Gestión Restaurante	S/3,549.15	10%	S/354.92	S/354.92	S/354.92	S/354.92	S/354.92
TOTAL DEPRECIACION ANUAL INTANGIBLES			S/354.92	S/354.92	S/354.92	S/354.92	S/354.92

4.4 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

Debido a que nuestro Plan de Negocios cuenta con diversos tipos de platos, resulta más beneficioso calcular el margen de contribución, es decir cuánto de cada sol de venta dispongo para cubrir mis costos fijos. Para ello en la tabla 4.18 podemos visualizar como se obtuvo el cálculo del margen de contribución

Tabla 4.18

Margen de Contribución

Opciones de Menú	Unidades Vendidas	Precio Venta sin IGV	Ingresos por Ventas sin IGV	Costo Unit sin IGV	Costo Total sin IGV
Arroz Chaufa	19,931	S/7.63	S/152,013.19	S/3.19	S/63,558.40
Chaufa de Quinoa	9,289	S/9.32	S/86,596.91	S/4.29	S/39,889.68
Aeropuerto	19,931	S/8.47	S/168,903.54	S/3.43	S/68,355.26
1 ingrediente	23,003	S/7.63	S/175,443.09	S/5.53	S/127,235.22
2 ingredientes	19,872	S/8.47	S/168,403.70	S/2.77	S/54,966.97
3 a 5 ingredientes	6,277	S/10.17	S/63,829.29	S/2.07	S/12,994.58
Wantán Frito	7,132	S/5.51	S/39,288.42	S/2.63	S/18,767.78
Pollo Frito	4,701	S/5.93	S/27,886.54	S/2.89	S/13,568.79
Alitas Orientales	4,377	S/6.78	S/29,672.37	S/3.82	S/16,705.55
TOTALES	114,511		S/912,037.05		S/416,042.24

Para calcular el margen de contribución debe hacerse un cálculo rápido: Ingresos por Ventas sin IGV / Costo Total sin IGV, dicho resultado debe ser dividido entre los Ingresos por Ventas sin IGV, para nuestro caso el **Margen de Contribución es de S/. 0.54**, es decir por cada sol de ventas se cuenta con 0.54 céntimos para cubrir mis costos fijos.

Así mismo para poder conocer cuáles deben ser los niveles de venta para cubrir mis costos fijos, los cuales están compuestos por el pago de remuneraciones, el pago de los alquileres y los gastos de ventas ascienden a **S/. 291,939.28** y tomando en consideración los precios de los platos obtenida en la tabla 4.11 podemos concluir que LA CHAUFERIA deber vender 37,406 platos al año para poder cubrir sus costos fijos tal como se puede apreciar en la tabla 4.19

Tabla 4.19*Punto de Equilibrio*

Opciones de Menú	Distribución General	Ventas en S/. para Pto Equilibrio	Ventas en Uni para Pto de Equilibrio
Arroz Chaufa	17.40%	S/50,811.82	6,662
Chaufa de Quinoa	8.11%	S/23,682.94	2,541
Aeropuerto	17.40%	S/50,811.82	5,996
1 ingrediente	20.09%	S/58,643.48	7,689
2 ingredientes	17.35%	S/50,661.45	5,978
3 a 5 ingredientes	5.48%	S/16,001.65	1,573
Wantán Frito	6.23%	S/18,183.49	3,301
Pollo Frito	4.11%	S/11,984.57	2,020
Alitas Orientales	3.82%	S/11,158.05	1,646
TOTAL	100.00%	S/291,939.28	37,406

4.5 Estados Financieros

Analizar si nuestro Negocio resulta beneficioso y/o rentable significa poder analizar diversos instrumentos financieros que a continuación revisaremos.

4.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas muestra una utilidad para el primer año del 13.92% lo cual es esperado debido a los costos y precios de venta, así mismo en promedio para los cinco (05) años la utilidad es del 10.39%, así mismo a partir del año 2 se ha considerado el pago de utilidades y dividendos por un monto del 40% de la utilidad neta.

Tabla 4.20*Estado de Ganancias y Pérdidas*

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/912,037.05	S/948,518.53	S/986,459.27	S/1,025,917.65	S/1,066,954.35
Costo de Ventas	-S/516,942.19	-S/535,287.27	-S/552,594.63	-S/570,594.28	-S/589,313.91
- Materia Prima	-S/416,042.24	-S/432,683.93	-S/449,991.29	-S/467,990.94	-S/486,710.58
- MOD	-S/99,033.00	-S/99,033.00	-S/99,033.00	-S/99,033.00	-S/99,033.00
- CIF	-S/1,866.95	-S/3,570.34	-S/3,570.34	-S/3,570.34	-S/3,570.34
* Varios	S/0.00	-S/1,703.39	-S/1,703.39	-S/1,703.39	-S/1,703.39
* Depreciación	-S/1,866.95	-S/1,866.95	-S/1,866.95	-S/1,866.95	-S/1,866.95
Utilidad Bruta	S/395,094.86	S/413,231.27	S/433,864.65	S/455,323.37	S/477,640.44
Gastos Administración	-S/170,469.84	-S/174,117.99	-S/177,912.07	-S/181,857.90	-S/185,961.57
Gastos de Ventas	-S/23,283.90	-S/26,883.90	-S/26,883.90	-S/26,883.90	-S/26,883.90
Depreciación	-S/1,166.31	-S/1,166.31	-S/1,166.31	-S/1,166.31	S/0.00
Amortización	-S/354.92	-S/354.92	-S/354.92	-S/354.92	-S/354.92
Otros Ingresos / Otros Gastos	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00

Utilidad Operativa	S/199,819.89	S/210,708.15	S/227,547.46	S/245,060.34	S/264,440.05
Gastos Financieros	-S/19,694.04	-S/16,286.35	-S/12,408.40	-S/7,995.29	-S/2,973.17
Ingresos Financieros	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Utilidad Antes de Impuestos	S/180,125.86	S/194,421.80	S/215,139.06	S/237,065.05	S/261,466.88
Impuestos (29.5%)	-S/53,137.13	-S/57,354.43	-S/63,466.02	-S/69,934.19	-S/77,132.73
Utilidad Antes de Reparto de Utilidades	S/126,988.73	S/137,067.37	S/151,673.04	S/167,130.86	S/184,334.15
Pago de Dividendos y Utilidades (40%)		-S/54,826.95	-S/60,669.21	-S/66,852.34	-S/73,733.66
Utilidad Neta	S/126,988.73	S/82,240.42	S/91,003.82	S/100,278.52	S/110,600.49
	13.92%	8.67%	9.23%	9.77%	10.37%

4.5.2 Balance General

El balance general que se presenta es el proyectado para los cinco (05) primeros años la cual refleja la información financiera y económica de nuestro proyecto.

Como se indicó, las ventas serán al contado, mediante el uso de Yape, Plin y con tarjetas de crédito y/o débito, pero de acuerdo con INDECOPI (2021) en su estudio de Mercado Sistema de Tarjetas de Pago en Perú solo el 9% de los peruanos utilizan tarjetas para el pago de sus compras, ante ello nuestras cuentas por cobrar serán el 9% de las ventas de diciembre de cada año.

Para el caso de nuestras cuentas por pagar, de igual manera como contamos mayoritariamente con productos perecibles y como se estima contar con créditos a 30 días con nuestros proveedores, las compras realizadas en el mes de diciembre de cada año serán consideradas como cuentas por pagar.

El nivel inventarios será del 9% del total de las compras de insumos de cada año a fin de cubrir fluctuaciones de demanda.

Por último, en la sección Patrimonio en la fila Utilidades del Ejercicio estos montos ya tienen descontado el reparto de utilidades a los accionistas. En la tabla 4.21 podemos visualizar el Balance General.

Tabla 4.21

Balance General

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	S/125,381.96	S/347,369.70	S/413,814.51	S/484,524.14	S/560,539.33	S/641,509.34
Caja - Bancos	S/125,381.96	S/340,529.42	S/406,700.62	S/477,125.69	S/552,844.95	S/633,507.18
Cuentas por Cobrar		S/6,840.28	S/7,113.89	S/7,398.44	S/7,694.38	S/8,002.16
Inventario		S/37,443.80	S/38,941.55	S/40,499.22	S/42,119.18	S/43,803.95
Activos No Corrientes	S/73,896.61	S/70,508.43	S/67,120.25	S/63,732.08	S/60,343.90	S/58,122.03

Inmueble Maquinaria y Equipo	S/70,347.46	S/70,347.46	S/70,347.46	S/70,347.46	S/70,347.46	S/70,347.46
Depreciación Acumulada		-S/3,033.26	-S/6,066.53	-S/9,099.79	-S/12,133.05	-S/14,000.00
Intangible	S/3,549.15	S/3,549.15	S/3,549.15	S/3,549.15	S/3,549.15	S/3,549.15
Amortización Acumulada		-S/354.92	-S/709.83	-S/1,064.75	-S/1,419.66	-S/1,774.58
TOTAL ACTIVO	S/199,278.57	S/417,878.13	S/480,934.76	S/548,256.21	S/620,883.23	S/699,631.38

PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Corriente	S/11,392.01	S/131,103.94	S/143,899.19	S/156,608.97	S/170,371.74	S/138,519.40
Cuentas por Pagar		S/34,670.19	S/36,056.99	S/37,499.27	S/38,999.24	S/40,559.21
Deuda Financiera CP	S/24,693.40	S/28,101.09	S/31,979.04	S/36,392.15	S/41,414.27	
Impuestos Por Pagar	-S/13,301.39	S/15,195.54	S/18,508.72	S/19,251.53	S/20,024.04	S/20,827.45
Impuesto a la Renta		S/53,137.13	S/57,354.43	S/63,466.02	S/69,934.19	S/77,132.73
Pasivo No Corriente	S/137,886.55	S/109,785.46	S/77,806.42	S/41,414.27	S/0.00	S/0.00
Deuda Financiera LP	S/137,886.55	S/109,785.46	S/77,806.42	S/41,414.27	S/0.00	S/0.00
TOTAL PASIVO	S/149,278.57	S/240,889.40	S/221,705.61	S/198,023.24	S/170,371.74	S/138,519.40
PATRIMONIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	S/50,000.00	S/50,000.00	S/50,000.00	S/50,000.00	S/50,000.00	S/50,000.00
Utilidades Acumuladas			S/126,988.73	S/209,229.15	S/300,232.97	S/400,511.49
Utilidades del Ejercicio		S/126,988.73	S/82,240.42	S/91,003.82	S/100,278.52	S/110,600.49
TOTAL PATRIMONIO	S/50,000.00	S/176,988.73	S/259,229.15	S/350,232.97	S/450,511.49	S/561,111.98
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/199,278.57	S/417,878.13	S/480,934.76	S/548,256.21	S/620,883.23	S/699,631.38

Cabe mencionar que el monto indicado en Caja y Bancos en el Año 0 corresponden a gastos pagados por anticipado, específicamente corresponden a gastos de capital de trabajo, tal como se puede observar a detalle en el Anexo N° 03

4.5.3 Flujo de Caja

El flujo de caja que presentamos a continuación está compuesto por el flujo de caja de inversión, el flujo de caja operativo, el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero, en los cuales podemos visualizar un resultado positivo desde el año 1, el cual se va incrementando hasta acumular S/. 633,507 soles de caja al año 5, lo cual nos lleva a la conclusión lo rentable que es nuestro negocio, tal como se puede observar en la tabla 4.22. Así mismo, se puede observar el pago de las utilidades a partir del año 2.

Tabla 4.22

Flujos de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en AF	- 83,010					
Inversión en Intangibles	- 4,188					
Flujo de Caja de Inversión	- 87,198	-	-	-	-	-
Ventas		1,069,363	1,118,978	1,163,737	1,210,287	1,258,698
Insumos		- 456,260	- 509,487	- 529,854	- 551,036	- 573,065
Mano de Obra Directa		- 99,033	- 99,033	- 99,033	- 99,033	- 99,033
CIF (sin contar Depreciación)		- 1,703	- 1,703	- 1,703	- 1,703	- 1,703
Gastos Administrativos (sin contar Depreciación)		- 170,470	- 174,118	- 177,912	- 181,858	- 185,962
Gasto de Ventas (sin contar Depreciación)		- 23,284	- 26,884	- 26,884	- 26,884	- 26,884
IGV		- 60,782	- 89,230	- 95,515	- 99,348	- 103,334
Impuestos a la Renta			- 57,942	- 61,015	- 65,825	- 70,811
Reparto de Utilidades		-	- 54,827	- 60,669	- 66,852	- 73,734
Flujo de Caja Operativo	- 87,198	259,535	105,754	111,152	117,748	124,173
Capex						
Caja - Capital de Trabajo	- 125,382					
Flujo de Caja Económico	- 212,580	259,535	105,754	111,152	117,748	124,173
Préstamo	162,580					
Amortización		- 24,693	- 28,101	- 31,979	- 36,392	- 41,414
Intereses		- 19,694	- 16,286	- 12,408	- 7,995	- 2,973
Escudo Fiscal de los Intereses			4,804	3,660	2,359	877
Flujo de Caja Financiero	- 50,000	215,147	66,171	70,425	75,719	80,662
Caja Inicial	-	125,382	340,529	406,701	477,126	552,845
Caja Final	125,382	340,529	406,701	477,126	552,845	633,507
Balance		340,529	406,701	477,126	552,845	633,507
Diferencia		-	-	-	-	-

4.5.4 Cálculo del VAN

El VAN calculado en el escenario esperado es positivo lo que significa que nuestro proyecto es viable.

- VAN ECONOMICO: S/. 280,735
- VAN FINANCIERO: S/. 203,485

4.5.5 Análisis de Sensibilidad

Por último, el presente análisis de sensibilidad se realizará con la finalidad de poder conocer cómo se desenvuelve nuestro negocio ante fluctuaciones en diversas variables, así como en cuatro (04) posibles escenarios diferentes.

En primer lugar, se pone a prueba nuestro proyecto ante cambios únicamente en ciertas variables específicas tales como disminución en las ventas, Aumento en los costos de los Insumos, Aumento en los Gastos Administrativos y Mano de Obra Directa, por lo que podemos mencionar que nuestro negocio seguirá siendo rentable en caso sucedan alguna de estas variaciones, las cuales se resumen en la tabla 4.23

Tabla 4.23

Desenvolvimiento del negocio antes fluctuaciones

	Actual	Ventas	Insumos	Gastos Adm.	Mano de Obra
		-7%	16.0%	45%	85%
VAN Económico	S/280,735	S/19,858	S/13,451	S/22,769	S/7,948
VAN Financiero	S/203,485	S/36,987	S/33,756	S/37,826	S/27,085

Por último, en la tabla 4.24 presentamos el análisis de sensibilidad en donde consideramos cuatro (04) escenarios posibles: Optimista, Esperado, Moderado y Pesimista en donde conjugamos variaciones de las ventas, Insumos y Gastos Administrativas, en donde podemos concluir que ante un escenario Pesimista y Moderado nuestro Proyecto ya no se volvería rentable, lo cual demuestra que nuestro negocio es altamente sensible específicamente ante fluctuaciones en la demanda.

Tabla 4.24

Análisis de Sensibilidad.

Escenario	Actual	Pesimista	Moderado	Esperado	Optimista
Ventas		-15.0%	-10.0%	0.0%	10.0%
Insumos		5.0%	8.0%	5.0%	0.0%
Gastos Adm.		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
VAN Económico	S/280,735	-S/474,004	-S/254,252	S/168,546	S/624,755
VAN Financiero	S/203,485	-S/277,783	-S/137,640	S/132,038	S/422,932

CONCLUSIONES

- El rubro gastronómico es uno de los que más ha crecido en el Perú gracias a la internacionalización de nuestros platos, esto generó 35 meses de constante crecimiento hasta antes del inicio de la pandemia para luego lograr un crecimiento del 41.88% desde marzo de 2021 en donde se reactivó la economía post pandemia. Este crecimiento del rubro y la interrogante planteada motivaron que se desarrolle el presente Plan de Negocio con el único objetivo de poner en formato Fast Food y masificar el consumo del arroz chaufa.
- Como resultado del análisis del Macroentorno podemos concluir que a pesar de afrontar una crisis política y económica el sector tiene un crecimiento sostenido gracias a factores sociales y tecnológicos específicamente porque a los peruanos nos gusta comer rico. Con respecto al Microentorno podemos concluir que a pesar de tener un gran número de competidores y que cada año estos aumentan nuestra ventaja competitiva es nuestra diferenciación la cual se soporta en una rápida atención, sabor casero y una carta innovadora, para ello elaboramos nuestra Matriz FODA.
- El Centro Comercial Plaza Norte fue el elegido para albergar nuestro primer local como resultado del análisis de los factores de localización en donde los factores determinantes fueron su gran potencial de visitas mensuales, la cercanía al Terminal terrestre Plaza Norte, su cercanía a 9 distritos de Lima Norte, la seguridad y su accesibilidad, pero a pesar de tener un alto costo por concepto de alquiler sigue resultando beneficioso gracias a los más de 3.8 millones de visitas mensuales que tiene el Centro Comercial Plaza Norte.
- Nuestra idea es novedosa basada en la personalización del plato, ya que permite poder elegir entre tres (03) tipos de arroz base y hasta cinco (05) ingredientes para la preparación del Arroz Chaufa, la cual como resultado del estudio de mercado podemos concluir que existe un gran interés por nuestra propuesta y preferencia por el Arroz Chaufa, siendo este y el Aeropuerto los arroces bases preferidos por los encuestados y que el 87% prefieren hasta 2 ingredientes para la preparación de su plato de arroz chaufa siendo el pollo el ingrediente preferido y más del 80%

está dispuesto a pagar por encima de los 15 soles por cada plato, así mismo la mayor parte de encuestados no compraría algún complemento.

- La publicidad se hará mediante canales digitales, siendo el Facebook, Instagram y YouTube las redes sociales más utilizadas, así mismo será complementada con el uso del WhatsApp y las Apps de Delivery, todo ello contribuirá a masificar nuestra demanda.
- Colocar al Arroz Chaufa en formato Fast Food, implica estandarizar los procesos, optimizar nuestra capacidad de producción, homologar proveedores, contar con el personal necesario, idóneo y comprometido con el objetivo de poder tener un rápido servicio manteniendo su sabor casero.
- Por último, como resultado de la evaluación financiera se puede determinar que se requerirá un financiamiento bancario a 5 años, nuestro CAPM es del 38.28%, nuestro WACC es del 16.44%, nuestro VAN Económico de S/. 280,735 y nuestro margen de contribución es de S/.0.54 lo que demuestra la viabilidad de nuestro negocio. Esto se reafirma con nuestra utilidad neta anual que es del 10.39% en promedio reflejado en nuestro flujo de caja. De acuerdo con nuestro análisis de sensibilidad nuestro proyecto es altamente sensible, es decir ante una disminución mayor al 7% en la demanda nuestro negocio o ante un aumento del 16% del costo de los insumos no sería rentable, en cambio para un escenario esperado u optimista nuestro Proyecto tiene un mejor desempeño.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar el gran número de visitas que recibe el centro comercial y el Gran Terminal Terrestre Plaza Norte con la finalidad de reflejar un aumento en las ventas captando mayores clientes gracias a una publicidad en el mismo Centro Comercial para que decidan su compra por nuestra propuesta.
- Aumentar y/o adaptar nuestra carta de acuerdo con la variación de las preferencias de los clientes ya que en el estudio de mercado obtuvimos diferentes tipos de ingredientes lo que convalida que nuestra carta puede contener una mayor variedad de opciones.
- Poder convertir a nuestros proveedores en Socios Estratégicos con el fin de poder contar siempre con insumos de calidad y en los momentos necesarios.
- Reforzar y/o promover nuestra presencia en las Apps de Delivery a fin de poder aparecer en las pantallas principales o como primeras opciones en los resultados de búsqueda.
- Contar con respuestas rápidas por parte del Community Manager a las consultas y/o comentarios realizados en las redes sociales y WhatsApp a fin de poder de satisfacer las interrogantes de los clientes.
- Analizar las posibilidades de poder contar con un local dentro del Centro Comercial con mayor espacio ante el éxito de nuestro negocio y aumento de las ventas.
- Poder concretar el nivel de ventas esperado y posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores con el fin de poder cumplir con el plan de expansión de nuestro negocio en el tiempo programado.
- Tomar todas las medidas y previsiones del caso con la finalidad de que las ventas no disminuyan más del 7% anual a fin de mantener rentable nuestro negocio.

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias (2009). *Cada año abren aproximadamente 10,000 chifas y 8,000 pollerías nuevos a nivel nacional*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cada-ano-abren-aproximadamente-10000-chifas-y-8000-pollerias-nuevos-a-nivel-nacional-247110.aspx>.
- Apoyo & Asociados Internacionales (2021). *Patrimonio Fideicometido Plaza Norte - Decreto Legislativo N°861, Título XI*. [Reporte de Clasificación] de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/11/Plaza-Norte-Jun-2021.pdf>
- Arroz Gracias (2022). *Menú*. <https://www.arrozgracias.com/pedir>
- Asociación de Centros Comerciales del Perú (2021). *Oportunidades del Sector*. http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/brochure_2021.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pd>
- Banco Central De Reserva (2022). *Bonos Del Tesoro EE.UU. - 5 Años (%)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html/2017-07-14/2022-07-14/>
- Betas By Sector (US) (2022). *Betas de Damodarán*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Blog Joinnus (2018). *Entérate dónde encontrar el mejor arroz chaufa de Lima*. <https://blog.joinnus.com/enterate-donde-encontrar-el-mejor-arroz-chaufa-de-lima/>
- Bumeran (2022). *Publica gratis*. <https://www.bumeran.com.pe/empresas/formularioGratis>
- ChinaWok (2022). *Historia*. <https://www.chinawok.com.pe/historia>
- Cocina Peruana (2022). *¿por qué debo certificar mi restaurante?* <https://www.cocinaperuana.pe/certificacion.php>
- Colliers Internacional (2021). *Reporte Retail 2S 2021*. <https://www.colliers.com/es-pe/research/tkrretail2s2021>.
- Colliers Internacional (2019). *Reporte de Investigación & Pronóstico LIMA. Retail Reporte 1S / 2019*. <https://www.colliers.com/es-pe/research/retail1s2019>
- Colliers Internacional (2015). *Reporte de Investigación & Pronóstico IT 2015*. <https://library.co/document/ye892m4y-lima-report-de-investigacion-pronostico-panorama-actual.html#fulltext-content>

- Computrabajo (2022). *Reclutadores*. <https://empresa.computrabajo.com.pe/>
- Conexión Esan (2015). *¿Qué debemos tener en cuenta antes de entrar en el negocio del retail en un centro comercial?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/debemos-tener-cuenta-antes-entrar-negocio-retail-centro-comercial>
- Corporación Vega (2022). *Tienda Virtual*. <https://www.vega.pe/>
- CPI (2022). *Perú: Población 2022. Market Report. Marzo 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- El Comercio (2019). Estos son los 41 restaurantes y locales de comida rápida certificados como 'saludables'. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/40-locales-comida-rapida-obtuvieron-certificacion-saludable-noticia-665967-noticia/?ref=ecr>.
- Enfoque Derecho (2020). *¿Qué hago con la renta de mi contrato de alquiler?: covid-19 y algunos escenarios generados en contratos de arrendamiento de locales comerciales*. <http://www.enfoquederecho.com/2020/04/05/que-hago-con-la-renta-de-mi-contrato-de-alquiler-covid-19-y-algunos-escenarios-generados-en-contratos-de-arrendamiento-de-locales-comerciales/>
- EstudiaPerú (2022). *Carrera de Gastronomía*. <https://estudiaperu.pe/carrera-pregrado/gastronomia/>
- Gestión (2022). *Riesgo país de Perú sube 10 puntos y cierra en 1.84 puntos porcentuales*. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-sube-10-puntos-y-cierra-en-184-puntos-porcentuales-economia-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%201.84%20puntos%20porcentuales,la%20regi%C3%B3n%20seg%C3%BA%20JP%20Morgan.&text=Lima%2C%2018%2F05%2F2022%2007%3A05%20p.m.>
- Gestión (2021). *Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia*. <https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gonzales-Lara, J.Y. (2019). *Historia del Arroz Chaufa*. Abrecht Group. <https://abrecht-group.com/2019/09/07/historia-del-arroz-chaufa/>
- Hipermercado Makro (2022). *Catalogos*. <https://www.makro.pe/catalogos-makro#modal>
- Indecopi (2021). *Estudio de Mercado Sistema de Tarjetas de Pago en Perú*. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Estudio+de+Mercado+Sistema+de+Tarjetas+de+Pago+en+Per%C3%BA>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Actividad de restaurantes aumentó 41,88% en mayo de este año*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-4188-en-mayo-de-este-ano-13804/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Informe Técnico: Estadísticas de Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia. Octubre - Diciembre 2021*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_seguridad_ciudadana_registros.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Notas de Prensa*.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/3/?titulo=restaurantes>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Notas de Prensa*. Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/1/?titulo=restaurante>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana: Noviembre 2020 - Abril 2021*. [Informe Técnico]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_nov_20_abr21.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Negocios de restaurantes crecieron 4,94% en febrero del presente año*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-494-en-febrero-del-presente-ano-12168/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2020 [Informe Técnico]*. http://iinei.inei.gob.pe/iinei/sriena/Descarga/DocumentosMetodologicos/2020-55/7_Informe_tecnico_de_pobreza.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2020). *Estado de la población peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Ipsos Perú (2021). *El internet de cada día: hábitos y actitudes hacia el internet 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-internet-de-cada-dia-habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2021>
- Ipsos Perú (2021). *Redes Sociales 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/redes-sociales-2021>
- Market Capon (2022). *Tienda Virtual*. <https://marketcapon.com.pe/>
- Mercado Negro (2021). *En Perú el 14% de las visitas a centros comerciales se convierten en ventas*. <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/en-peru-el-14-de-las-visitas-a-centros-comerciales-se-convierten-en-ventas/>
- Mercado Negro (2020). *¿Cuáles son los formatos de centros comerciales?*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/cuales-son-los-formatos-de-centros-comerciales/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2022). *MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones*. https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7270&Itemid=101108&lang=es
- Ministerio de la Producción (s.f). *Visita responsable*. Lima. Recuperado el 06 de enero de 2022 de <https://visitaresponsable.produce.gob.pe/>

- Municipalidad de Independencia (2021). *Consulta de Licencia de Funcionamiento*. https://www.muniindependencia.gob.pe/consultas_online/funcionamiento/index.php.
- NielsenIQ (2016). *Análisis: 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-porcentaje-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>
- Ocho Chaufas (2022). *Página Web*. <https://ochochaufas.com/>
- Perú Retail (2020). *El 35% de los peruanos consume chifa a diario*. <https://www.peru-retail.com/el-35-de-los-peruanos-consume-chifa-a-diario/>
- Perú Retail (2020). *Servicio de delivery express creció en 250% durante la pandemia*. <https://www.peru-retail.com/servicio-de-delivery-express-crecio-en-250-durante-la-pandemia/>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019). *Regímenes tributarios*. <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Plaza Norte (2022). *Mapa de Tiendas*. <http://plazanorte.pe/donde-estamos/>
- Plaza Norte (s.f). *Tiendas*. Lima. Recuperado el 13 de enero de 2022, de <http://plazanorte.pe/tiendas/categoria/gastronomia/>
- PQS.pe (2015). *Plaza Norte: segundo centro comercial con mayor facturación*. <https://pqs.pe/actualidad/economia/plaza-norte-segundo-mayor-facturacion/>
- RPP (2021). *Gasto promedio de peruanos subiría este año, pero estaría por debajo de niveles prepandemia*. [https://rpp.pe/economia/economia/gasto-promedio-de-los-peruanos-subiria-nuevamente-este-ano-noticia-1344136#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20familiar%20se%20vio,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20\(INEI\)](https://rpp.pe/economia/economia/gasto-promedio-de-los-peruanos-subiria-nuevamente-este-ano-noticia-1344136#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20familiar%20se%20vio,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI)).
- SBS (2022). *Tasa De Interés Promedio Del Sistema Bancario*. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Statista (2021). *Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2021*. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central de Reservas del Perú. (2022). *Banco Central de Reserva del Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/index.php>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2022). *Reporte de Inflación Marzo 2022. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-inflacion/2022/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2022.pdf>
- Chaffey, D. & Ellis, F. (2014). *Marketing digital, estrategia, implementación y práctica*. (5ta Ed). Pearson Educación: México
- Chase, R., & Jacobs, R. (2018). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros* (15 ed.). México D.F.: McGraw - Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (15 ed.). México: McGraw-Hill
- Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA. (2018). *Aprueban norma sanitaria para restaurantes y servicios afines*. <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Setiembre2018/nota53.asp>
- Fred R., D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15° ed). México: Pearson.
- Gestión. (2022). Riesgo país de Perú sube 10 puntos y cierra en 1.84 puntos porcentuales. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-sube-10-puntos-y-cierra-en-184-puntos-porcentuales-economia-noticia/?ref=gesr>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8 ed.). España: Pearson Educación SA.
- Hill, C., Jones, G. & Schiling, M. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (12a ed.). México: CENGAGE Learning Editores.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing (13ª Ed.)*. México D.F.: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15a ed.). México D.F.: Pearson-Prentice Hall.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pamolsa. (2021). *Productos*. <https://pamolsa.com.pe>
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios* (2° ed). México: Pearson.

Salinas-Pedemonte, P., Kleeberg-Hidalgo, F., Cieza-Vásquez, G., Castillo-Crespo, C. & Rojas-Iriarte, J. (2019). *Manual de información y herramientas estadísticas aplicadas a la investigación de mercado*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Thompson, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos (2a ed)*. México: MacGraw-Hill





ANEXOS

Anexo 1: Alfa de Cronbach

→ Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	18

Anexo 2: Cuestionario de la Encuesta

Sección 1 de 5

Propuesta de Negocio especializado en la venta de Arroz Chaufa

Encuesta dirigida a personas que viven en los distritos de: Puente Piedra, Comas, [Carabayllo](#), [Independencia](#), Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac.

En esta encuesta se pretende conocer las preferencias de consumo del Arroz Chaufa así como el Centro Comercial de su preferencia, para ello le solicitamos su disposición y que responda con total sinceridad ya que no existe respuesta correcta o incorrecta. Muchas gracias por tu tiempo!!!

Estudio de mercado para optar al grado de Licenciado en Administración.

1. Ud. vive en alguno de estos distritos: Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac. *

Sí

No

2. ¿Ud. come Arroz Chaufa? *

Sí

No

Después de la sección 1 Ir a la sección 2 (Centro Comercial Objetivo)

Sección 2 de 5

Centro Comercial Objetivo

Queremos saber si has visitado el Centro Comercial Plaza Norte

3. ¿Ha visitado alguna vez el Centro Comercial Plaza Norte? *

Sí

No

Después de la sección 2 Ir a la sección 3 (Preferencia de Centro Comercial)

Preferencia de Centro Comercial



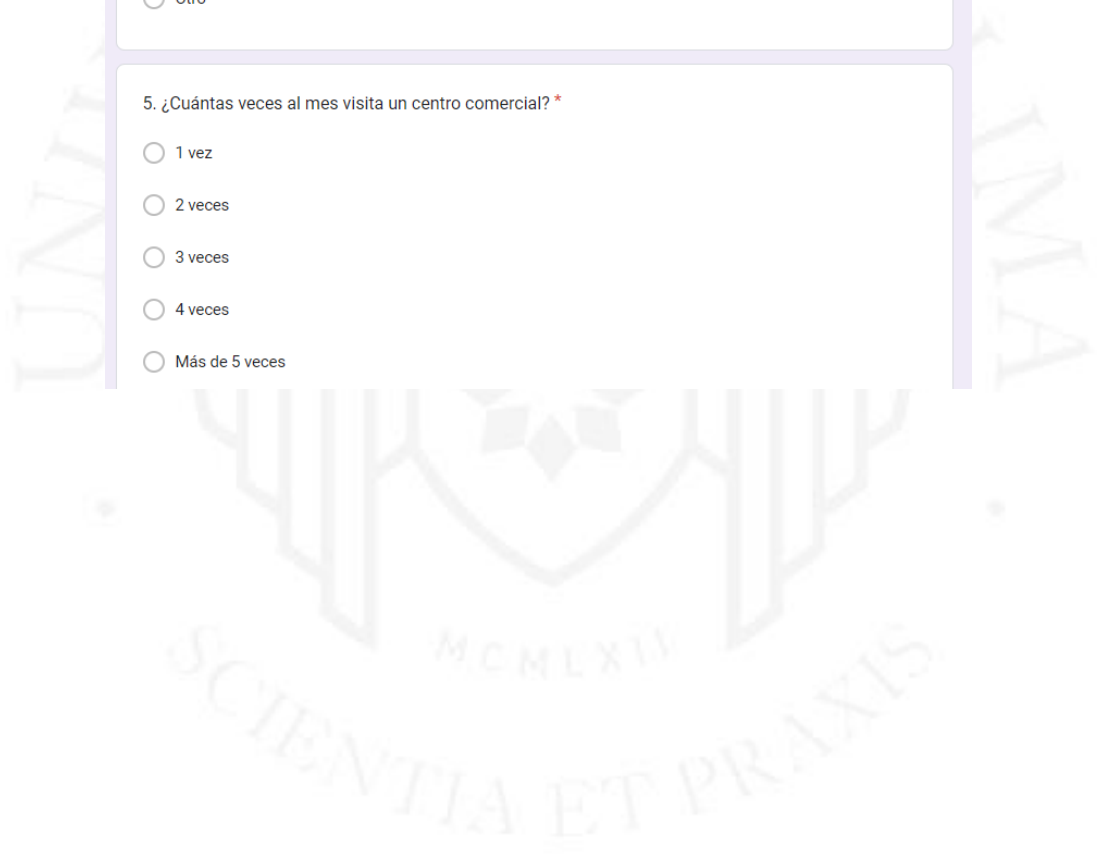
Queremos conocer el centro comercial que más visitas.

4. ¿Cuál es el Centro Comercial que más visita? *

- Plaza Norte
- Mega Plaza
- Real Plaza Centro Cívico
- Plaza San Miguel
- Otro

5. ¿Cuántas veces al mes visita un centro comercial? *

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces
- Más de 5 veces



6. ¿De las veces que vas a un Centro Comercial, cuántas veces compra comida? *

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces
- Más de 5 veces

7. ¿Qué tipo de comida compra cuando va a un Centro Comercial? *

	Chifa	Pollo a la Brasa	Hamburguesas	Pizza	Otro
Frecuentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocasionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cuánto gasta en promedio por cada plato? - Sin considerar bebidas *

- Menos de 15 soles
- Entre 16 y 25 soles
- Más de 26 soles

9. ¿Cuándo come Arroz Chaufa, mayormente lo come como guarnición o como plato principal? *

- Como guarnición
- Como plato principal

10. ¿Dónde come normalmente un plato de Arroz Chaufa? *

- En casa, preparado por mí
- En casa, pedido por delivery
- En un restaurante

11. ¿Cuántas veces a la semana come un plato de Arroz Chaufa? *

- Todos los días
- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- Más de 4 veces

12. Al momento de consumir un plato de Arroz Chaufa ¿A cuál de estas características le da mayor importancia? Marque del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Debe calificar todas las características *

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de op...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lugar de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Después de la sección 3 Ir a la sección 4 (Concepto del Produ.../o Wantán frito.)

Sección 4 de 5

Concepto del Producto: La empresa LA CHAUFERIA ofrecerá la venta de Arroz Chaufa bajo el siguiente esquema: a) Escoger un plato de Arroz Base (Chaufa Clásico, Aeropuerto ó Chaufa de Quinua). b) Tener la opción de elegir hasta 5 ingredientes (Pollo, Chanco, Hot Dog Frankfurter, Langostinos o Cecina)

En cualquiera de los casos podrá escoger algún complemento: Alitas Orientales, Pollo Frito y/o Wantán frito.

Descripción (opcional)

13. ¿Estaría Ud interesado en adquirir nuestro producto? *

- Muy Interesado
- Interesado
- Poco Interesado
- Nada Interesado

Después de la sección 4 Ir a la sección 5 (Preferencia de Sab... y/o Ingredientes)

Sección 5 de 5

Preferencia de Sabores y/o Ingredientes



Que tipo de chaufa te gusta más

14. De las opciones mencionadas a continuación, indicar por orden de preferencia el sabor ^{*} que más le agrade. Siendo 1 el de mayor preferencia y 6 el de menor preferencia.

	1	2	3	4	5	6
Pollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chancho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hot Dog Fra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langostinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cecina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quinua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿En caso no haya un sabor de su preferencia en la pregunta anterior, puede indicarnos su sabor preferido?

Texto de respuesta larga

16. Nuestra propuesta incluye poder elegir hasta 5 ingredientes para la preparación del Arroz ^{*} Chaufa, nos gustaría saber la cantidad de ingredientes que Ud estaría dispuesto a elegir para la preparación de su plato de Arroz Chaufa

- 1 ingrediente
- 2 ingredientes
- 3 a 5 ingredientes

17. De los acompañamientos: ¿Qué opciones son de su agrado?. Indicar por orden de preferencia el sabor que más le agrade. Siendo 1 el de mayor preferencia y 3 el de menor preferencia. *

	1	2	3
Alitas Orientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pollo Frito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wantan Frito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿En caso no haya un sabor de su preferencia en la pregunta anterior, puede indicarnos su acompañamiento preferido?

Texto de respuesta larga

19. ¿Te gustaría que exista una opción de Chaufa Aeropuerto? *

- Sí
- No
- Tal vez

20. Quisiéramos saber la frecuencia de consumo de los complementos. ¿podría indicarnos con que frecuencia consumiría un complemento cuando compre un plato de Arroz Chaufa? *

- Siempre compraría un complemento
- Eventualmente compraría un complemento
- Rara vez compraría un complemento
- Solo compraría Arroz Chaufa sin complementos

MUCHAS GRACIAS...!!!!



Anexo 3: Detalle de la Inversión en Capital de Trabajo

Capital de Trabajo			
Total Capital de Trabajo			S/125,381.96
Gastos de Venta	Mes 1	Mes 2	Total
Materia Prima	S/34,670.19	S/34,670.19	S/69,340.37
Mano de Obra Cocina	S/6,350.00	S/6,350.00	S/12,700.00
Balones de Gas 45Kg	S/1,620.34	S/1,620.34	S/3,240.68
Utensilios Varios	S/1,703.39		S/1,703.39
			S/86,984.44
Gastos de MKT	Mes 1	Mes 2	Total
Elaboración de la Página Web	S/1,271.19		S/1,271.19
Creación y gestión de anuncios en redes sociales	S/254.24	S/254.24	S/508.47
Fotografía (bimensual)	S/254.24		S/254.24
Activación de Marca	S/288.14		S/288.14
Administración de redes sociales	S/847.46	S/847.46	S/1,694.92
Volanteo	S/169.49	S/169.49	S/338.98
Diseño e impresión de volantes	S/254.24	S/254.24	S/508.47
Pago de Influencers	S/254.24		S/254.24
			S/5,118.64
Gastos Administrativos	Mes 1	Mes 2	Total
Remuneraciones	S/2,500.00	S/2,500.00	S/5,000.00
Pago locadores	S/6,400.00	S/3,400.00	S/9,800.00
Uniformes	S/813.56		S/813.56
Imprevistos	S/847.46	S/847.46	S/1,694.92
Alquiler Local	S/7,985.20	S/7,985.20	S/15,970.40
			S/33,278.87

Anexo 4: Beta - Damodarán



Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2022

Download as an excel file instead: <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

For global datasets: https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

YouTube Video explaining data: <https://www.youtube.com/watch?v=rxmittgceSjg>

Variable
Definitions

can be obtained by clicking here

Download
Detail

on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Si
Advertising	49	1.34	51.47%	5.76%	0.97	11.57%	1.10	0.6674	
Aerospace/Defense	73	1.28	29.45%	6.83%	1.05	5.05%	1.11	0.4765	
Air Transport	21	1.58	153.33%	5.32%	0.75	18.30%	0.91	0.4020	
Apparel	39	1.23	31.60%	12.06%	1.00	9.26%	1.10	0.4896	
Auto & Truck	26	1.13	19.86%	3.88%	0.99	3.38%	1.02	0.5955	
Auto Parts	38	1.40	31.68%	13.62%	1.14	6.36%	1.21	0.4759	
Bank (Money Center)	7	1.12	170.39%	14.69%	0.50	51.78%	1.03	0.2381	
Banks (Regional)	563	0.70	34.57%	19.29%	0.56	33.75%	0.84	0.2078	
Beverage (Alcoholic)	21	0.82	21.42%	7.93%	0.71	1.66%	0.72	0.5568	
Beverage (Soft)	32	1.22	16.65%	4.53%	1.08	2.83%	1.12	0.7179	
Broadcasting	28	1.35	116.82%	11.54%	0.73	10.05%	0.81	0.5395	
Brokerage & Investment Banking	31	1.17	182.48%	14.76%	0.50	24.81%	0.67	0.4393	
Building Materials	44	1.19	18.75%	17.03%	1.04	3.95%	1.09	0.3600	
Business & Consumer Services	160	1.09	22.39%	10.17%	0.94	5.06%	0.99	0.5196	
Cable TV	11	0.93	60.12%	18.08%	0.65	2.25%	0.66	0.3561	
Chemical (Basic)	35	1.16	44.76%	10.02%	0.88	6.51%	0.94	0.5277	
Chemical (Diversified)	4	1.50	47.40%	3.90%	1.12	7.57%	1.21	0.3781	
Chemical (Specialty)	81	1.10	19.47%	10.12%	0.97	3.23%	1.00	0.4865	
Coal & Related Energy	18	0.92	41.65%	0.74%	0.70	14.34%	0.82	0.6620	
Computer Services	83	1.20	26.94%	8.19%	1.00	5.28%	1.06	0.6098	
Computers/Peripherals	46	1.29	7.58%	4.96%	1.22	2.36%	1.25	0.5470	
Construction Supplies	48	1.11	27.94%	13.00%	0.92	6.01%	0.98	0.4090	
Diversified	22	0.75	22.62%	7.24%	0.65	7.79%	0.70	0.5904	
Drugs (Biotechnology)	581	0.99	15.30%	0.53%	0.89	8.13%	0.97	0.5862	
Drugs (Pharmaceutical)	298	1.08	14.69%	2.18%	0.97	3.74%	1.01	0.6577	
Education	35	1.13	25.70%	7.64%	0.95	14.06%	1.10	0.5554	
Electrical Equipment	104	1.25	13.69%	4.98%	1.13	5.20%	1.19	0.6305	
Electronics (Consumer & Office)	16	0.98	7.62%	4.87%	0.92	12.54%	1.06	0.6272	
Electronics (General)	137	1.09	12.75%	6.66%	0.99	5.53%	1.05	0.5047	
Engineering/Construction	48	1.06	25.59%	13.53%	0.89	8.46%	0.97	0.4492	
Entertainment	108	1.01	15.23%	2.64%	0.91	5.52%	0.96	0.7100	
Environmental & Waste Services	58	1.24	20.87%	5.90%	1.08	0.90%	1.09	0.6178	
Farming/Agriculture	36	1.03	36.82%	7.65%	0.81	4.22%	0.85	0.5642	
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	223	0.93	726.37%	15.60%	0.15	3.06%	0.15	0.3406	
Food Processing	92	0.75	30.52%	10.54%	0.61	2.90%	0.63	0.4668	
Food Wholesalers	15	1.40	46.92%	8.60%	1.04	3.65%	1.08	0.4713	
Furn/Home Furnishings	32	1.11	28.65%	11.74%	0.92	7.66%	0.99	0.5168	

Anexo 5: Detalle del Presupuesto de Costo de Ventas

Presupuesto de Materia Prima sin IGV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz Chaufa	S/63,558.40	S/66,100.74	S/68,744.77	S/71,494.56	S/74,354.34
Chaufa de Quinua	S/39,889.68	S/41,485.27	S/43,144.68	S/44,870.47	S/46,665.29
Aeropuerto	S/68,355.26	S/71,089.47	S/73,933.05	S/76,890.37	S/79,965.99
1 ingrediente	S/127,235.22	S/132,324.63	S/137,617.62	S/143,122.32	S/148,847.22
2 ingredientes	S/54,966.97	S/57,165.65	S/59,452.27	S/61,830.36	S/64,303.58
3 a 5 ingredientes	S/12,994.58	S/13,514.36	S/14,054.94	S/14,617.14	S/15,201.82
Wantan Frito	S/18,767.78	S/19,518.49	S/20,299.23	S/21,111.20	S/21,955.64
Pollo Frito	S/13,568.79	S/14,111.54	S/14,676.01	S/15,263.05	S/15,873.57
Alitas Orientales	S/16,705.55	S/17,373.77	S/18,068.72	S/18,791.47	S/19,543.13
TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA	S/416,042.24	S/432,683.93	S/449,991.29	S/467,990.94	S/486,710.58

Mano de Obra Directa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocineros Junior	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00
Ayudantes de Cocina	S/27,600.00	S/27,600.00	S/27,600.00	S/27,600.00	S/27,600.00
Asistentes de Pre-Cocina	S/12,600.00	S/12,600.00	S/12,600.00	S/12,600.00	S/12,600.00
Beneficios Sociales	S/22,833.00	S/22,833.00	S/22,833.00	S/22,833.00	S/22,833.00
Presupuesto de MOD	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00	S/99,033.00

Costos Indirectos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balones de Gas	S/16,203.39	S/19,444.07	S/19,444.07	S/19,444.07	S/19,444.07
Utensilios Varios	S/0.00	S/1,703.39	S/1,703.39	S/1,703.39	S/1,703.39
Presupuesto de CIF		S/21,147.46	S/21,147.46	S/21,147.46	S/21,147.46

Chaufería

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
5	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to CORPORACIÓN EDUCATIVA ARSO S.A. Trabajo del estudiante	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1%

9	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
10	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
15	www.aai.com.pe Fuente de Internet	<1 %
16	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
18	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

21	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
22	www.enfoquederecho.com Fuente de Internet	<1 %
23	sophimania.pe Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
25	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.ipsos.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
29	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
30	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	pdfcoffee.com Fuente de Internet	<1 %

<1 %

33

repositorio.uarm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

www.resumenesmonografias.com

Fuente de Internet

<1 %

35

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

36

Submitted to Escuela Politecnica Nacional

Trabajo del estudiante

<1 %

37

pe.indeed.com

Fuente de Internet

<1 %

38

tangara.uis.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

39

repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

40

Submitted to Universidad Tecnológica Israel

Trabajo del estudiante

<1 %

41

creativecommons.org

Fuente de Internet

<1 %

42

munirimac.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

43

biblioteca.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1 %

44	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	mexico10.com Fuente de Internet	<1 %
46	pamolsaexpress.com Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	sni.org.pe Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Trabajo del estudiante	<1 %
50	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	repository.unicatolica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
52	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
53	www.linguit.it Fuente de Internet	<1 %
54	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
55	Submitted to Universidad Privada Boliviana	

Trabajo del estudiante

<1 %

56

Submitted to Universidad Senor de Sipan

Trabajo del estudiante

<1 %

57

cocinaperuana.pe

Fuente de Internet

<1 %

58

Submitted to ESIC Business & Marketing School

Trabajo del estudiante

<1 %

59

futur.upc.edu

Fuente de Internet

<1 %

60

pdffox.com

Fuente de Internet

<1 %

61

procesosadministrativosweb.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

62

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

63

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

64

lanzateyviaja.com

Fuente de Internet

<1 %

65

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

66

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

67

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

68

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

69

Submitted to udep

Trabajo del estudiante

<1 %

70

www.mercadonegro.pe

Fuente de Internet

<1 %

71

www.senamhi.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

72

Submitted to Universidad Catolica De Cuenca

Trabajo del estudiante

<1 %

73

dspace.espol.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

74

dspace.ups.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

75

idus.us.es

Fuente de Internet

<1 %

76

puntoedu.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

77

www.datosperu.org

Fuente de Internet

<1 %

78	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
79	blog.hubspot.es Fuente de Internet	<1 %
80	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
81	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
82	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
83	silo.tips Fuente de Internet	<1 %
84	www.entrepreneur.com Fuente de Internet	<1 %
85	www.gasnatural.com Fuente de Internet	<1 %
86	www.spell.org.br Fuente de Internet	<1 %
87	cies.org.pe Fuente de Internet	<1 %
88	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
89	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

90	enoriente.com Fuente de Internet	<1 %
91	manuelcervilla.com Fuente de Internet	<1 %
92	perlenespanol.baboonsoftware.com Fuente de Internet	<1 %
93	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
94	repositorio.uniandes.edu.co Fuente de Internet	<1 %
95	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
96	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
97	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
98	www.cosapi.com.pe Fuente de Internet	<1 %
99	www.toodledo.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo