

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



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN RESTAURANTE DE ALTA COCINA PERUANA EN PESCADOS Y MARISCOS

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título profesional de Licenciado en
Administración

Carlos Albert Medina Monrroy

Código

20102528

Asesor

Alfredo Ricardo Fuentes Black

Lima, Perú

Octubre del 2023

**BUSINESS PLAN FOR THE
IMPLEMENTATION OF A PERUVIAN
HAUTE CUISINE RESTAURANT IN FISH
AND SEAFOOD**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado:

A mis padres Ceferino Medina y Meri Monrroy quienes con mucho amor, esfuerzo y paciencia me ayudaron a poder lograr hoy una meta más, gracias a ellos que me inculcaron mediante su ejemplo el valor del esfuerzo y dedicación para lograr cada meta.

A mi familia que mediante sus consejos, apoyo y palabras de aliento me ayudaron a ser una mejor persona, gracias porque de una u otra forma son parte de mis sueños y metas.

También dedicar este trabajo a mi compañera de vida Karla Pamela, quien siempre me estuvo brindando aliento como también su apoyo y compañía incondicional para poder lograr cada una de mis metas.

Finalmente dedicar este trabajo a todos mis compañeros y amigos que me acompañaron, apoyaron cuando más lo necesite y por brindarme su amistad en esta gran etapa universitaria.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios, quien con su bendición hizo posible poder llegar a este momento tan importante en mi vida. También a toda mi familia por estar presentes y apoyándome en cada paso.

Mi más profundo agradecimiento para las autoridades y todo el personal de la Universidad de Lima, a toda la facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, a todos mis profesores que me brindaron sus más valiosas enseñanzas y conocimientos para que día a día pueda formarme como un gran profesional, gracias infinitas a cada uno de ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. OBJETIVO DEL PROYECTO. ANTECEDENTES	2
1.1. Orígenes y antecedentes del negocio	2
1.2. Planteamiento del negocio	3
1.3. Objetivo general del plan de negocio	4
1.4. Objetivos específicos del plan de negocio	4
1.5. Alcances	4
CAPÍTULO II: EL PRODUCTO O SERVICIO	5
2.1. Segmento del mercado	5
2.2. Visión	5
2.3. Misión	5
2.4. Propuesta de valor	6
2.5. Relación con clientes	6
2.6. Recursos claves	6
2.7. Fuentes de ingresos	7
CAPÍTULO III: EL ESTUDIO DE MERCADO	8
3.1. Descripción del servicio o producto	8
3.2. Selección del segmento del mercado	8
3.3. Resultados de investigación cualitativa	9
3.3.1. Proceso de muestreo	9
3.3.2. Diseño de instrumento	10
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos	11
3.4. Resultados de investigación cuantitativa	11
3.4.1. Proceso de muestreo	11
3.4.2. Diseño del instrumento	14
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos	15
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	18
4.1. Objetivos de Marketing	18
4.2. Estrategias de Marketing	18
4.2.1. Estrategia de Segmentación	19
4.2.2. Estrategia de Posicionamiento	19

4.2.3. Estrategia del Producto	19
4.2.4. Estrategia de Precio	20
4.2.5. Estrategia de Plaza	20
4.2.6. Estrategia de Promoción y Publicidad	21
4.3. Presupuesto de Marketing.....	21
CAPÍTULO V: PRODUCCIÓN.....	23
5.1. Objetivos de Producción.....	23
5.2. Localización y distribución de planta.....	23
5.3. Características físicas del negocio.....	28
5.4. Proceso productivo.....	29
CAPÍTULO VI: RECURSOS HUMANOS	31
6.1. Objetivos de Recursos Humanos	31
6.2. Organización.....	31
6.2.1. Régimen laboral	32
6.3. Estructura Organizacional.....	32
6.4. Proceso de Gestión de Recursos Humanos	33
6.4.1. Reclutamiento y selección de personal	33
6.4.2. Capacitación y evaluación de personal.....	34
6.4.3. Políticas de retención de personal.....	34
6.4.4. Rotación de personal.....	34
6.4.5. Proceso de remuneraciones y compensaciones	34
CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATÉGICO	36
7.1. Visión, misión y valores	36
7.2. Macro entorno	36
7.3. Modelo de Canvas	37
7.4. Cinco Fuerzas de Porter	38
7.5. Objetivos Estratégicos	39
CAPÍTULO VIII: PROYECCIONES FINANCIERAS	41
8.1. Determinación de utilidades.....	41
8.1.1. Total de ingresos.....	42
8.1.2. Total utilidades	43
8.2. Presupuesto de capital	43
8.2.1. Flujo de caja neto	43
8.2.2. Flujo de caja libre.....	44
8.2.3. CAPM.....	44
8.2.4. TIR.....	45

8.2.5. VPN o VAN.....	45
8.3. Punto de equilibrio.....	46
8.4. Política de dividendos	47
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Recursos claves	19
Tabla 4.1	Presupuesto de Marketing	34
Tabla 5.1	Características físicas del negocio	40
Tabla 6.1	Filosofía corporativa	43
Tabla 7.1	Modelo de Canvas	49
Tabla 7.2	Objetivos estratégicos	51
Tabla 8.1	Determinación de utilidades	53
Tabla 8.2	Costos de producción	53
Tabla 8.3	Gastos operativos	54
Tabla 8.4	Total de ingresos	54
Tabla 8.5	Total utilidades	55
Tabla 8.6	Flujo de caja neto	55
Tabla 8.7	Flujo de caja libre	56
Tabla 8.8	CAPM	57
Tabla 8.9	TIR	57
Tabla 8.10	VPN	57
Tabla 8.11	Punto de equilibrio año 2023	58
Tabla 8.12	Cantidad de clientes en temporada alta, media y baja	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Población flotante de San Isidro	24
Figura 3.2	Razones de concurrencia de la población flotante de San Isidro ...	24
Figura 3.3	Tiempo aproximado de estadía de la población flotante de San Isidro	25
Figura 3.4	Perfil de la población flotante de San Isidro	25
Figura 3.5	Encuestas realizadas	26
Figura 5.1	Distribución de área de Restaurant Barrio Pesquero	37
Figura 5.2	Diagramación del proceso productivo	42
Figura 6.1	Beneficios laborales	44
Figura 6.2	Estructura organizacional	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Edad de los encuestados	63
Anexo 2	Distrito de procedencia	63
Anexo 3	Ingreso mensual aproximado	63
Anexo 4	Género	64
Anexo 5	Actividad principal	64
Anexo 6	Almuerzo fuera de casa	64
Anexo 7	Almuerzo ceviche o platos derivados del pescado	64
Anexo 8	Lugares donde consume ceviche o platos derivados del pescado ..	64
Anexo 9	Tipos de platos que consumen regularmente	65
Anexo 10	Monto a pagar por plato	65
Anexo 11	Medios por donde se entera de las novedades de dichos restaurantes	65
Anexo 12	Mes del año donde consume más este plato	65
Anexo 13	Tipo de bebidas que prefiere junto con los ceviches o platos derivados del pescado	66
Anexo 14	Intención de consumir en Barrio Pesquero	66
Anexo 15	Tipo de combinación que consumiría	66
Anexo 16	Tipo de plata a elegir	66
Anexo 17	Tipo de plato a elegir en las combinaciones	66
Anexo 18	Tipo de bebida a elegir con los platos	67
Anexo 19	Tipo de acompañamiento	67
Anexo 20	Monto dispuesto a pagar por el combo de bebida más plato	67
Anexo 21	Monto dispuesto a pagar por plato	67
Anexo 22	Número de veces por semana que acudiría	68
Anexo 23	Mes del año que acudiría más	68
Anexo 24	Día de la semana que acudiría al local	68
Anexo 25	Horario en el que acudiría	68
Anexo 26	Tiempo de demora en servir un plato a la mesa	69
Anexo 27	Opinión acerca del concepto Barrio Pesquero	69

Anexo 28	Tiempo de permanencia en el local	69
Anexo 29	Ubicación de preferencia	70
Anexo 30	Medios donde le gustaría enterarse sobre las promociones y novedades	70
Anexo 31	Medios de pago a utilizar	70
Anexo 32	Tipo de tarjeta de pago a utilizar	70
Anexo 33	Nombre que le atrae más para una cevichería	70
Anexo 34	CAPM	71
Anexo 35	Presupuesto de capital	72
Anexo 36	DATA	73
Anexo 37	Punto de equilibrio años 2024, 2025, 2026 y 2027	75
Anexo 38	Balance General año 2022	76
Anexo 39	Estados financieros años 2023, 2024, 2025, 2026, 2027	77
Anexo 40	Planillas del personal de Restaurant Barrio Pesquero	79

RESUMEN

Dentro del presente trabajo se estudia la factibilidad económica y financiera del “Plan de Negocio para la implementación de un Restaurante de Alta Cocina Peruana en pescados y mariscos”, en donde la población que se considera dentro de la segmentación será de tipo A y B, por ser el público objetivo y que se encuentra bajo el nivel socioeconómico determinado.

El contexto de la idea de un Restaurante de Alta Cocina Peruana en pescados y mariscos surgió por el interés de poder establecer una nueva opción para satisfacer los más altos estándares de sabor y calidad en la gastronomía, pero considerando un ambiente para disfrutar entre amigos, familiares y ejecutivos. Para llevar a cabo este estudio, se recurrió a una metodología de Plan de Negocio en donde se detalló, en primer lugar, el objetivo general del proyecto en conjunto con sus antecedentes, seguidamente se detalló el producto para luego pasar al estudio de mercado, plan de marketing y producción. Posterior a ello, se plasmó lo concerniente a recursos humanos, plan estratégico y las proyecciones financieras, para luego culminar con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los hallazgos de este estudio demostraron que el Plan de Negocios desarrollado es factible y brinda rentabilidad a largo plazo, resulta innovador y atrayente al público, y cumple con los objetivos que se plantean a nivel económico y financiero.

Línea de investigación: 5200 – 31.c1

Palabras claves: restaurante, restaurante de pescados y mariscos, plan de negocio sobre restaurantes, rentabilidad.

ABSTRACT

The present work studies the economic and financial feasibility of the "Business Plan for the implementation of a Franchise of High Peruvian Cuisine in fish and seafood", where the population considered within the segmentation will be of type A and B, for being the target audience and that is under the determined socioeconomic level.

The context of the idea of a Peruvian Haute Cuisine Franchise in fish and seafood arose from the interest of being able to establish a new option to satisfy the highest standards of flavor and quality in gastronomy, but considering an environment to enjoy among friends, family and executives. In order to carry out this study, a Business Plan methodology was used, which first detailed the general objective of the project together with its background, then the product was detailed, followed by the market study, marketing and production plan. Subsequently, the human resources, strategic plan and financial projections were presented, followed by conclusions and recommendations.

The findings of this study showed that the Business Plan developed is feasible and provides long-term profitability, is innovative and attractive to the public, and meets the objectives set at the economic and financial level.

Line of research: 5200 – 31.c1

Keywords: restaurant, seafood restaurant, restaurant business plan, profitability, franchising.

INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica del Perú se encuentra actualmente en un momento de renovación y de posicionamiento, donde su gran variedad de platos y sabores permite que sea reconocida a nivel internacional como una de las mejores y proyecta a este mercado como uno de los más rentables.

En los años más recientes, el sector gastronómico en Lima ha presentado un crecimiento exponencial y que le ha otorgado más dinamismo a la economía de la ciudad, lo cual se puede percibir con el incremento de los locales de restaurantes en los diversos distritos que la componen.

Hoy en día, visitar un restaurante se volvió algo cotidiano tanto para los ejecutivos, como para las familias y hasta los estudiantes, sobre todo por la facilidad que les brinda en cuanto a tiempo y disponibilidad, como también que allí encuentran un espacio para socializar y salir de la rutina diaria.

Dada esta situación, surge la iniciativa de elaborar el siguiente estudio bajo el título “Plan de Negocio para la implementación de un Restaurante de Alta Cocina Peruana en pescados y mariscos”, resaltando los platos con base a estos elementos y un sabor distintivo para complacer todos los paladares.

Dicho estudio se divide en ocho capítulos que detallan el tipo de negocio, su objetivo, su estudio de mercado, plan de marketing y producción. Posterior a ello, se considera a los recursos humanos, plan estratégico y las proyecciones financieras, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. OBJETIVO DEL PROYECTO. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se abordará los objetivos que posee el Plan de Negocio y los antecedentes del mismo.

1.1. Orígenes y antecedentes del negocio

El Plan de Negocio representa la idea inicial de cualquier organización que permite determinar la factibilidad de la misma a futuro. Particularmente en este aspecto se plasmará la descripción del proyecto y ciertos constructos a desarrollar, para tener un planteamiento fundamentado de lo que será esta idea de negocio.

De acuerdo con La Cámara (2022), en informe presentado en la Revista Digital de la Cámara de Comercio del Perú, el mercado peruano en la última década ha transitado diversos cambios, sobre todo por la inclusión de grandes restaurantes y franquicias de restaurantes y por la presencia de nuevos conceptos en la gastronomía del mercado interno, haciendo más variadas las opciones a los usuarios al momento de degustar un menú.

Por su parte, Ticlihuanca-Tineo (2017) en su estudio mencionó que la gastronomía peruana es una de las más representativas y atrayentes a nivel mundial debido a la fusión de sus sabores, la cual comenzó con la presentación de platos extranjeros, pero que de a poco fue forjando un menú exclusivo donde resaltan el cebiche, los anticuchos, la chicha morada, entre otros.

A pesar del auge que se puede observar en el ámbito de la gastronomía, es importante considerar que establecer un restaurante no es un proceso sencillo. De conformidad con González *et al.* (2019), uno de los puntos más cruciales es elegir una ubicación que pueda aportar beneficios al local, en donde no solo se adapte al público objetivo, sino que también cumpla con todos los requerimientos legales para poder desarrollar su actividad comercial. A su vez, se añade la búsqueda del personal calificado de acuerdo a las exigencias que se tengan con el negocio y que puede resultar una tarea demorada y que requiere de esfuerzo por parte del emprendedor.

Aunado a ello, se debe considerar que el rubro de restaurantes es un sector muy competitivo debido a la cantidad de negocios que hoy día se encuentran laborando, por

lo que resulta determinante y necesario estar a la vanguardia en cuanto a las tendencias de la gastronomía.

Ticliahuanca-Tineo (2017) menciona que el rubro de los restaurantes es un reflejo de los cambios que afronta la sociedad, y en el caso de Lima es palpable el crecimiento que ha tenido en los últimos años donde su metrópolis se ha tornado más acelerada y compleja, por lo que las exigencias y necesidades de los usuarios han cambiado casi por completo y requiere que los negocios se acoplen a ello, pero sin perder su identidad.

1.2.Planteamiento del negocio

Ticliahuanca-Tineo (2017) señala que, durante los últimos años, el avance dentro del rubro de la gastronomía en Lima ha permitido un incremento en la economía de esta ciudad, considerando la expansión de restaurantes de diversos distritos, pero que, en su mayoría, no ofrecen un buen servicio ni atención, de tal manera que un gran número de clientes continúan en la búsqueda de nuevas opciones gastronómicas que sí cumplan con sus intereses.

Este proyecto surge después de haber recorrido varios departamentos y ciudades del Perú, en donde se pudo observar y probar gran variedad de platos que demuestran, en comparación con comidas de otros países, que la gastronomía de Perú es una de las más atrayente, variada y con mayor diversidad de menús, a su vez, cuenta con la valoración a nivel internacional para ser observada y reconocida como de las más sobresalientes.

Aunado a ello, se observa la necesidad de establecer una nueva alternativa para hacer frente a la presencia de restaurantes y franquicias internacionales que aumenta año tras año en la capital y que de a poco van dejando a un lado la identidad del peruano en cuanto a sus platos típicos. Esta propuesta permite atraer a toda persona que disfruta de la gastronomía en general, pero muy en particular de la peruana, y que, a su vez, podrá vivir una experiencia fuera de lo habitual pues el restaurant contará con espacios integrados, áreas de esparcimiento, entrega de souvenirs, una carta que pueda cumplir con las más altas exigencias, como también para aquellos que quieran conocer del plato típico peruano.

Tomando en consideración la realidad antes descrita, se plantea el diseño e implementación de un restaurante distintivo de las demás opciones presentes en la ciudad de Lima por medio de un servicio de calidad, gastronomía para los paladares más exigentes, pero proporcionando un ambiente ameno para la familia, amistades y ámbito

empresarial, desarrollando una experiencia distinta a los restaurantes comunes de comida peruana. La empresa se va a orientar en el segmento de pescados y mariscos bajo la marca de BARRIO PESQUERO, la cual va orientada a ser un restaurant de alta cocina teniendo como público objetivo los segmentos A y B, considerando a su vez un tipo de interacción B2C (negocio a consumidor) debido a que el principal cliente se referirá al consumidor como persona y no como empresa, organización o negocio en sí, por lo que se detalla también que el consumidor principal residirá o laborará en Lince, pudiendo ser estudiante o trabajador y con ingresos por encima del sueldo mínimo actual (S/ 1,025.00).

1.3.Objetivo general del plan de negocio

Formular un plan de negocios para la implementación de un restaurante de alta cocina peruana en pescados y mariscos, en la ciudad de Lima, Perú.

1.4.Objetivos específicos del plan de negocio

- Realizar un estudio de mercado que identifique la oferta y demanda para este tipo de negocio.
- Identificar los elementos y recursos que justifiquen el desarrollo de esta idea de negocio, considerando la economía y crecimiento restaurantes ejemplos bajo este rubro.
- Establecer los costos operativos, de producción, administrativos e infraestructura del proyecto.
- Determinar la estructura organizativa del negocio.

1.5.Alcances

El presente trabajo abarcará el diseño y realización de un plan de negocio en donde se considerarán los tópicos pertinentes para el correcto desarrollo y puesta en marcha de la actividad económica de la empresa especificada. La información reflejada en todo el desarrollo del trabajo será lo más fiel y exacta a la realidad, atendiendo a su vez a diversas fuentes de datos que sean referentes para la investigación.

CAPÍTULO II: EL PRODUCTO O SERVICIO

2.1. Segmento del mercado

El sector de restaurantes en Perú ha sido muy dinámico con el pasar del tiempo y ha acoplado diversidad de gustos para presentarle al ciudadano una nueva carta de productos. De conformidad con el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2021) al término del primer semestre del año 2021 observó un crecimiento exponencial del 224.59% en el rubro de los restaurantes, todo ello debido a la puesta en marcha de todo este sector luego de haber pasado una gran caída en el año anterior (2020) por la situación de la pandemia por COVID – 19.

Esta misma fuente identificó que fueron los restaurantes del sector de comidas rápidas, chicas, pollerías, carnes, cevicherías y café, los que tuvieron más protagonismo en la fecha indicada, a consecuencia de la eliminación de las restricciones fijadas por la situación pandemia, mayor presencia en redes sociales, extensión de horarios y alianzas con entidades financieras.

Tal como se evidencia, el sector de restaurantes ha experimentado un crecimiento exponencial en comparación con el año donde la sociedad enfrentó crisis económica debido a las medidas tomadas por el COVID – 19, esto da un escenario favorable al plan de negocio de restaurante que se está desarrollando debido a que no se cuenta con las restricciones implementadas anteriormente pero también identifica un alto nivel de competencia al posicionarse en un mercado donde hay un gran número de restaurantes con productos y servicios similares y que ya cuentan con la aceptación del público.

2.2. Visión

“Posicionarse como un restaurante líder dentro del segmento de mariscos y pescados que ofrecer calidad en su servicio hacia sus clientes, ganándose el reconocimiento dentro del sector gastronómico como uno de los mejores de la provincia de Lima”.

2.3. Misión

“Elaborar platos peruanos bajo un servicio eficiente y eficaz que pueda cumplir con los más exigentes paladares del mercado”.

2.4. Propuesta de valor

El modelo de negocio que se desarrolla tiene como objetivo satisfacer las necesidades gastronómicas en los momentos de almuerzo y cena, atendiendo a un grupo variado de clientes y considerando diversos factores diferenciales para brindarle de más valor a la propuesta:

- Servicio y calidad: el menú se elaborará con insumos de calidad y bajo la atención de personal suficientemente capacitado.
- Diseño: la estructura física del local atenderá tendencias modernas, tomando en consideración la implementación de mesas y mobiliario que le sean cómodas a los clientes que deseen consumir dentro del local.
- Marca: la marca hace alusión a un restaurante para cumplir los más exquisitos paladares, pero rescatando lo cotidiano del plato peruano, brindando variedad y calidad en comparación con la competencia.

2.5. Relación con clientes

De conformidad con Osterwalder & Pigneur (2010) en su guía de Generación de Modelos de Negocio, las empresas tienen una variedad de opciones sobre cuál relación desea establecer con sus clientes, entre ellas resaltan: la captación de los clientes, la fidelización de los clientes y la estimulación en las ventas. En el caso particular de Barrio Pesquero, se comenzará atendiendo a la captación de clientes mediante el ofrecimiento de una carta gastronómica que cumpla con sus exigencias de calidad. Posterior a ello, se considerará la fidelización de los clientes mediante descuentos oportunos y promociones eventuales, aunado a la aplicación de encuestas que permitan reconocer la satisfacción del cliente y mejorar lo que necesite ser mejorado.

2.6. Recursos claves

De acuerdo con Porter (2008), la ventaja competitiva viene a ser la base del desempeño dentro de una empresa, por lo que para saber cuáles son los medios de mayor importancia para poder potenciar la estrategia de la organización, es necesario conocer su ventaja competitiva.

En este particular, Barrio Pesquero se fundamenta en la ventaja competitiva por Diferenciación, la cual le reconoce su distinción en el mercado debido a características que detallan su servicio como restaurante y entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Productos elaborados con elementos de alta calidad.
- Servicio con amplio tiempo de atención o de acuerdo a las necesidades del usuario.

Tomando como base estas características, se pueden identificar los recursos claves para poder llevarlas a cabo, y ante los cuales Osterwalder & Pigneur (2010) mencionan que pueden ir desde el ámbito humano hasta financieros. A continuación, se identifican los recursos o elementos claves para poner en marcha el negocio propuesto:

Tabla 1.1

Recursos claves

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DEFINICIÓN
Físico	Punto de Venta	Se ubicará en el distrito de Lince.
Físico	Instalaciones y equipamientos	El negocio contará con un espacio físico debidamente equipado con implementos de cocina y el mobiliario pertinente.
Humano	Personal capacitado	Se seleccionará al personal más capacitado para las tareas que se especifiquen y constantemente se harán capacitaciones para su mejora.
Humano	Red de proveedores	El negocio tendrá a su favor una red de proveedores de insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades comerciales.
Financiero	Inversión inicial y capital de trabajo	El negocio tendrá un sustento económico para poder asegurar su operatividad en los primeros años de actividad.
Intelectual	Marca	El negocio poseerá su propia marca registrada ante Indecopi para proceder de manera legal ante cualquier situación.

2.7. Fuentes de ingresos

De conformidad con Osterwalder & Pigneur (2010), los ingresos de un negocio pueden proceder tanto de los pagos realizados por los usuarios (clientes) o por pagos periódicos de los clientes debido a alguna modalidad de la empresa; en lo que respecta al modelo de negocio planteado, el ingreso será generado por el pago directo recibido de las ventas efectuadas a los clientes, el cual puede ser mediante dinero en efectivo o por pagos electrónicos con tarjeta de débito o de crédito.

CAPÍTULO III: EL ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Descripción del servicio o producto

Barrio Pesquero será un restaurante de pescados y mariscos de primer nivel, alegre, con una propuesta divertida que cuenta con shows en vivo y música bajo el ritmo de la salsa, al nivel de las mejores cevicherías de Lima, y será ubicado estratégicamente en el distrito de Lince. Barrio Pesquero ofrecerá un servicio auténtico y bajo un estándar de calidad para aquellos que busquen nuevas experiencias tanto gastronómicas como de diversión. Estará ubicado en el distrito de Lince, el cual ofrece una exquisita oferta gastronómica con variados sabores en locales emblemáticos, así como nuevas propuestas de entretenimiento.

Las opciones de la carta serán variadas, ofreciendo entradas y aperitivos fríos, sopas, ceviches, tiraditos, platos de fondo tradicionales y tragos para acompañar. Por el lado de las entradas se considerarán Causa de pulpa de cangrejo, Causa de Langostinos, Cocktail de Langostinos, Choritos a la Chalaca, Almejas clásica, Tequeños de mariscos y Wantán de Lagostinos. En cuanto a las sopas se considerarán la Parihuella especial y Chupe de Cangrejo. Con respecto a los platos fuertes se contará con Arroz con Mariscos, Chaufa con Marisco, Tacu Tacu con Mariscos, Arroz Norteño con Mariscos, Chicharrón de Pescado, Chicharrón Mixto, Chicharrón de Calamar, Huevera en salsa a lo Macho, destacando el Fettuccine de Mariscos.

Dentro del menú ofrecido resalta el plato Fusión Criollo Marino, como el seco de pescado, pescado saltado y el Tacu Tacu en salsa de mariscos, a su vez los mariscos anticuchos y el ceviche frito.

3.2. Selección del segmento del mercado

De acuerdo con el INEI (2022), Lima se posiciona como la provincia con mayor cantidad de personas y en donde se encuentra un mercado muy competitivo en cuanto a restaurantes, no obstante, también se posiciona como un escenario ideal para presentar nuevas propuestas que permitan innovar en la gastronomía. Particularmente en el distrito de Lince se muestra como una localización ideal para ubicar un restaurante de pescados y mariscos debido a la cantidad de personas que allí se ubican, en donde para el año 2017 fue de 54,711 personas, teniendo una densidad poblacional de 19,924 personas por km²,

ubicándolo como el sexto distrito de Lima con mayor densidad poblacional. Además, de contar con una población flotante superior a las 60 mil personas al día, entendiéndose como las personas que van a almorzar, estudiar, trabajar, hacer trámites, compras, entre otros.

Ahora bien, en lo que respecta a la selección del local para implementar a Barrio Pesquero, se consideró el establecimiento dentro del Distrito de Lince por una oportunidad de alquiler que se presentó gracias a conversaciones con otros empresarios, a su vez, al realizar un reconocimiento de la zona se pudo observar la cercanía a grandes instituciones, tales como el Centro Comercial Arenales, Centro Comercial Rizzo, Hospital Edgardo Rebagliati Martins, SUNARP y ESSALUD.

Este reconocimiento o merodeo de la zona permitió constatar que no existe un restaurante de comida marina con la misma magnitud o características que se plantean para Barrio Pesquero, por lo que es una ventaja para hacer el establecimiento allí.

3.3. Resultados de investigación cualitativa

3.3.1. Proceso de muestreo

Para proceder con el proceso de muestreo, se tuvo que definir previamente los criterios de selección en conformidad con la técnica más pertinente para cada etapa o nivel del estudio, y a continuación se detallan:

- Población: se consideró al conjunto de personas que visiten Lince por temas personales, de trabajo, de estudio o de cualquier otro referente, en los días de martes a domingo.
- Tamaño de la muestra: se contó con una muestra de dos grupos de 12 personas cada uno, haciendo un total de 24 participantes en total.
- Selección de los elementos de la muestra: la técnica aplicada corresponde a la bola de nieve, en donde se va proliferando la convocatoria hacia las personas que estén interesadas en participar.
- Focus Group: este tipo de estrategia permite reunir a los participantes con base a características que le hagan similares (interés, ubicación, entre otros), y a quienes se les realizará una serie de consultas sobre un tema en específico para que puedan contestar de manera honesta y dinámica.

3.3.2. Diseño de instrumento

- Focus Group

Objetivo: Identificar las preferencias y gustos de los clientes que concurren en restaurantes de mariscos y pescados.

Se consideraron las siguientes características en la población:

- Género: mujer o varón.
- Edad: Entre 20 – 45
- Procedencia: Que viva en Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, La Molina, San Borja, San Isidro, Surco.
- Preferencia: interesados en consumir un menú con base a mariscos y pescados.
- NSE: Focus 1 NSE B (Mayor a S/ 3,585 y menos de S/ 5,869) / Focus 2 NSE C (Mayor a S/. 2,227 y menos de S/. 3,585)

- Presentación de los Moderadores.

Como estrategia inicial del Focus Group, se hizo la presentación de los moderadores, se identificó el objetivo de la actividad y las dinámicas a aplicarse para que luego los participantes procedieran a presentarse.

- Desarrollo del Focus Group:

La práctica comenzó haciendo la consulta sobre los restaurantes de comida de Perú, ante lo cual los participantes comentaron que identificaban a este tipo de comida como su favorita y que tiene gran reconocimiento a nivel mundial.

Posteriormente, se preguntó acerca de las cevicherías o restaurantes de comida marina que más frecuentan, que meses del año son los que asisten a esos locales y los tipos de platos que consumen, los participantes comentaron que conocen Pez On, Pescados Capitales, El Verídico de Fidel, Tramontana, Embarcadero 41, Barra Chalaca, Punto azul, Segundo Muelle, El Señor Limón, y La Mar, considerando a los meses de verano como sus favoritos para visitar este tipo de restaurante.

Con respecto a los atributos o características que debe poseer un restaurante dentro de este rubro, destacaron que la rapidez en la entrega de los platos es crucial, aunado al sabor de los platos, y luego de ello, el ambiente del local. Destacaron al tiempo debido a que su plazo para almorzar es reducido, por ende, los restaurantes deben ser muy precisos con sus tiempos de entrega. A su vez, mencionaron que el precio es distintivo también, recalcando que podrían pagar por un plato dentro de un

margen de 30 a 45 soles.

Con respecto al modelo de negocio que se propuso, las personas consideraron muy acertada esta idea de un restaurante de pescados y mariscos de primer nivel, alegre y divertido, con shows en vivo, música latina, ubicado y en el distrito de Lince y que compita con las mejores cevicherías de Lima. También ven como punto a favor que puedan ofrecer una carta no muy grande con los principales platos de la cocina marina peruana con buena ambiente, música latina y shows en vivo.

Cabe destacar que el canal con el que más se identifican para recibir información sobre el restaurant, sería por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook), debido a que es a través de ellas, que encuentran y conocen nuevos lugares para ir a comer. Por lo cual, es un gran distintivo y punto a favor, tener las redes sociales del restaurante actualizadas y activas.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

Los participantes demostraron estar agradados con el concepto de este modelo de negocio, consideran que el rubro, ambiente y local son muy acertados y que podrían visitarlo al menos una vez a la semana. A su vez, le dan mayor peso a la rapidez con que deben entregar los platos, seguidamente del sabor que tiene cada uno de ellos. Y en cuanto a la publicidad, le atribuyen a las redes sociales ser el medio con mayor favoritismo para poder llegar al público deseado.

3.4. Resultados de investigación cuantitativa

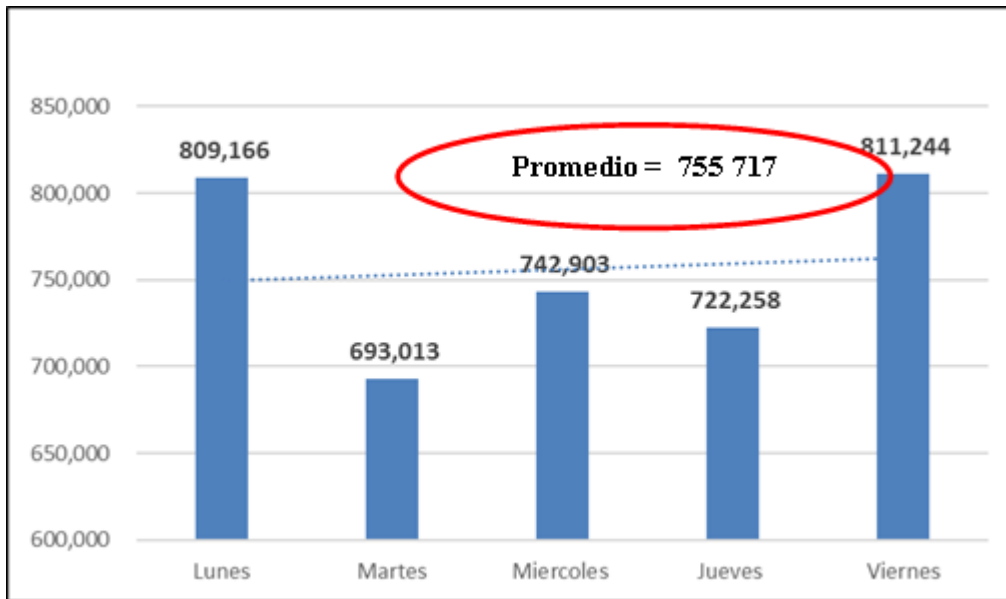
3.4.1. Proceso de muestreo

Para llevar a cabo este modelo de negocio, se ha seleccionado al Distrito de Lince, así como también el distrito de San Isidro, al ser vecino y podría generar tráfico hacia nuestro local.

- Población: para este estudio se consideró a la población flotante de San Isidro, la cual, de acuerdo con el Plan de Seguridad Ciudadana San Isidro 2016, se tiene una cantidad promedio de 755,717 personas que frecuentemente visitan a este distrito en un plazo de lunes a viernes, tal como se puede observar en la figura 3.1.

Figura 3.1

Población Flotante de San Isidro



Fuente: Estudio realizado por Arellano Marketing para la Municipalidad de San Isidro

De igual manera, el estudio demuestra que un 68% de las personas que concurren a este distrito lo hacen por motivos de trabajo, un 9% por trámites personales, un 7% por motivos de estudio, un 3% por reuniones laborales, y un 12% por motivos varios, tal como se muestra en la figura 3.2.

Figura 3.2

Razones de concurrencia de la población flotante de San Isidro

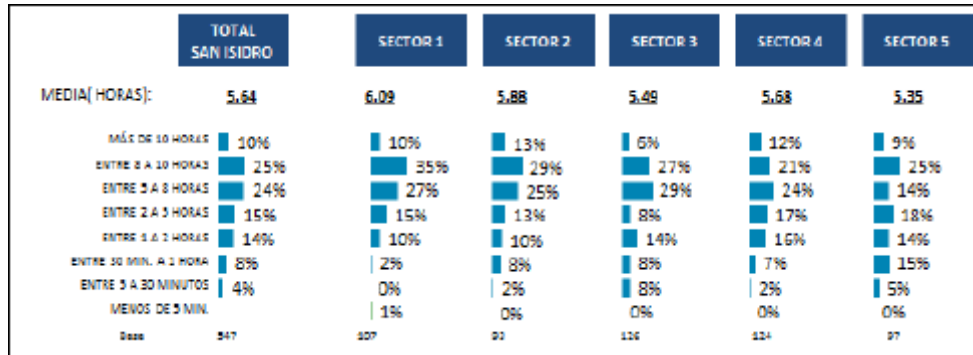


Fuente: Estudio realizado por Arellano Marketing para la Municipalidad de San Isidro

De igual manera, resulta importante resalta que el tiempo promedio que suelen estar en este distrito es de 5.64 horas (tal como se demuestra en la figura 3.3), siendo evidente que en este plazo deben consumir algún tipo de alimento.

Figura 3.3

Tiempo aproximado de estadía de la población flotante de San Isidro

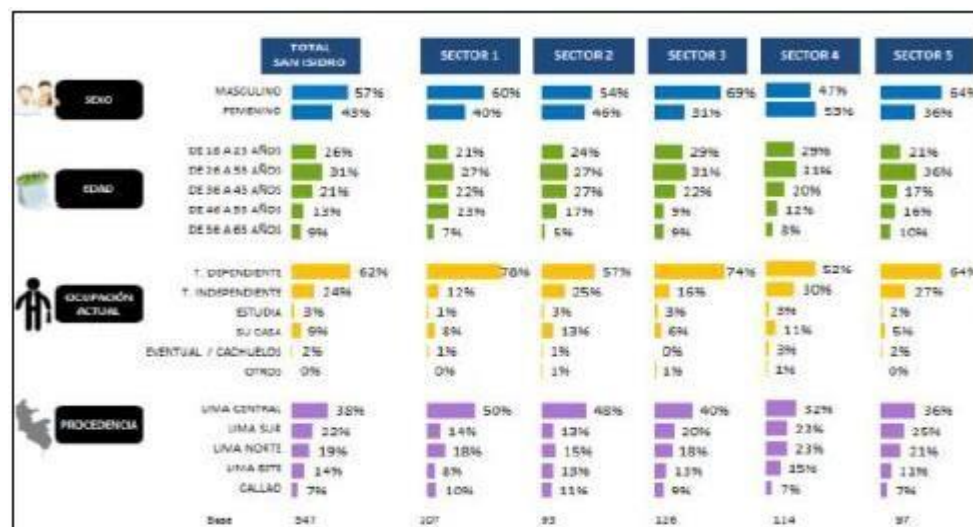


Fuente: Estudio realizado por Arellano Marketing para la Municipalidad de San Isidro

Entre los datos del estudio resalta que un 62% de la población es dependiente y un 24% es independiente en cuanto a ingresos. A su vez, la procedencia de estas personas se divide en que un 38% proviene de Lima Centro, un 22% de Lima Sur, un 19% de Lima Norte, un 14% de Lima Este y un 7% del Callao, tal como se indica en la figura 3.4.

Figura 3.4

Perfil de la población flotante de San Isidro



Fuente: Estudio realizado por Arellano Marketing para la Municipalidad de San Isidro

3.4.2. Diseño del instrumento

- Objetivo General: Determinar cuál es la acogida y aceptación por parte de los clientes potenciales acerca del negocio Barrio Pesquero.
- Objetivos Específicos:
 - o Identificar el perfil del consumidor potencial.
 - o Identificar las preferencias del consumidor potencial.
 - o Identificar el límite de precios a pagar por parte del consumidor potencial.

El método de investigación aplicado corresponde al Transversal Simple, para lo cual Malhotra (2004) menciona que es a través de él que se selecciona una muestra que brinde información pertinente al estudio.

- Técnica de Investigación

Encuesta: de conformidad con Kotler & Armstrong (2012), la encuesta es la técnica más recurrente y eficaz para poder obtener data descriptiva sobre la muestra seleccionada.

- Instrumento:

Cuestionario de preguntas cerradas: se aplicó un cuestionario de 33 preguntas que fueron respondidas por personas que transitaban los distritos mencionados.

- Aplicación de encuestas:

El día 28 de mayo del 2022 se realizó una primera visita a las zonas aledañas al punto de ubicación del proyecto para proyectar la cantidad de personas que transitaban y así conocer la posible cantidad de encuestas a realizar; los días del 30 de mayo al 4 de junio se capacitó a las personas que llevarían a cabo las encuestas, y el día 6 de junio se comenzó a aplicar el instrumento de recolección de información con una muestra de 120 personas por día durante cinco días.

Después de los cinco días útiles que se llevó a cabo la aplicación de las encuestas, recabando un total de 600 cuestionarios respondidos y que puede verse el detalle de las personas captadas en la figura 3.5:

Figura 3.5

Encuestas realizadas

Duración aprox. por cada encuesta	Encuestas efectivas por hora	Horas efectivas de trabajo diario	Encuestas efectivas por día	Nº encuestadores	Total de encuestas diarias	Días de trabajo	Total encuestas 5 días
8- 10 minutos	4	6	24	5	120	5	600

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

El procesamiento de datos comenzó con la revisión de las encuestas en donde se excluyeron aquellos cuestionarios incompletos o que le faltaban páginas. Se procedió a la codificación, en donde el número 1 fue asignado a respuesta a afirmativas y el 0 a las negativas; en cuanto a las respuestas de género, se asignó 1 para masculino y 2 para femenino. Con las demás preguntas, se asignaron números correlativos. Posterior a ello, se transfirieron los datos a un Excel para proceder con el análisis.

Se aplicó el Análisis Descriptivo pues no se aplicó ninguna hipótesis, siendo que en la plantilla del Excel se evidenciaron los porcentajes por las respuestas obtenidas y que a continuación se presenta la descripción de la misma, mientras que las tablas con los datos se presentan en el apartado de anexos.

- Análisis de Datos

El anexo 1 identifica que el 6.37% de la población encuestada tiene menos de 20 años, así que no se considera para la investigación por estar fuera del rango objetivo, a su vez, un 13.42% superan los 45 años de edad, así que también se excluyen. De 597 personas encuestadas, se pasan ahora a 479 personas en total para seguir el estudio

El anexo 2 permitió filtrar aún más la población, puesto que 31 personas contestaron que residían fuera de Lima o no brindaron respuesta alguna, por lo que la población a considerar ahora es de 448 personas.

El anexo 3 demostró que solo un 14.1% de los encuestados percibe un ingreso menor a S/ 3,585, de manera que ahora la cantidad de personas total a considerar es de 385.

El anexo 4 demostró que un 51.7% de la población es de género masculino y un 48.3% del género femenino.

El anexo 5 permitió identificar el perfil del consumidor, recalando que un 85.7% son empleados.

El anexo 6 permitió enfatizar aún más en la población pues solo un 61.3% aseguró que almuerza fuera de casa, por lo que se disminuye la muestra a un total de 236 personas.

El anexo 7 permitió identificar que solo un 80.5% de los encuestados almuerza ceviche o pescado, de manera que la población queda reducida ahora a 190 personas en total.

El anexo 8 demostró que los restaurantes más concurridos son Punto Azul (16.3%), Barra Chalaca (11.6%) y Barra Marina (11.6%), y resalta que un 4.2% consume su almuerzo dentro de su espacio laboral.

El anexo 9 detalla que el plato de mayor consumo fue el ceviche (86.84%), seguido del Arroz con mariscos (70.53%), mientras que el menos consumido fue el pescado encebollado con 28.95%.

En el anexo 10 se detalla que solo un 57.37% de la población puede pagar hasta S/. 36.00 por un plato, mientras que un 2.63% puede pagar más de que S/. 40.00.

En el anexo 11 se confirma que el medio más utilizado para conocer sobre las promociones de los restaurantes son las redes sociales, con un 86.8% de aceptación.

En el anexo 12 se detalla que un 35.7% de los encuestados comienza a consumir platos de pescados y mariscos a partir del verano, mientras que un 34.1% lo hace a partir de la primavera.

En el anexo 13 se demuestra que la chicha morada es la preferida por los encuestados, con un 46.3% de aceptación.

En el anexo 14 se obtuvo que un total de 165 personas confirmaron que sí estarían dispuestos a consumir en Barrio Pesquero, considerando la siguiente premisa: “Barrio Pesquero es un espacio donde se podrá degustar en mesa, ceviches, arroz con mariscos, jalea y otros platos derivados del pescado, donde la atención será de 12 a 6 pm y cuyo costo promedio es de 35 soles ¿estaría dispuesto a consumir?”

En el anexo 15, la mayoría de los encuestados (73.3%) prefirió elegir consumir un combo de bebida más un plato de fondo.

En el anexo 16, se muestra que el ceviche de pescado tiene mayor aceptación entre los encuestados (81%) y la Jalea Mixta tuvo la menor aceptación (45%).

En el anexo 17 se demuestra que la combinación de platos con mayor aceptación fue la del ceviche de pescado con chicharrón de pescado (82%).

En el anexo 18 se indica que la bebida con mayor aceptación para acompañar los platos es la chicha morada (51%) y la de menor aceptación la cerveza y limonada (7.9%).

En el anexo 19 se demuestra que los encuestados prefieren acompañar su plato con canchita serrana (67.3%) y la de menor aceptación fue la porción de yuca (13.9%).

En el anexo 20 se identifica que el 52.1% de la población está dispuesta a pagar entre S/. 25.00 a S/. 35.00 por un combo.

En el anexo 21 se detalla que un 56.8% de la población está dispuesta a pagar hasta S/. 35.00 por un plato de comida.

En el anexo 22 se muestra que un 47% de la población está dispuesta a visitar el local una vez a la semana, y un 19% asistiría tres veces por semana.

En el anexo 23 se detalla que los encuestados frecuentarían más al local en los meses de Enero a Marzo (35.1%).

El anexo 24 demuestra que un 29.3% de la población acudiría los días viernes al local, y un 6.8% de los mismos lo haría el día lunes.

El anexo 25 se muestra que las personas tendrían mayor margen de asistencia al local en un horario de 1:01 a 2:00 pm.

En el anexo 26 se detalla que el punto más alto de demora en entregar un plato es de 15 a 20 minutos dentro del horario que comprende la 1:00 pm hasta las 3.00pm.

En el anexo 27 se muestra que un 46.1% de los encuestados considera que el concepto del modelo de negocio es muy bueno, y un 34% opina que es bueno, por lo que se tienen un buen margen de aceptación entre los participantes.

En el anexo 28 se demuestra que un 78% permanecería dentro del local en un rango de tiempo de 45 a 60 minutos.

En el anexo 29 se demuestra que un 48.2% de la población está conforme con que el local se ubique en el distrito de Lince, mientras que solo un 3.1% está de acuerdo con que se ubique en el distrito de Magdalena.

En el anexo 30 se demuestra que las redes sociales es el medio más aceptado para conocer las promociones del restaurant (86.4%).

En el anexo 31 se demuestra que un 37.2% de la población prefiere pagar con tarjeta de crédito, un 34% mediante tarjeta de débito y un 28.8% al contado.

En el anexo 32, se demuestra que la tarjeta de crédito de mayor uso sería la Visa (81.7% de aceptación).

En el anexo 33 se comprueba que un 47.08% de la población prefiere el nombre Barrio Pesquero para el modelo de negocio.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

A través de este capítulo se presentarán las estrategias de marketing como también las operaciones del mismo ámbito para el modelo de negocio que se está elaborando.

4.1. Objetivos de Marketing

De acuerdo con Martínez et al. (2014), los objetivos de marketing definen la guía o dirección que la empresa debe tomar para poder posicionar su producto o servicio dentro del mercado y así plantear estrategias acordes a ellas. En este particular, los objetivos de Barrio Pesquero se encuentran vinculados con algunos de los objetivos específicos del plan de negocio y se presentan seguidamente:

- Desarrollar las estrategias de Marketing adecuadas para el posicionamiento del Restaurant Barrio Pesquero.
- Establecer un presupuesto de Marketing acorde a las estrategias y herramientas a aplicar para el posicionamiento del Restaurant Barrio Pesquero.
- Identificar los canales de mercadeo más adecuados para el posicionamiento del Restaurant Barrio Pesquero.

4.2. Estrategias de Marketing

De conformidad con Martínez et al. (2014), las estrategias de marketing refieren a los medios, herramientas y recursos que se implementarán en conjunto para el logro de los objetivos planteados previamente. Por otro lado, Kotler & Armstrong (2013) hacen hincapié en que las empresas no deben desarrollar un solo medio para poder llegar a sus clientes ya que estos son muy variados y sus necesidades pueden distar una de las otras, de manera que lo mejor es ampliar sus capacidades para abarcar el mayor contexto posible.

Atendiendo a este contexto, se considerarán y aplicarán estrategias de marketing efectivas consideradas por estos autores y que se ajustan a la filosofía de la empresa, de manera que contribuyan a que la empresa pueda lograr con éxito sus objetivos.

4.2.1. Estrategia de Segmentación

Kotler & Armstrong (2013) mencionan que los usuarios pueden diferir en sus intereses, sus recursos, hasta en la manera en cómo suelen comprar, y es través de la segmentación del mercado que se pueden hacer estas distinciones para poder identificar la población objetivo para el tipo de negocio que se quiere formar. Dicha segmentación debe responder a los esfuerzos que la empresa hará para poder posicionarse en el mercado.

Este modelo de negocio aplicó la estrategia de diferenciación ya que, de conformidad con el estudio de mercado realizado, los clientes dan un mayor valor al tiempo de atención que reciben, lo cual se puede considerar como ventaja competitiva de acuerdo a la competencia. De esta manera se identificó que la segmentación del público será solo de tipo A y B dado que son los clientes que cuentan con el nivel socioeconómico detallado.

4.2.2. Estrategia de Posicionamiento

De conformidad con Lambin (1995), posicionar un producto o un servicio refiere a valorar sus elementos o características por encima al de la competencia. La estrategia a implementar hace referencia a establecer una percepción de calidad de servicio en los productos que ofrece Barrio Pesquero en el segmento seleccionado.

Para llegar a ello se utilizará como recurso de posicionamiento principal a las redes sociales, especialmente la plataforma de Instagram que permitirá abarcar un número mayor de personas interesadas en el producto. A su vez, se considera la contratación de Foodies o Comidista para que pueda proyectar el concepto de comida de Barrio Pesquero en la población de sus redes sociales, haciendo más llamativo al restaurant.

Cabe resaltar que Barrio Pesquero implementará shows especiales durante los días sábado y domingo para atraer ciertos clientes. El día sábado se llevarán a cabo presentaciones en vivo de diferentes géneros musicales y se pretende atraer a un segmento de población más joven y social, mientras que el día domingo se realizarían shows de danza para atraer a un público más familiar.

4.2.3. Estrategia del Producto

Kotler & Armstrong (2013) argumentan que esta es una de las estrategias de mayor peso para la creación o posicionamiento del producto dentro del mercado, pues supone la

caracterización del mismo tratando de enfocarse en sus beneficios y ventajas para que pueda tener un mayor margen con respecto a los de la competencia.

Con respecto a Barrio Pesquero, la carta o platos a ofrecer serán variados y elaborados bajo un estándar de calidad, considerando ingredientes que sean del agrado de los clientes. Dentro de los platos que más destacarán se mencionan la Causa en Salsa de Langostinos, Ceviche “Barrio Pesquero” norteño con salsa en ají amarillo, pescado saltado, Tacu Tacu de Mariscos, entre otros, utilizando los pescados Perico y Lisa como materia prima.

En Barrio Pesquero se tomará en consideración los detalles dentro de los servicios ofrecidos, lo cual va desde la elección de los insumos hasta la manera de presentar los platos, considerando todos los aspectos de higiene y salubridad.

Todos estos procesos y características se implementarán con la finalidad de poder posicionarse dentro de las Diez mejores cevicheras en Lima y así lograr un posicionamiento favorable dentro del mercado de restaurantes.

4.2.4. Estrategia de Precio

Kotler & Armstrong (2013) hacen referencia a una comparación entre precio y calidad, indicando que las empresas no deben estipular o dar precios por debajo del estándar de la calidad de su producto, sino buscar el equilibrio entre ambos y poder potenciar uno con el otro para que se haga más llamativo al público. En este particular, Barrio Pesquero manejará precios que se consideran justos para así poder fidelizar al cliente.

La fijación del precio se realizará considerando los precios establecidos dentro del mercado y teniendo en cuenta a su vez la calidad de los insumos, el costo referente a local, servicios básicos, personal y otros, aunado al porcentaje considerado para la utilidad que se establecerá en un 30% sobre el costo del producto.

Los días feriados se manejarán precios acordes y llamativos para atraer más clientela, pero siempre respetando los rangos establecidos en cuanto al costo beneficio esperado.

4.2.5. Estrategia de Plaza

La estrategia de Plaza, de conformidad con Kotler & Armstrong (2013), refiere a la mejor vía o canal por donde se presentará el producto o servicio al segmento de mercado seleccionado, identificándose incluso el tipo de distribución.

En este particular, la principal vía de presentación del menú del restaurante será de manera directa a los clientes en la venta del producto dentro del negocio, a su vez, los platos pueden llegar al cliente también mediante delivery para mayor comodidad del usuario, pudiendo incluso atender un público mayor del que se puede captar de forma presencial.

4.2.6. Estrategia de Promoción y Publicidad

Las estrategias de promoción y de publicidad considerarán, en primera instancia, la entrega de volantes fuera del local como también en las zonas aledañas, a su vez, se considerarán las siguientes estrategias de Marketing Digital:

- **Uso de las redes sociales.** Las principales redes a utilizarse serán Facebook e Instagram por ser las más conocidas a nivel internacional, para ello se creará la fanpage correspondiente donde los clientes interactuarán.
- **Wifi gratuito y de calidad.** Se brindará el servicio de wifi de forma gratuita para atraer y fidelizar más a los clientes, pues se sentirán a gusto y cómodos en el ambiente.
- **Campana de posicionamiento de búsqueda en Google.** A través de esta estrategia se logrará que el restaurante tenga presencia significativa en las búsquedas realizadas a través de Google.
- **Medición de resultados.** Mediante la aplicación de la herramienta *Google Analytics* se podrá segmentar mejor al público de acuerdo a los contenidos con los cuales interactúan y sus intereses.

4.3. Presupuesto de Marketing

De conformidad con lo establecido dentro de los objetivos y de las estrategias de Marketing, se presenta el siguiente presupuesto que podrá englobar los gastos necesarios para el cumplimiento de todo ello:

Tabla 4.1*Presupuesto de Marketing*

Detalle	Período de Operación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Branding de la empresa	S/ 5,000.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Community Manager	0	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Total Inversión y otros gastos de Marketing	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Volanteo	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
Impresión de volantes	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00
Impresión de banner	S/ 450.00	S/ 450.00	0	S/ 450.00	0	S/ 450.00
Videos y fotos fanpage	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00
Total Publicidad directa	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 2,700.00	S/ 3,150.00	S/ 2,700.00	S/ 3,150.00
Regalos por sorteos	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00
Total artículos promocionales	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00
Publicidad Google	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Banner publicitario en redes sociales	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00
Total publicidad en internet	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00
Total de presupuesto de Marketing	S/ 17,950.00	S/ 17,950.00	S/ 16,050.00	S/ 16,500.00	S/ 16,050.00	S/ 16,500.00

Nota: Los precios especificados son acordes al mercado actual.

CAPÍTULO V: PRODUCCIÓN

5.1. Objetivos de Producción

De acuerdo con García et ál. (2006), los objetivos de un plan de operaciones o de producción indican o delimitan las especificaciones del espacio y ubicación en donde se localizará la empresa o institución. En este particular, los objetivos de Barrio Pesquero son los siguientes:

- Seleccionar la localización idónea para la puesta en marcha del Restaurante Barrio Pesquero.
- Delimitar la distribución del Restaurante Barrio Pesquero de acuerdo a los servicios que va a ofrecer.
- Especificar las características físicas del Restaurante Barrio Pesquero.
- Identificar las fases del proceso productivo del Restaurante Barrio Pesquero.

5.2. Localización y distribución de planta

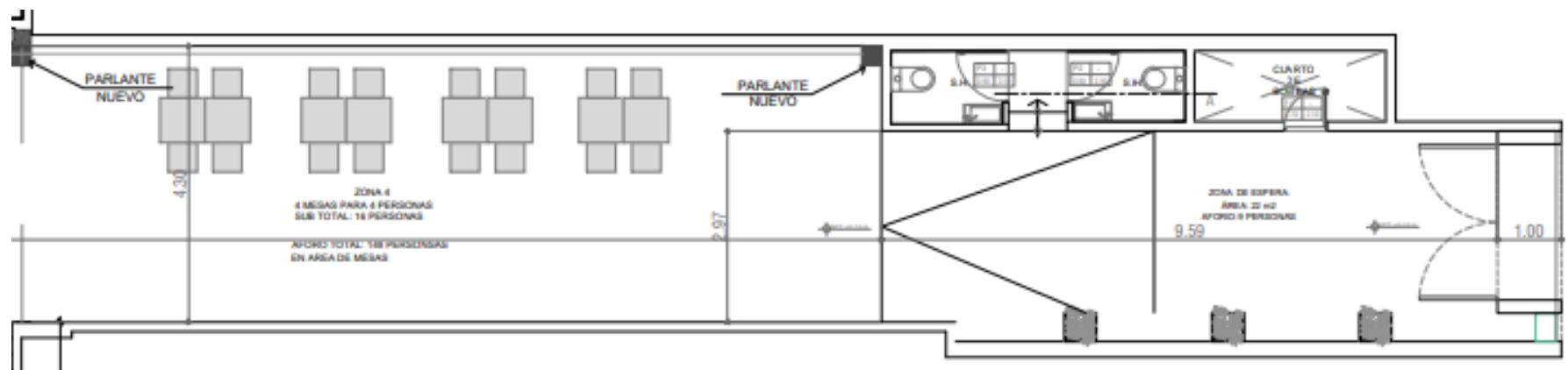
Barrio Pesquero se encuentra ubicado en el Distrito de Lince, Lima, Perú, específicamente en la Avenida Arenales 17416. La elección de esta ubicación ha sido tomando en consideración diversos factores que benefician a este establecimiento y que se mencionan a continuación:

- En primer lugar, se trata de una avenida concurrida, céntrica y principal de la ciudad de Lima, por lo que será frecuente el movimiento de personas por la zona y a quienes les puede atraer la propuesta.
- La cercanía con el distrito de San Isidro también beneficia a esta ubicación, el cual tiene una cantidad promedio de 755,717 personas que frecuentemente visitan al distrito de Lince en un plazo de lunes a viernes, tal como se puede observar en la figura 3.1.
- La urbe del distrito de San Isidro se compone, en gran parte, de profesionales que laboran allí y que visitan al distrito de Lince en la frecuencia indicada anteriormente.
- Se trata de una zona empresarial que permite que el público pueda acceder a la compra de almuerzos y comidas en general de manera más frecuente.

- La cantidad de personas que laboran en las instituciones cercanas como el Hospital Rebagliati, Contraloría, ente otros.

Por otro lado, es necesario precisar que se implementará y manejará un sistema exclusivo para restaurantes que permitirá el manejo de stock, Kardex, requerimientos y todo lo pertinente con estos elementos en tiempo real contrastado con las ventas.

Ahora bien, el tamaño físico del negocio se puede apreciar en la siguiente figura que corresponde la distribución de las áreas del restaurant, en donde destaca una dimensión de 49.45 m x15.77 m:



Esta es una edificación que anteriormente albergó un local con un rubro o actividad comercial similar a la de Barrio Pesquero. Se realizaron cambios que quedaron plasmados dentro del plano de distribución y que fueron implementados por razones puntuales, tal es el caso de la barra que se ha ubicado en el medio del local para que tenga una mayor y mejor visibilidad hacia todas las demás mesas, se ubicó un escenario con el objetivo de realizar allí las presentaciones de Shows en vivo de los fines de semana, a su vez se ubicaron mesas altas en lo que corresponde al pasadizo para poder aprovechar de la mejor manera posible, todo el espacio que el local brinda.

5.3. Características físicas del negocio

El restaurant Barrio Pesquero ha sido diseñado bajo estándares de comodidad, vanguardia y elementos actuales que brindan un ambiente agradable a todo aquel que desee visitarlo, también considera los factores necesarios para darle seguridad y resguardo a todos los empleados insertos en el equipo de trabajo.

Particularmente, se trata de un local de un solo nivel y que, tal como se puede apreciar en la Figura 5.1, posee áreas diferenciadas de cocina, salón, escenario, servicios higiénicos, almacén, área administrativa y área de caja, a su vez, posee elementos puntuales como chimenea, extractor, cámaras en todo el establecimiento, módulo para anfitriona, equipos de sonido dispuestos dentro del escenario, espacio vistoso para que los clientes se tomen fotografías, entre otros.

Tabla 5.1

Características físicas del negocio

IMPLEMENTACIÓN E INSTALACIÓN	
Implementación de cocina	S/ 146,550.00
Refacción de local	S/ 12,660.00
Decoración	S/ 25,800.00
Mesas y sillas	S/ 18,200.00
Fabricación de barra	S/ 4,500.00
Implementación de barra	S/ 2,545.00
Compra de fríos	S/ 8,300.00
Implementación de almacén	S/ 3,450.00
Equipo de sonido	S/ 16,700.00
Luminaria	S/ 2,640.00
Estaciones y barra anfitriona	S/ 4,300.00
Útiles de cocina	S/ 6,790.00
ACTIVO FIJO	S/ 252,435.00
Garantía de alquiler	S/ 10,000.00

Vestimenta de personal	S/ 2,860.00
Capacitación de personal	S/ 3,000.00
Prueba de platos	S/ 4,350.00
Menajería	S/ 8,520.00
Papelería	S/ 4,800.00
Compra de insumos	S/ 15,250.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 48,780.00
TOTAL IMPLEMENTACIÓN	S/ 301,215.00

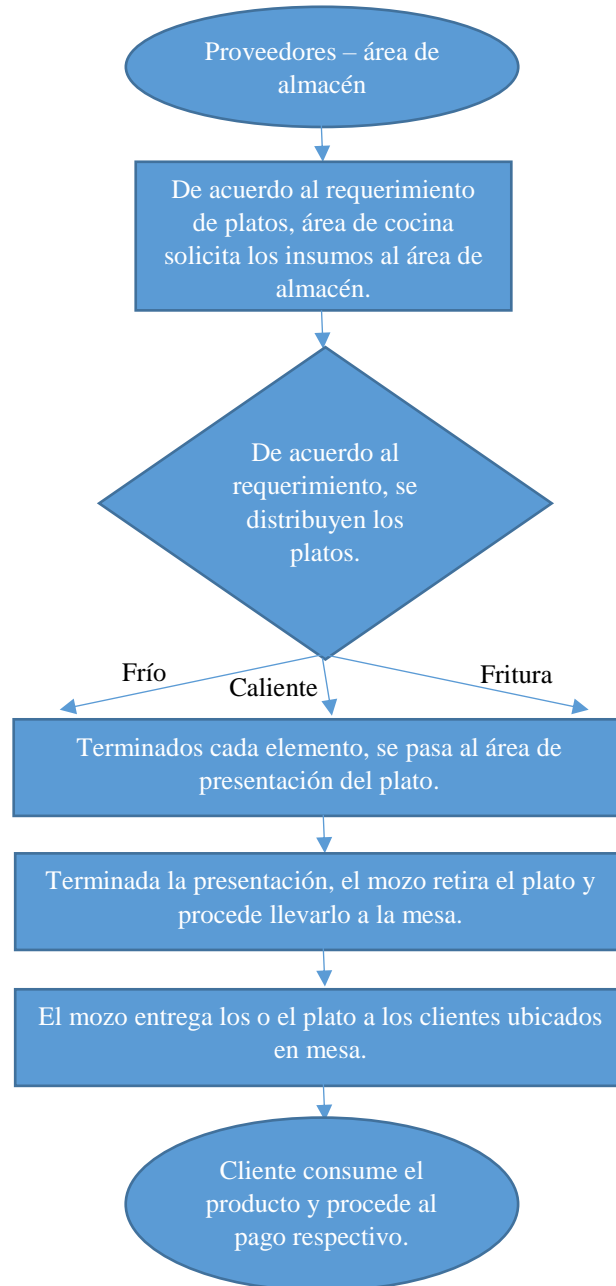
5.4. Proceso productivo

De conformidad con García, Pérez & Sánchez (2006), los procesos productivos de cada organización varían de acuerdo al tipo de servicio o producto que ofrecen, pero en donde se deben insertar elementos de orden y de aprovechamiento de tiempo o de áreas para poder contar con eficiencia y eficacia durante todo el proceso. Desarrollar el producto del Restaurant Barrio Pesquero requiere de un proceso en específico por medio del cual trabajan en conjunto las diferentes áreas que integran el negocio como tal, a continuación, se especifica de manera ordenada las etapas o pasos que se cumplen en dicho proceso:

- Proveedores – Área de Almacén: los proveedores son las empresas o personas que surten a Barrios Pesquero de los insumos necesarios para la producción, estos los dejarán resguardados en el área de almacén dispuesta para ello.
- Área de Almacén – Área de Cocina: de acuerdo a los platos solicitados, el área de cocina realiza el requerimiento de insumos al área de almacén.
- Área de Cocina – Áreas de frío, caliente y fritura: de acuerdo al tipo de plato que se vaya a preparar, el jefe de cocina distribuye los requerimientos de acuerdo a si se trata de un plato frío, caliente o de fritura.
- Áreas de frío, caliente y fritura – Área de presentación del plato: terminados los elementos del plato, se pasa al área de presentación en donde se organiza al mismo y se le da una mejor visibilidad para el cliente.
- Área de presentación del plato – Recepción del mozo: una vez que el plato se encuentra listo para consumir, el mozo se encarga de retirarlo del área previa y procede a llevarlo a la mesa del cliente que haya hecho el pedido.
- Recepción del mozo – Cliente: el mozo procede a entregar los platos al o los clientes que realizaron el pedido.
- Cliente – Área de caja: una vez que el cliente hay consumido lo que ha pedido, procede a acercarse al área de caja para pagar por ello.

Figura 5.2

Diagramación del proceso productivo



CAPÍTULO VI: RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos de Recursos Humanos

De conformidad con García et ál. (2006), al diseñar un plan de Recursos Humanos se deben considerar objetivos que indiquen los elementos básicos y necesarios para definir la gestión dentro de este elemento de la empresa. Considerando esto, se procede a plantear los objetivos del Plan de Recursos Humanos del Restaurante Barrio Pesquero.

- Especificar la filosofía corporativa por la cual se va a regir el del Restaurante Barrio Pesquero.
- Identificar el régimen laboral por el cual se va a regir el del Restaurante Barrio Pesquero.
- Definir la estructura organizacional del Restaurante Barrio Pesquero, considerando el tipo de servicio que se va a brindar y la necesidad de personal.
- Establecer los procesos de gestión de recursos humanos en cuanto al reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de personal, políticas de retención de personal, rotación de personal, y el proceso de remuneraciones y compensaciones.

6.2. Organización

La filosofía corporativa es la que permitirá definir las actividades de la empresa, lo cual ya se ha mencionado en el Capítulo II y que a continuación se presentan en la tabla 6.1:

Tabla 6.1

Filosofía corporativa

Atributo	Detalle
Visión	Posicionarse como un restaurante líder dentro del segmento de mariscos y pescados que ofrecer calidad en su servicio hacia sus clientes, ganándose el reconocimiento dentro del sector gastronómico como uno de los mejores de la provincia de Lima.
Misión	Elaborar platos peruanos bajo un servicio eficiente y eficaz que pueda cumplir con los más exigentes paladares del mercado.
Valores	- Responsabilidad.

- Vocación en el servicio.
- Profesionalismo.

Estos elementos serán dispuestos en el local y ubicados en la entrada del mismo para que el público se familiarice con ellos. A su vez, ayudará a que los trabajadores lo mantengan presente y los supervisores tendrán la tarea de recordarlo siempre que sea necesario.

6.2.1. Régimen laboral

El modelo de negocio planteado funcionará bajo la “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa” en el marco de la Ley N°28015. Con respecto a los beneficios laborales, se considerarán los que se detallan en la figura 6.2:

Figura 6.1

Beneficios laborales

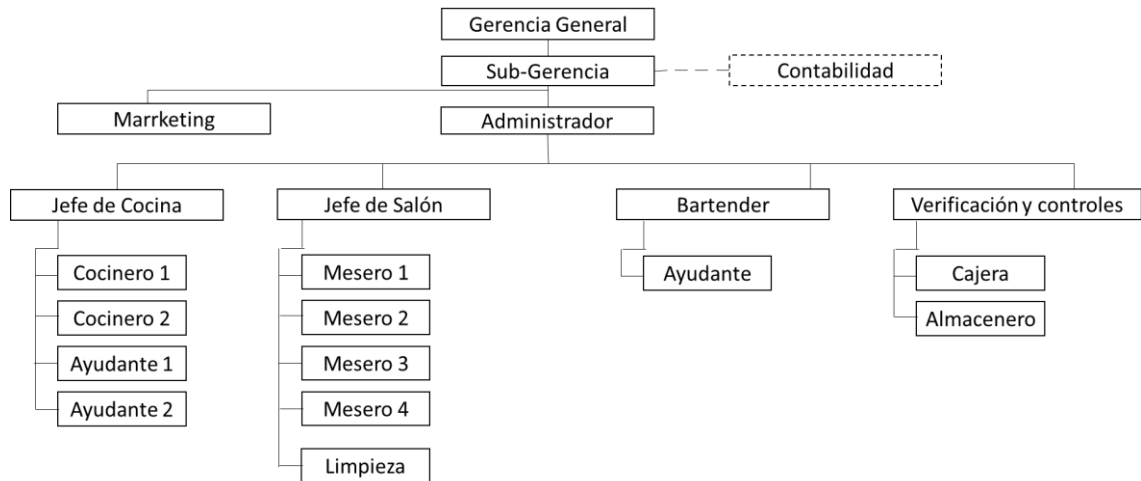
Beneficios laborales de la pequeña empresa
Contar con una jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
Gozar de 24 horas continuas de descanso físico a la semana.
Por compensación por tiempo de servicios (CTS), el trabajador percibirá ½ sueldo por cada año de trabajo.
Gozar de 15 días de vacaciones por cada año de trabajo, o su parte proporcional.
Percibir una remuneración mínima vital.
Por gratificaciones tiene derecho a ½ sueldo en julio y ½ sueldo en diciembre, cuando haya laborado el semestre completo; es decir, de enero a junio y de julio a diciembre. Caso contrario, percibirá la parte proporcional por los meses completos laborados en razón del medio sueldo.
Percibir utilidades, según los alcances del Derecho Legislativo N°892.
Gozar de los feriados establecidos en el régimen laboral común o general.
Derecho a estar afiliado al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
Si realiza actividades de riesgo, debe de contar con el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).

6.3. Estructura Organizacional

Debido al tipo de negocio propuesto, la estructura organizacional responderá a una estructura jerárquica vertical y que se representa en el organigrama presentado en la figura 6.3:

Figura 6.2

Estructura Organizacional



6.4. Proceso de Gestión de Recursos Humanos

De conformidad con García, Pérez & Sánchez (2006), la gestión de recursos humanos es base fundamental para el correcto desarrollo de las actividades diarias de una organización, además, proporciona las herramientas necesarias para que cada persona involucrada en dicha gestión pueda lograr con eficiencia y eficacia cada uno de los objetivos cumplidos. En el caso del modelo de negocio presentado, se considerarán los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación de personal.

6.4.1. Reclutamiento y selección de personal

Para proceder con el reclutamiento del personal, se tendrá especificado el tipo de perfil o de empleado que se necesita para luego comenzar con la búsqueda de los aspirantes mediante publicaciones por páginas web como Computrabajo y LinkedIn, así como bolsas de trabajo de institutos especializados en profesionales de la gastronomía. El proceso consistirá en fases como:

- Convocatoria.
- Recepción de currículos.
- Entrevista personal.
- Prueba.
- Contratación.

6.4.2. Capacitación y evaluación de personal

García, Pérez & Sánchez (2006) argumentan que mediante la capacitación del personal se podrá adiestrar a los empleados de acuerdo a la filosofía organizativa de la empresa, de esta manera se asegurará que se transmita el mensaje deseado a todos los clientes. Dentro de las capacitaciones que se les impartirá a los trabajadores y que cobran mayor importancia dentro del rubro se encuentran: capacitación para manipulación de insumos, capacitación en salud ocupacional y capacitación para primeros auxilios.

6.4.3. Políticas de retención de personal

Para poder retener su personal, el modelo de negocio presentado aplicará las siguientes políticas con base a incentivos y a la eficiencia en las labores:

- La contratación se realizará con base a las competencias demostradas.
- Un plan de incentivos donde se bonifique al empleado de acuerdo a las ventas realizadas.
- Desarrollar actividades fuera de lo laboral para lograr el esparcimiento del equipo de trabajo.
- Un incremento del 5% del sueldo base que se realizará de forma anual para aquellos que demuestren un alto desempeño en sus labores.

6.4.4. Rotación de personal

De conformidad con González et al. (2019), Perú tiene un 15% de promedio en cuanto a rotación del personal, y en el caso del rubro de restaurantes, la tasa se eleva a un 18.6%, la cual viene generada, en gran parte, por el sueldo devengado. En el caso del modelo de negocio presentado se espera una rotación tanto a corto plazo como a mediano plazo menor al 25%.

6.4.5. Proceso de remuneraciones y compensaciones

De conformidad con lo establecido en la legislación laboral de Perú, son varios los derechos y los beneficios de los empleados insertos en la empresa privada, a los cuales Barrio Pesquero se acogerá y establecerá una remuneración conforme a estas leyes y al rendimiento esperado por sus empleados:

- Los salarios se definirán de acuerdo a la competitividad del mercado.

- El empleado recibirá dos gratificaciones al año de acuerdo lo que estipulan las leyes peruanas.
- La empresa cubrirá el aporte al seguro social.
- Desde el primer mes de trabajo se comenzará a devengar el Tiempo de Compensación de Servicio (CTS).

CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATÉGICO

7.1. Visión, misión y valores

Muñiz (2005) menciona que la filosofía organizacional engloba todos los valores y principios de una empresa y por la cual se rigen para lograr sus objetivos y propósitos. A su vez, considera a la misión y a la visión que tengan con respecto a su concepto como empresa para mantenerlo presente y trabajar en función de que se llegue a ese punto. De igual manera, Pérez (2008) resalta que dichos constructos no son tan ligados a elementos analíticos sino más llevados a los sentimientos (intuitivos), por representar la razón filosófica de la organización.

Durante el desarrollo del presente plan se han especificado estos elementos y pueden visualizarse en la Tabla 6.1, éstos atienden la orientación que se le dará al Restaurant Barrio Pesquero y la manera en cómo se le mantendrá presente tanto al equipo de trabajo como al público objetivo.

7.2. Macro entorno

Con respecto al análisis del macro entorno, se considerarán diversos aspectos que influyen de igual manera en el desarrollo normal de la empresa:

- Factor Político: dentro de este factor se considera la tasa del impuesto a la renta y las políticas salariales, las cuales pueden aumentar en el momento que los entes competentes lo decidan e inevitablemente esto influirá en los precios de los productos, afectando quizás la preferencia del consumidor.
- Factor Económico: en este contexto se considera a la variable inflación la cual puede afectar el poder adquisitivo de los usuarios y así disminuir su intención de compra o consumo.
- Factores Socioculturales: en este particular se ve una oportunidad de incremento en el consumo debido a que el estilo de vida del limeño, al ser tan involucrado en sus ocupaciones y con un tiempo limitado para ello, buscaría por consumir comida de restaurant antes que traer hecha de casa.

- Factores Tecnológicos: el avance en las tecnologías permite la optimización en la interacción con el consumidor, lo cual equivale a un incremento en las ventas debido a las estrategias de publicidad que se pueden implementar.
- Factores Legales: considerando las regulaciones más recientes sobre la formalización de las micro empresas, se ve que se podrán obtener diversos beneficios que van a favorecer la estructura de costos planteada.
- Factor Ambiental: dentro de este factor se considera el acceso a productos del mar que sean frescos y sostenibles; también se tiene considerado la pesca en el mar sobre las especies que se encuentran en veda.

7.3. Modelo de Canvas

Tabla 7.1

Modelo de Canvas

<p>8 Socios claves Se contará con proveedores que brindarán los productos necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.</p>	<p>7 Actividades claves Actividades de fines de semana para la familia. Talento en vivo. Celebraciones de fechas festivas.</p>	<p>1 Propuesta de valor Barrio Pesquero busca la satisfacción de las necesidades a nivel gastronómico durante las horas de almuerzo, cena y compartir de un público variado.</p>	<p>4 Relación clientes La propuesta gastronómica permitirá reunir tanto a personas adultas como niños, a su vez, el espacio estará ambientado para atender ambos públicos.</p>	<p>2 Segmento de clientes Público Tipo A y B. Familias, empresarios, niños y trabajadores particulares.</p>
	<p>6 Recursos claves Ubicación geográfica estratégica. Espacio especial para fotografías. Servicio con tiempo de atención mínimo. Producto preparado con</p>		<p>3 Canales Redes sociales</p>	

	ingredientes de calidad.			
9	<p align="center">Estructura de costos Arriendo de local, materia prima para la elaboración de las comidas, sueldos y salarios de personal, muebles para la locación.</p>			5
			<p align="center">Fuente de ingresos Todo lo proveniente de las ventas del restaurant</p>	

7.4. Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter desarrolló un modelo estratégico en el año 1979 en donde se establecen cinco fuerzas por las cuales se idean estrategias de negocios con base a la competencia que pueda existir y al atractivo de la empresa para posicionarse en el mercado. Considerando lo anteriormente descrito, se presentan las cinco Fuerzas de Porter de acuerdo al contexto de Barrio Pesquero:

1ª Fuerza: poder negociador de los proveedores (es bajo): los proveedores estarán insertos dentro del rubro gastronómico, considerándose los que mejores precios puedan ofrecer y también rapidez al momento de las entregas, habrá poder de negociación sobre la fijación de los precios. En los casos donde se presente algún problema por tema de logística o de cualquier otra índole y no hay manera de poder solventarlo con el proveedor, se procederá a ubicar a uno nuevo que pueda ofrecer el mismo producto por un precio rentable o que no presente las complicaciones que se estaban dando lugar con el anterior.

2ª Fuerza: poder negociador de los compradores (es alto): aunque los clientes no pueden determinar el precio o solicitar algún descuento, dependerá de ellos la rentabilidad del negocio y por ende resulta importante mantenerles agradados con un servicio de calidad, es por tanto que la opinión de los mismos será siempre escuchada y valorada para poder implementarla en estrategias o herramientas que ayuden a mejorar las problemáticas o incomodidades que se presenten.

3ª Fuerza: posibilidad de competidores potenciales (es alto): el sector de restaurantes es un espacio que constantemente está en dinamismo debido a que día a día se integran más negocios bajo este rubro, y destaca el hecho de que las cevicherías es uno de los tipos de negocio que más abundan en la ciudad por ser comida típica del país, no obstante, el concepto de Barrio Pesquero aunado al tipo de menú y los aditivos en cuanto a ambiente, recepción del cliente y eventos internos, permitirá que destaque y se distinga de los demás

que comparten platos similares; por otro lado, la barreras de entrada son importantes mencionar porque por ejemplo el manejo de la materia prima como los pescados y mariscos es delicado, costo de equipos frigoríficos son costosos y también el clima en la ciudad de Lima es un factor importante por tener temporadas muy frías como para comer platos fríos.

4ª Fuerza: posibilidad de productos sustitutos (es alto): en este particular sí hay productos sustitutos que pueden reemplazar los que el Restaurante Barrio Pesquero ofrece, tales como otros restaurantes de comida marina (los cuales serían productos directos) y restaurantes de comida criolla, Chifas, pollerías, entre otros, que satisfacen la necesidad de alimentarse. También se tiene a los menús de restaurantes pequeños, mercadillos y comida preparada en casa que son platos de bajo costo que pueden sustituir los productos de Barrio Pesquero.

5ª Fuerza competitiva: rivalidad en el sector (es alto): aunque existen restaurantes con cartas similares tanto en el mismo distrito como en distritos aledaños, este modelo de negocio presenta una propuesta nueva en cuanto a servicio y la presentación misma de los platos, destacando platos más elaborados pero que mantienen el gusto de la comida típica peruana. La demanda de comida marina como el ceviche y similares es alta debido a que son platos reconocidos a nivel mundial como también muy grabado en los peruanos y la preferencia de comer dichos productos que son parte de su peruanidad. La diferenciación de Barrio Pesquero es en el agregado que se le da a los platos con un ambiente donde se goce la peruanidad como show de música criolla, danzas típicas mientras almuerzas y fusiones de platos marino-criollos.

7.5. Objetivos Estratégicos

En la tabla 7.1 se presentan los objetivos estratégicos para los primeros años de operatividad de Barrio Pesquero:

Tabla 7.2

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Indicador	Estrategia
	Servicio al cliente	
Aumentar el nivel o rango de satisfacción de los usuarios hasta llegar al 100% en 3 meses.	Número de comentarios positivos de los usuarios. Porcentaje de satisfacción de los usuarios.	Diseñar e implementar un sistema que permita darle respuesta y seguimiento a

		las quejas que presenten los usuarios.
Aumentar en 5% semanal la cantidad de interacciones en las redes sociales o plataformas online.	Estadísticas para cada plataforma.	Asignar un presupuesto para invertir en redes sociales.
Gestión de talento		
Optimizar la gestión del personal a través de un manual de competencias establecido por puntajes y revisarlo mensualmente.	Nota promedio mensual de las evaluaciones o consideraciones del desempeño de los empleados.	Realizar evaluaciones de desempeño a los empleados. Implementar sesiones de feedback de forma quincenal o mensual para conocer las fallas, debilidades y oportunidades en el equipo de trabajo.
Gestión financiera		
Aumentar el margen de ganancia en 10% en el primer año y luego 2% cada año hasta el 5 año de funcionamiento.	Utilidad bruta.	Buscar disminuir los costos mediante proveedores de confianza.
Aumentar los ingresos en 10% el primer año y 2% en los años seguidos.	Tasa e indicadores de crecimiento de los ingresos.	Implementar productos llamativos y a un precio competitivo.
Gestión de aprendizaje e innovación		
Aumentar la asistencia de los empleados con respecto a las capacitaciones que se lleven a cabo llevando a cabo capacitaciones trimestrales y evaluar su desempeño mediante puntajes.	Número de capacitaciones, talleres y charlas desarrolladas al año como también sus evaluaciones y midiendo sus puntajes.	Generar convenios con empresas que desarrollen capacitaciones laborales. Reconocer la labor de los empleados de acuerdo a los logros obtenidos.
Operatividad del negocio		
Optimizar las gestiones (operativas, administrativas) por cada área o departamento del negocio mediante indicadores de desempeño siendo evaluados trimestralmente.	Nota promedio mensual de las evaluaciones o consideraciones del desempeño de las áreas del negocio con base a sus objetivos.	Realizar evaluaciones de desempeño a las áreas o departamentos del restaurante.

CAPÍTULO VIII: PROYECCIONES FINANCIERAS

Para desarrollar este capítulo sobre las proyecciones financieras del proyecto, es necesario indicar que no se está considerando endeudamiento, solo se desarrolla la evaluación económica del proyecto en conjunto con el VAN y TIR económicos.

8.1. Determinación de utilidades

Para la determinación de las utilidades se tuvo que establecer y proyectar varios factores como son la demanda del producto que esto lo obtuvimos a raíz del estudio de mercado realizado en capítulos anteriores, realizar una proyección de ventas a base de la cantidad de aforo que podemos albergar en el restaurante como también con las pruebas piloto que realizamos en el restaurante, esto también nos ayudó a obtener otro dato importante como el ticket promedio.

Tabla 8.1

Determinación de utilidades

Ticket Promedio	Número de clientes
58.61	3,473
2023	
58,61	38,2023

También se realizó el cálculo de los costos de producción a base de la variedad de platos y recetas que contaremos en el restaurante, haciendo también la investigación correspondiente del precio de todos los productos en el mercado actual y se presenta en la siguiente imagen de manera anual.

Tabla 8.2

Costos de producción

Mercadería	Costo
Pescados y mariscos	S/. 482,565.48
Verduras y comestibles	S/. 252,110.40
Backus	S/. 58,315.56
Ecobesa (Coca Cola)	S/. 15,200.40
Licores	S/ 11,074.80
Postres	S/. 4,560.00
Hielo	S/. 10,509.60
Carnes y pollos	S/. 39,428.40

Total de Mercadería S/. 873,764.64

Por otro lado, se calcularon los gastos operativos que se realizarán, esto proyectado de manera anual, considerando los factores más importantes para el normal funcionamiento de este tipo de negocio dentro del rubro gastronómico.

Tabla 8.3

Gastos operativos

Gastos Operativos	S/.
Planilla Sueldos	S/. 466,800.00
Impuestos	S/. 8,454.36
Contador (paga gerencia)	S/. 12,000.00
Asesor Legal	S/. 6,000.00
ADPAY	S/. 7,200.00
Servicios	S/. 64,076.40
Sistema Restaurantes.Pe	S/. 1,350.00
Fumigación	S/. 1,800.00
My Verisure	S/. 2,303.64
Show Ballet Danzas	S/. 8,400.00
Rausemil (Gas)	S/. 27,960.00
Redes sociales	S/. 24,000.00
Imprenta y Marketing	S/. 26,904.00
Spotify y AppTv	S/. 226.80
Almuerzo de personal	S/ 12,099.60
Gastos varios	S/. 44,870.40
Plus Gerencia	S/. 9,000.00
Alquileres	S/. 216,600.00
Máquinas y equipo	S/ 10,956.00
Planillas eventuales	S/. 29,040.00
Gastos administrativos	S/. 44,098.80
Otros	S/. 42,811.80
Impuesto IGV	S/. 152,760.12
Total de Gastos Operativos	S/. 1,219,711.92

8.1.1. Total de ingresos

Para obtener los ingresos, usamos el ticket promedio y el número de consumidores totales anualmente. También se obtienen ingresos adicionales por la venta de aceite y baldes usados.

Tabla 8.4

Total de ingresos

Concepto	Restaurante	Bar	Totales
Ingreso de efectivo	S/.353,920.60		S/. 353,920.60
Ingreso por venta con tarjeta (POS)	S/. 1,885,158.00		S/3 1,885,158.00

Ingreso por venta de aceite usado y baldes	S/. 7,513.00	S/ 7,513.00
Total de ingresos	S/. 2,246,591.60	S/. 2,246,951.60

8.1.2. Total utilidades

Las utilidades del primer año resultan en negativo por el valor de S/. -84,543.60, esto se da por la cantidad de egresos que se realizaron para poder iniciar operaciones.

Tabla 8.5

Total utilidades

Resumen	S/.
Total de ingresos	S/. 2,246,591.60
Total de egresos	S/. 2,165,823.56
Total de utilidades	S/. 80,768.04

8.2. Presupuesto de capital

8.2.1. Flujo de caja neto

Para el FEN usamos la utilidad neta y la depreciación; sumando estos dos valores podemos determinar el FEN el cual posteriormente nos ayudara a determinar el Flujo de caja libre.

Tabla 8.6

Flujo de caja neto

Presupuesto de capital						
Año	0	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad operativa		84,543.60	233,279.91	260,123.29	287,503.54	315,431.39
Impuesto a la renta		-8,454.36	-23,327.99	-26,012.32	-28,750.35	-31,543.13
Utilidad neta		76,089.24	209,951.92	234,110.97	258,753.19	283,888.26
+Depreciación		51,347.00	24,713.00	24,713.00	24,713.00	24,713.00
Flujo de efectivo Neto (FEN) = U.NETA + DEP		127,436.24	234,664.92	258,823.97	283,466.19	308,601.26

8.2.2. Flujo de caja libre

Para el FCL se suma el FEN los activos fijos e inversión de capital de trabajo que están en negativo del año cero como también el último año se suma los activos fijos que se recuperan (en este caso no hay recuperado) y también se suma el retorno o recuperado de la inversión de capital como la inversión en insumos y en la garantía de alquiler. En el particular de la inversión del Activo Fijo en el año 2027, no se recupera debido a que cumple con su ciclo de vida.

Tabla 8.7

Flujo de caja libre

Flujo de efectivo Neto (FEN) = U.NETA + DEP	127,436.24	234,664.92	258,823.97	283,466.19	308,601.26	
Inversión Activo fijo	-252,435.00				No se recupera	
Inversión Capital de Trabajo	-48,780.00				25,250.00	
Flujo de efectivo libre	-301,215.00	127,436.24	234,664.92	258,823.97	283,466.19	333,851.26

8.2.3. CAPM

Para poder hallar el CAPM se tiene que usar la siguiente formula:

$$\text{capm} = \text{rf} + \text{beta} * (\text{km} - \text{rf})$$

Para lo cual se tiene que hallar la Rentabilidad libre de riesgo, la rentabilidad media del mercado y el beta que es el coeficiente de prima de riesgo (para hallar este dato usaremos de referencia una empresa en el rubro gastronómico a nivel internacional como lo es Mc Donald). Para poder hallar los rendimientos medio y de mercado usaremos la información de portales financieros (Tales como Yahoo Finance y Federal Reserve Board

del gobierno americano) para recabar data y hallar los datos requeridos como lo puede revisar adjuntado en los anexos.

Tabla 8.8

CAPM

Media (anual)	14.87%	KM
Media (anual)	1.66%	RF
BETA	0.63	
capm		9.98%

8.2.4. TIR

Una vez obtenido el flujo de efectivo libre, podemos hallar la Tasa Interna de Retorno (TIR), con este valor podemos ver el porcentaje de beneficio o pérdida que conlleva hacer la inversión en el proyecto Barrio Pesquero.

Tabla 8.9

TIR

TIR	67%
-----	-----

El TIR es de un 63%, con este porcentaje podemos concluir que el proyecto es muy rentable y nos brinda un indicador positivo para continuar con el proyecto.

8.2.5. VPN o VAN

VNA (interés; flujos de caja) + desembolso inicial

Tabla 8.10

VPN

capm	9.98%
VPN	622,200.73

Obteniendo el VPN, podemos concluir que después de la inversión inicial que fue por un valor de s/. 301,215.00, pasado 5 años de operatividad se logró una ganancia de s./ 690,236.89 adicionales a la inversión; por lo cual, podemos concluir que el proyecto Barrio Pesquero es rentable.

8.3. Punto de equilibrio

Mediante la determinación del punto de equilibrio se puede identificar el número de clientes que se debe atender en el primer año de operaciones comerciales, esto con la finalidad de poder cubrir los costos de la empresa. Particularmente en el caso de Barrio Pesquero en el año 2023, se cuenta con la siguiente información reflejada en la tabla 8.6 en donde se determinó que el número de clientes diarios que deben atenderse para el año 2023 es de 95:

Tabla 8.11

Punto de equilibrio año 2023

Punto de equilibrio	
Costo fijo anual	1,219,712
Ticket promedio	58,61
Costo variable unitario	22,87
Punto de equilibrio	34.128.91
Número de clientes diarios	95

Resulta importante a su vez, detallar la cantidad de clientes a manejarse en la temporada alta, media y baja pues esto varía e influye en la cantidad necesaria para poder llegar al punto de equilibrio deseado:

Tabla 8.12

Cantidad de clientes en temporada alta, media y baja

Mes	Temporada	Cliente mensual promedio	Ticket Promedio	Ventas
Diciembre	Alta	4,080.00	S/ 58.61	S/ 239,128.80
Enero	Alta	4,080.00	S/ 58.61	S/ 239,128.80
Febrero	Alta	4,080.00	S/ 58.61	S/ 239,128.80
Marzo	Alta	4,080.00	S/ 58.61	S/ 239,128.80
Abril	Baja	2,012.00	S/ 58.61	S/ 117,923,32
Mayo	Baja	2,012.00	S/ 58.61	S/ 117,923,32
Junio	Baja	2,012.00	S/ 58.61	S/ 117,923,32
Julio	Baja	2,012.00	S/ 58.61	S/ 117,923,32
Agosto	Media	3,460.00	S/ 58.61	S/ 202,790.60
Setiembre	Media	3,460.00	S/ 58.61	S/ 202,790.60
Octubre	Media	3,460.00	S/ 58.61	S/ 202,790.60
Noviembre	Media	3,460.00	S/ 58.61	S/ 202,790.60
TOTAL		38,208.00		S/ 2,239,078.00

8.4. Política de dividendos

La política de dividendos es del 0% debido a que todas las utilidades serán reinvertidas en la empresa ya que se proyecta realizar una cadena de restaurantes bajo la misma marca y se hará reinversión en la empresa con nuevos locales de Barrio Pesquero. Pasado los 5 años se evaluará cuáles serán las políticas de dividendos.

CONCLUSIONES

A través del desarrollo de este modelo de negocio se pudo conocer la factibilidad del mismo y plantear las siguientes conclusiones en concordancia con los objetivos específicos del Plan:

- El estudio de mercado determinó la existencia de interés por parte del segmento seleccionado (Hombres y mujeres entre 20 a 45 años, de procedencia Lima).
- La procedencia de los posibles consumidores refiere a San Isidro, con un 7.72% de frecuencia relativa, según la encuesta.
- El 51.4% de los posibles consumidores se encuentran bajo el perfil laboral de “empleado”, según la encuesta.
- Se identificó al restaurante “Punto Azul” como el competidor más fuerte pues abarca el 16.3% del mercado, según la encuesta.
- Los gastos operativos determinaron ser un monto total de S/. 1,215,936.36, mientras que los costos de producción fueron de S/. 873,764.64, mientras que el total de utilidades para el primer año fue de S/. 84,543.60.
- La inversión inicial fue por un valor de s/. 301,215.00, luego de 5 años de operatividad se logró una ganancia de s./ 690,236.89 adicionales a la inversión; concluyendo con que el proyecto Barrio Pesquero es rentable.

RECOMENDACIONES

- El proyecto “Barrio Pesquero” debe mantener sus condiciones físicas en excelente estado de manera que esto pueda ser influyente positivo en la elección de los consumidores.
- Se debe mantener una supervisión y seguimiento constante de los objetivos estratégicos planteados para que pueda evaluarse la eficiencia y eficacia con que se ejecutan los procesos y gestiones dentro de la empresa, y así solventar cualquier problema que se presente en el menor tiempo posible.
- Se recomienda a los propietarios poder ejecutar los procesos operativos de manera óptima para que puedan lograrse las metas propuestas en cuanto a las ventas y mantener la rentabilidad propuesta.
- Se recomienda cumplir con lo especificado en el Plan de Mercadeo para que se capten los clientes potenciales y lograr los objetivos de venta.

REFERENCIAS

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14e*. México. Pearson Educación
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing 11e*. México. Pearson Educación.
- García T., J.; Pérez R., M.; & Sánchez Q., M. (2006). *Organización y Dirección de Empresas*. Ediciones Paraninfo, S.A
- González B., R.; Juárez Ch., J.; Pacheco T., J.; & Torres A., G. (2019). *Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida peruana express*. (Tesis de Maestría, Universidad ESAN)
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1561/2019_MAGEM_16-3_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2021). Subsector Restaurantes aumentó 224.59% en junio del presente año.
<https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-125-2021-inei.pdf>
- La Cámara (2022). Economía peruana creció 2.86% en enero del 2022.
[https://lacamara.pe/economia-peruana-crecio-286-en-enero-del-2022/#:~:text=En%20enero%20del%202022%2C%20la,Estad%3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20\(INEI\)](https://lacamara.pe/economia-peruana-crecio-286-en-enero-del-2022/#:~:text=En%20enero%20del%202022%2C%20la,Estad%3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI))
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. España. McGraw-Hill
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River (NJ). Pearson Education.
- Martínez G., A.; Ruíz M., C.; Escrivá M., J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España. McGraw-Hill
- Osterwalder, A., Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. Reino Unido. John Wiley & Sons Limited.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2022). Situación Perú. Primer trimestre 2022.
<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2022/>
- Ticliahuanca-Tineo, K. (2017). *Plan de Negocios para la Implementación de un Restaurante de comida Regional en la ciudad de Piura*. (Tesis de Maestría, Universidad de Piura)

ANEXOS

Anexo 1: Edad de encuestados.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 20 años	38	6.37%
De 20 a 24 años	98	16.42%
De 25 a 29 años	93	15.58%
De 30 a 34 años	110	18.43%
De 35 a 39 años	95	15.91%
De 40 a 45 años	83	13.90%
Más de 45 años	80	13.40%

Anexo 2: Distrito de procedencia

Distrito	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Jesús María	24	5.01%
Magdalena	25	5.22%
Pueblo Libre	23	4.80%
San Miguel	26	5.43%
Lince	32	6.68%
La Molina	29	6.05%
San Borja	26	5.43%
San Isidro	37	7.72%
Surquillo	22	4.59%
Surco	26	5.43%
VES - VMT – Pachacamac	32	6.68%
Barranco – Chorrillos	26	5.43%
Miraflores	34	7.10%
Ate - Santa Anita	26	5.43%
Comas, Independencia, Carabayllo	28	5.85%
Otros	32	6.68%
Fuera de Lima / No contesta	31	6.47%

Anexo 3: Ingreso mensual aproximado

Rangos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menor a S/ 3,585	63	14.1%
De S/. 3,585 a menos de S/. 4,727	198	44.2%
De S/. 4,727 a S/.5,869	88	19.6%
Mayor a S/ 5,869	99	22.1%

Anexo 4: Género

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	199	51.7 %
Femenino	186	48.3 %

Anexo 5: Actividad principal

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Empleado (a)	198	51.4%
Empresario (a)	132	34.3%
Madre de familia	22	5.7%
Estudiante universitario (a)	24	6.2%
Deportista	9	2.3%

Anexo 6: Almuerzo fuera de casa

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	236	61.3%
No	149	38.7%

Anexo 7: Almuerzo ceviche o platos derivados del pescado

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	190	80.5%
No	46	19.5%

Anexo 8: Lugares donde consume ceviche o platos derivados del pescado

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cevichería Richards	21	11.1%
Punto Azul	31	16.3%
Punto Blanco	18	9.5%
Barra Chalaca	22	11.6%
Barra Marina	22	11.6%
Tramontana	11	5.8%
Ronald	9	4.7%
El Mordisco	13	6.8%
Embarcadero 41	11	5.8%
La Choza Náutica	12	6.3%
En su centro de	8	4.2%

trabajo		
Otros	12	6.3%

Anexo 9: Tipos de platos que consumen regularmente

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ceviches	165	86.84%
Tiraditos	90	47.37%
Causas	45	23.68%
Jaleas	65	34.21%
Chicharrones	111	58.42%
Sudados	45	23.68%
Pescado frito	101	53.16%
Arroz con mariscos	134	70.53%
Otros	55	28.95%

Anexo 10: Monto a pagar por plato

S/15.00 a S/ 20.00	21	11.05%
S/21.00 a S/30.00	31	16.32%
S/31.00 a S/ 36.00	109	57.37%
S/37.00 a S/ 40.00	24	12.63%
Más de S/40 soles.	5	2.63%

Anexo 11: Medios por donde se entera de las novedades de dichos restaurantes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Revistas	78	41.1%
Periódico	45	23.7%
Volantes	122	64.2%
Redes Sociales	165	86.8%
Publicidad en casa u oficina	70	36.8%
Página web	78	41.1%
Otros	65	34.2%

Anexo 12: Mes del año donde consume más este tipo de plato

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Enero – Marzo	66	35.7%
Abril – Junio	27	14.6%
Junio – Septiembre	29	15.7%
Octubre – Diciembre	63	34.1%

Anexo 13: Tipo de bebidas que prefiere junto con los ceviches o platos derivados del pescado

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Chicha morada	88	46.3%
Gaseosa	41	21.6%
Cerveza	17	8.9%
Limonada	15	7.9%
Agua	25	13.2%
Otros	4	2.1%

Anexo 14: Intención de consumir en Barrio Pesquero

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente Si	110	57.9%
Si	55	28.9%
Tal Vez	12	6.3%
No	9	4.7%
Definitivamente No	4	2.1%

Anexo 15: Tipo de combinación que consumiría

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bebida + plato de fondo	121	73.3%
Bebida + plato de entrada y fondo	44	26.7%

Anexo 16: Tipo de plato a elegir

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ceviche de pescado	98	81%
Ceviche mixto	65	54%
Arroz con mariscos	78	64%
Jalea mixta	55	45%
Chicharrón de pescado	89	74%
Chicharrón mixto	65	54%

Anexo 17: Tipo de plato a elegir en las combinaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ceviche de pescado – chicharrón de pescado	36	82%

Jalea mixta	31	70%
Arroz con mariscos	26	59%
Ceviche mixto	32	73%
Chicharrón de pescado	23	52%
Leche de tigre – chicharrón de pescado	31	70%
Leche de tigre – jalea mixta	26	59%
Leche de tigre – arroz con mariscos	27	61%

Anexo 18: Tipo de bebida a elegir con los platos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Chicha morada	85	51.5%
Cerveza	13	7.9%
Gaseosa	33	20.0%
Limonada	13	7.9%
Agua	18	10.9%
Otro	3	1.8%

Anexo 19: Tipo de acompañamiento

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Porción de yucas	23	13.9%
Leche de tigre	98	59.4%
Canchita Serrana	111	67.3%
Porción de Choclo	65	39.4%
Chilcano	89	53.9%

Anexo 20: Monto dispuesto a pagar por el combo de bebida más plato

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
S/15.00 a S/20.00	34	28.1%
S/25.00 a S/35.00	63	52.1%
S/35.00 a S/40.00	16	13.2%
S/40.00 a S/45.00	8	6.6%
Más de S/45.00		

Anexo 21: Monto dispuesto a pagar por plato

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
S/25 a S/30	12	27.3%
S/31 a S/35	25	56.8%
S/36 a S/40	6	13.6%
S/41 a S/45	1	2.3%

Anexo 22: Número de veces por semana que acudiría

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 vez	8	47%
2 veces	6	35%
3 veces	3	19%

Anexo 23: Mes del año que acudiría más

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Enero – Marzo	67	35.1%
Abril – Junio	37	19.4%
Junio – Septiembre	31	16.2%
Octubre – Diciembre	56	29.3%

Anexo 24: Día de la semana que acudiría al local

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Lunes	13	6.8%
Martes	11	5.8%
Miércoles	12	6.3%
Jueves	45	23.6%
Viernes	56	29.3%
Sábado	36	18.8%
Domingo	18	9.4%

Anexo 25: Horario en el que acudiría

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 11: 00 a 12:00 pm	11	5.8%
De 12:01 a 1:00 p.m.	27	14.1%
De 1:01 a 2:00 pm	66	34.6%
De 2:01 a 3:00 p.m.	56	29.3%
De 3:01 a 4:00 pm	21	11.0%
De 4:01 a 5:00 p.m.	4	2.1%
De 5:01 a 6:00 p.m.	6	3.1%

Anexo 26: Tiempo de demora en servir un plato a la mesa

Horario	Menos de 5	5 - 10	10 - 15	15 - 20	20 - 25	25 - 30	30 a más
De 11:00 a 12:00 pm	8	3					
De 12:01 a 1:00 pm		6	14	7			
De 1:01 a 2:00 pm				42	16	7	1
De 2:01 a 3:00 pm				45	9	2	
De 3:01 a 4:00 pm	2	13	5	1			
De 4:01 a 5:00 pm	3	1					
De 5:01 a 6:00 pm	6						
	9.9%	12.0%	9.9%	49.7%	13.1%	4.7%	0.5%

Anexo 27: Opinión acerca del concepto Barrio Pesquero

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Bueno	88	46.1%
Bueno	65	34.0%
Indiferente	23	12.0%
Malo	11	5.8%
Muy malo	4	2.1%

Anexo 28: Tiempo de permanencia en el local

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
30 minutos	14	7.3%
45 minutos	61	31.9%
60 minutos	88	46.1%
75 minutos	11	5.8%
90 minutos	11	5.8%

120 minutos

6

3.1%

Anexo 29: Ubicación de preferencia

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Lince	92	48.2%
San Isidro	61	31.9%
Miraflores	12	6.3%
Jesús María	7	3.7%
Surco	13	6.8%
Magdalena	6	3.1%

Anexo 30: Medios donde le gustaría enterarse sobre las promociones y novedades

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Revistas	67	35.1%
Periódico	35	18.3%
Volantes	122	63.9%
Redes Sociales	165	86.4%
Publicidad enviada a casa y hogares	45	23.6%
Página web	90	47.1%

Anexo 31: Medios de pago a utilizar

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contado	55	28.8%
Tarjeta de Débito	65	34.0%
Tarjeta de crédito	71	37.2%

Anexo 32: Tipo de tarjeta de pago a utilizar

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Visa	58	81.7%
MasterCard	13	18.3%

Anexo 33: Nombre que le atrae más para una cevichería

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Barrio Pesquero	89	47.08%
Santo Muelle	16	8.46%
Pescado y sabor	8	4.23%
Marea Alta	13	6.87%
El Coral	24	12.70%
Piratas del Ceviche	39	20.63%

Anexo 34: CAPM

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL

AÑO	km (s&p 500)	rend (MCD)
2022-12	5.37529%	-3.3946%
2022-11	7.98635%	0.0477%
2022-10	-9.33957%	18.1676%
2022-9	-4.24401%	-8.5381%
2022-8	9.11163%	-4.2108%
2022-7	-8.39200%	6.6794%
2022-6	0.00532%	-2.1133%
2022-5	-8.79567%	1.2241%
2022-4	3.57732%	0.7603%
2022-3	-3.13605%	1.0255%
2022-2	-5.25851%	-5.6581%
2022-1	4.36129%	-3.2156%
2021-12	-0.83337%	9.5953%
2021-11	6.91439%	-0.3869%
2021-10	-4.75691%	1.8415%
2021-9	2.89903%	1.5371%
2021-8	2.27481%	-2.1631%
2021-7	2.22140%	5.0738%
2021-6	0.54865%	-1.2399%
2021-5	5.24253%	-0.9277%
2021-4	4.24386%	5.3270%
2021-3	2.60915%	8.7319%
2021-2	-1.11366%	-0.8179%
2021-1	3.71214%	-3.1410%
2020-12	10.75457%	-1.3153%
2020-11	-2.76658%	2.0845%
2020-10	-3.92280%	-2.9569%
2020-9	7.00647%	2.7960%
2020-8	5.51013%	9.9032%
2020-7	1.83884%	5.3179%
2020-6	4.52818%	-0.9929%
2020-5	12.68441%	-0.6611%
2020-4	-12.51193%	13.4321%
Media (mes)	1.16166%	
Media (anual)	14.87%	KM
Media (anual)	1.66%	RF
BETA	0.63	
capm	9.98%	

Anexo 35: Presupuesto de capital

PRESUPUESTO DE CAPITAL	0	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL DE INGRESOS						
INGRESO DE EFECTIVO		353,920.80	389,312.66	397,098.91	405,040.89	413,141.71
INGRESO POR VENTA CON TARJETA (POS)		1,885,158.00	2,073,673.80	2,115,147.28	2,157,450.22	2,200,599.23
INGRESOS POR VENTA DE ACEITE USADO Y BALDES		7,513.00	8,359.92	8,527.12	8,897.66	8,871.61
TOTAL DE INGRESOS		2,246,591.60	2,471,346.38	2,520,773.31	2,571,188.77	2,622,612.55
GASTOS OPERATIVOS						
PLANILLA SUELDOS		-466,800.00	-466,800.00	-466,800.00	-466,800.00	-466,800.00
CONTADOR (paga gerencia)		-12,000.00	-12,000.00	-12,000.00	-12,000.00	-12,000.00
ASESOR LEGAL		-8,000.00	-8,000.00	-8,000.00	-8,000.00	-8,000.00
AFDAY		-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00
SERVICIOS		-64,076.40	-64,076.40	-64,076.40	-64,076.40	-64,076.40
SISTEMA RESTAURANTES.PE		-1,350.00	-1,350.00	-1,350.00	-1,350.00	-1,350.00
FUMIGACION		-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
MY VERISURE		-2,303.64	-2,303.64	-2,303.64	-2,303.64	-2,303.64
SHOW Y BALLET DANZAS		-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00
RAUSEMIL (GAS)		-27,960.00	-27,960.00	-27,960.00	-27,960.00	-27,960.00
REDES SOCIALES		-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00
IMPRESA Y MARKETING		-26,904.00	-26,904.00	-26,904.00	-26,904.00	-26,904.00
SPOTIFY Y APP TV		-226.80	-226.80	-226.80	-226.80	-226.80
ALMUERZO DE PERSONAL		-12,099.60	-12,099.60	-12,099.60	-12,099.60	-12,099.60
GASTOS VARIOS		-44,870.40	-44,870.40	-44,870.40	-44,870.40	-44,870.40
PLUS GERENCIA		-9,000.00	-9,000.00	-9,000.00	-9,000.00	-9,000.00
PAGO EVENTUALES		-	-	-	-	-
ALQUILERES		-216,600.00	-216,600.00	-216,600.00	-216,600.00	-216,600.00
MAQUINARIA Y EQUIPO		-10,956.00	-10,956.00	-10,956.00	-10,956.00	-10,956.00
PLANILLAS EVENTUALES		-29,040.00	-29,040.00	-29,040.00	-29,040.00	-29,040.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-44,098.80	-44,098.80	-44,098.80	-44,098.80	-44,098.80
OTROS		-42,811.80	-42,811.80	-42,811.80	-42,811.80	-42,811.80
Impuesto IGV		-152,760.12	-168,036.13	-171,396.85	-174,824.79	-178,321.29
GASTOS OPERATIVOS		-1,211,257.56	-1,226,533.57	-1,229,894.29	-1,233,322.23	-1,236,818.73
MERCADERIA						
PESCADOS Y MARISCO		-482,565.48	-530,822.03	-541,438.47	-552,267.24	-563,312.58
VERDURAS Y COMESTIBLES		-262,110.40	-277,321.44	-282,867.87	-288,525.23	-294,295.73
BACKUS		-58,315.58	-64,147.12	-65,430.06	-68,738.66	-68,073.43
ECOBESA (coca cola)		-15,200.40	-16,720.44	-17,054.85	-17,395.95	-17,743.88
LICORES		-11,074.80	-12,182.28	-12,425.93	-12,674.44	-12,927.93
POSTRES		-4,660.00	-5,016.00	-5,116.32	-5,218.65	-5,323.02
HIELO		-10,509.60	-11,580.56	-11,791.77	-12,027.61	-12,268.16
CARNES Y POLLOS		-39,428.40	-43,371.24	-44,238.66	-45,123.44	-46,025.91
MERCADERIA		-873,764.64	-961,141.10	-980,363.93	-999,971.20	-1,019,970.63
MANTENIMIENTO						
VLADDIMIR ORE (tecnico)		-8,600.00	-8,600.00	-8,600.00	-8,600.00	-8,600.00
RENE CALIZAYA (Tecnico)		-9,600.00	-9,600.00	-9,600.00	-9,600.00	-9,600.00
RUDY ARIZACA (mantenimiento)		-4,800.00	-4,800.00	-4,800.00	-4,800.00	-4,800.00
MANTENIMIENTO		-21,000.00	-21,000.00	-21,000.00	-21,000.00	-21,000.00
DEPRECIACIÓN		-51,347.00	-24,713.00	-24,713.00	-24,713.00	-24,713.00
UTILIDAD OPERATIVA		89,222.40	237,958.71	264,802.09	292,182.34	320,110.19
IMPUESTO A LA RENTA		-8,454.36	-23,327.99	-26,012.32	-28,750.35	-31,543.13
UTILIDAD NETA		80,768.04	214,630.72	238,789.77	263,431.99	288,567.06
+ DEPRECIACIÓN		51,347.00	24,713.00	24,713.00	24,713.00	24,713.00
Flujo de Efectivo Neto (FEN) = U.NETA + DEP		132,115.04	239,343.72	263,502.77	288,144.99	313,280.06
- Inversión Activo Fijo		-252,435.00				NO SE RECUPERA
- Inversión Capital de Trabajo		-48,780.00				25,250.00
Flujo de Efectivo Libre		-301,215.00	132,115.04	239,343.72	288,144.99	338,530.06

Anexo 36: DATA

Dec 01, 2022	4,087.14	4,100.96	3,764.49	3,839.50	3,839.50	85,249,330,000	%REND
Nov 01, 2022	3,901.79	4,080.11	3,698.15	4,080.11	4,080.11	92,671,910,000	5.375%
Oct 01, 2022	3,609.78	3,905.42	3,491.58	3,871.98	3,871.98	95,823,790,000	7.986%
Sep 01, 2022	3,936.73	4,119.28	3,584.13	3,585.62	3,585.62	94,241,020,000	-9.340%
Aug 01, 2022	4,112.38	4,325.28	3,954.53	3,955.00	3,955.00	92,252,350,000	-4.244%
Jul 01, 2022	3,781.00	4,140.15	3,721.56	4,130.29	4,130.29	81,688,320,000	9.112%
Jun 01, 2022	4,149.78	4,177.51	3,636.87	3,785.38	3,785.38	106,116,710,000	-8.392%
May 01, 2022	4,130.61	4,307.66	3,810.32	4,132.15	4,132.15	108,860,390,000	0.005%
Abr 01, 2022	4,540.32	4,593.45	4,124.28	4,131.93	4,131.93	90,367,840,000	-8.796%
Mar 01, 2022	4,363.14	4,637.30	4,157.87	4,530.41	4,530.41	123,546,260,000	3.577%
Feb 01, 2022	4,519.57	4,595.31	4,114.65	4,373.94	4,373.94	92,667,710,000	-3.136%
Jan 01, 2022	4,778.14	4,818.62	4,222.62	4,515.55	4,515.55	95,562,890,000	-5.259%
Dec 01, 2021	4,602.82	4,808.93	4,495.12	4,796.18	4,796.18	92,750,180,000	4.361%
Nov 01, 2021	4,610.62	4,743.83	4,560.00	4,567.00	4,567.00	88,268,840,000	-0.833%
Oct 01, 2021	4,317.16	4,608.08	4,278.94	4,605.38	4,605.38	80,253,600,000	6.914%
Sep 01, 2021	4,528.80	4,545.85	4,305.91	4,307.54	4,307.54	85,528,860,000	-4.757%
Aug 01, 2021	4,406.86	4,537.36	4,367.73	4,522.68	4,522.68	80,500,760,000	2.899%
Jul 01, 2021	4,300.73	4,429.97	4,233.13	4,395.26	4,395.26	84,255,620,000	2.275%
Jun 01, 2021	4,216.52	4,302.43	4,164.40	4,297.50	4,297.50	102,544,180,000	2.221%
May 01, 2021	4,191.98	4,238.04	4,056.88	4,204.11	4,204.11	88,321,860,000	0.549%
Abr 01, 2021	3,992.78	4,218.78	3,992.78	4,181.17	4,181.17	83,124,090,000	5.243%
Mar 01, 2021	3,842.51	3,994.41	3,723.34	3,972.89	3,972.89	122,371,150,000	4.244%
Feb 01, 2021	3,731.17	3,950.43	3,725.62	3,811.15	3,811.15	99,082,320,000	2.609%
Jan 01, 2021	3,764.61	3,870.90	3,662.71	3,714.24	3,714.24	106,117,800,000	-1.114%
Dec 01, 2020	3,645.87	3,760.20	3,633.40	3,756.07	3,756.07	96,375,680,000	3.712%
Nov 01, 2020	3,296.20	3,645.99	3,279.74	3,621.63	3,621.63	101,247,180,000	10.755%
Oct 01, 2020	3,385.87	3,549.85	3,233.94	3,269.96	3,269.96	89,938,980,000	-2.767%
Sep 01, 2020	3,507.44	3,588.11	3,209.45	3,363.00	3,363.00	92,310,780,000	-3.923%
Aug 01, 2020	3,288.26	3,514.77	3,284.53	3,500.31	3,500.31	82,466,520,000	7.006%
Jul 01, 2020	3,105.92	3,279.99	3,101.17	3,271.12	3,271.12	96,928,130,000	5.510%
Jun 01, 2020	3,038.78	3,233.13	2,965.66	3,100.29	3,100.29	131,458,880,000	1.839%
May 01, 2020	2,869.09	3,068.67	2,766.64	3,044.31	3,044.31	107,135,190,000	4.528%
Abr 01, 2020	2,498.08	2,954.86	2,447.49	2,912.43	2,912.43	123,608,160,000	12.684%
Mar 01, 2020	2,974.28	3,136.72	2,191.86	2,584.59	2,584.59	162,185,380,000	-12.512%
Feb 01, 2020	3,235.66	3,393.52	2,855.84	2,954.22	2,954.22	84,436,590,000	-8.411%

Date	Open	High	Low	Close*	Adj Close**	Volume	%REND
Dec 01, 2022	273.16	279.9	261.4	263.53	262.02	53,148,200	-3.395%
Nov 01, 2022	273.69	281.67	266.34	272.79	269.71	68,987,800	0.048%
Oct 01, 2022	233.52	274.81	231.71	272.66	269.58	68,886,100	18.168%
Sep 01, 2022	251.82	261.4	230.58	230.74	228.13	59,809,100	-8.538%
Aug 01, 2022	262.54	267.97	252.2	252.28	248.07	48,194,300	-4.211%
Jul 01, 2022	246.35	264.35	246	263.37	258.97	48,678,500	6.679%
Jun 01, 2022	253.19	253.42	232.17	246.88	241.42	60,826,300	-2.113%
May 01, 2022	250.86	254.78	228.34	252.21	246.63	65,038,300	1.224%
Apr 01, 2022	248.12	259.61	242.38	249.16	243.65	52,090,000	0.760%
Mar 01, 2022	242.3	251.35	217.68	247.28	241.81	92,000,500	1.025%
Feb 01, 2022	259.75	262.88	239.61	244.77	238.03	58,076,100	-5.658%
Jan 01, 2022	269.49	271.15	245.25	259.45	252.31	64,879,700	-3.216%
Dec 01, 2021	245.76	269.72	244.11	268.07	260.69	58,776,500	9.595%
Nov 01, 2021	245.8	257.79	243.95	244.6	236.56	51,361,500	-0.387%
Oct 01, 2021	243.07	249.95	236.14	245.55	237.48	57,991,500	1.841%
Sep 01, 2021	237.88	248.9	235.95	241.11	233.18	55,922,700	1.537%
Aug 01, 2021	244.24	244.68	233.05	237.46	228.4	45,210,000	-2.163%
Jul 01, 2021	231.41	247.05	226.42	242.71	233.45	53,633,300	5.074%
Jun 01, 2021	235.98	237.81	228.82	230.99	222.18	52,582,400	-1.240%
May 01, 2021	237.99	238.18	227.57	233.89	223.73	49,485,700	-0.928%
Apr 01, 2021	224.67	236.29	223.28	236.08	225.83	52,201,900	5.327%
Mar 01, 2021	207.35	227.88	202.73	224.14	214.4	84,406,200	8.732%
Feb 01, 2021	208.48	217.31	206.14	206.14	195.98	57,318,600	-0.818%
Jan 01, 2021	214.49	216.12	203.11	207.84	197.6	64,196,200	-3.141%
Dec 01, 2020	218.88	218.93	206.19	214.58	204	72,822,200	-1.315%
Nov 01, 2020	215.88	227.85	207.17	217.44	205.5	69,778,000	2.085%
Oct 01, 2020	221.59	231.91	209.91	213	201.31	53,954,900	-2.957%
Sep 01, 2020	210.84	226.72	210.58	219.49	207.44	63,009,500	2.796%
Aug 01, 2020	194.33	216.71	193.59	213.52	200.62	56,770,700	9.903%
Jul 01, 2020	184.95	202.52	182.62	194.28	182.54	67,343,400	5.318%
Jun 01, 2020	186.71	202.73	178.88	184.47	173.33	85,778,100	-0.993%
May 01, 2020	184	190.66	167.85	186.32	173.91	80,304,100	-0.661%
Apr 01, 2020	160.22	190.41	155	187.56	175.06	106,538,600	13.432%
Mar 01, 2020	193.81	207.16	124.23	165.35	154.33	179,708,700	-14.843%
Feb 01, 2020	214.99	218.39	188.81	194.17	180.11	69,371,600	-9.254%

Anexo 37: Punto de equilibrio años 2024, 2025, 2026 y 2027

Año 2024

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costo Fijo Annual	1.249.861,56
Ticket Promedio	63,21
Costo Variable Unitario	24,67
Punto Equilibrio	32.429,14

Numero de Clientes diarios	90
-----------------------------------	-----------

Año 2025

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costo Fijo Annual	1.255.906,61
Ticket Promedio	63,21
Costo Variable Unitario	24,67
Punto Equilibrio	32.585,99

Numero de Clientes diarios	91
-----------------------------------	-----------

Año 2026

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costo Fijo Annual	1.262.072,58
Ticket Promedio	63,21
Costo Variable Unitario	24,67
Punto Equilibrio	32.745,97

Numero de Clientes diarios	91
-----------------------------------	-----------

Año 2027

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costo Fijo Annual	1.268.361,86
Ticket Promedio	63,21
Costo Variable Unitario	24,67
Punto Equilibrio	32.909,16

Numero de Clientes diarios	91
-----------------------------------	-----------

Anexo 38: Balance General año 2022

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo corriente	350000	Pasivo corriente	0
Efectivo	350000		
Activo no corriente	0	Pasivo no corriente	250000
		Obligaciones financieras a largo pla	250000
		TOTAL PASIVO	250000
		PATRIMONIO	
		Capital social	100000
		TOTAL PATRIMONIO	100000
TOTAL ACTIVO	350000	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	350000

Anexo 39: Estados financieros años 2023, 2024, 2025, 2026, 2027

Año 2023

ACTIVOS			PASIVOS	
Activo corriente		179.212,16	Pasivo corriente	0
Efectivo		179.212,16		
Activo no corriente	S/.	201.088,00	Pasivo no corriente	200000
Maquinaria y equipo	S/.	252.435,00	Obligaciones financiera	200000
Depreciacion acumulada	S/.	-51.347,00		
			TOTAL PASIVO	200000
			PATRIMONIO	
			Capital social	100000
			Resultados del ejercicio	80.300,16
			TOTAL PATRIMONIO	180.300,16
TOTAL ACTIVO	S/.	380.300,16	TOTAL PASIVO Y PATRII	380.300,16

Año 2024

ACTIVOS			PASIVOS	
Activo corriente		368.088,00	Pasivo corriente	0
Efectivo		368.088,00		
Activo no corriente	S/.	176.375,00	Pasivo no corriente	150000
Maquinaria y equipo	S/.	252.435,00	Obligaciones financieras a largo plazo	150000
Depreciacion acumulada	-S/	76.060,00		
			TOTAL PASIVO	150000
			PATRIMONIO	
			Capital social	180.300,16
			Resultados del ejercicio	214.162,84
			TOTAL PATRIMONIO	394.463,00
TOTAL ACTIVO		544.463,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	544.463,00

Año 2025

ACTIVOS			PASIVOS	
Activo corriente		581.122,89	Pasivo corriente	0
Efectivo		581.122,89		
Activo no corriente	S/.	151.662,00	Pasivo no corriente	100000
Maquinaria y equipo	S/.	252.435,00	Obligaciones financieras a largo plazo	100000
Depreciacion acumulada	-S/	100.773,00		
			TOTAL PASIVO	100000
			PATRIMONIO	
			Capital social	394.463,00
			Resultados del ejercicio	238.321,89
			TOTAL PATRIMONIO	632.784,89
TOTAL ACTIVO		732.784,89	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	732.784,89

Año 2026

ACTIVOS			PASIVOS	
Activo corriente		818.800,00	Pasivo corriente	0
Efectivo		818.800,00		
Activo no corriente	S/.	126.949,00	Pasivo no corriente	50000
Maquinaria y equipo	S/.	252.435,00	Obligaciones financieras a largo p	50000
Depreciacion acumulada		-125.486,00		
			TOTAL PASIVO	50000
			PATRIMONIO	
			Capital social	632.784,89
			Resultados del ejercicio	262.964,11
			TOTAL PATRIMONIO	895.749,00
TOTAL ACTIVO		945.749,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	945.749,00

Año 2027

ACTIVOS			PASIVOS	
Activo corriente		1.081.612,17	Pasivo corriente	0
Efectivo		1.081.612,17		
Activo no corriente	S/.	102.236,00	Pasivo no corriente	0
Maquinaria y equipo	S/.	252.435,00	Obligaciones financieras a	0
Depreciacion acumulada		-150.199,00		
			TOTAL PASIVO	0
			PATRIMONIO	
			Capital social	895.749,00
			Resultados del ejercicio	288.099,17
			TOTAL PATRIMONIO	1.183.848,17
TOTAL ACTIVO		1.183.848,17	TOTAL PASIVO Y PATRIMC	1.183.848,17

Anexo 40: Planillas del personal de Restaurant Barrio Pesquero

Sueldo de planillas			
Puesto de trabajo	Dias computados	Sueldo mensual	
Gerente General	30	S/	4.500,00
Sub-Gerente	30	S/	3.500,00
Administrador	30	S/	3.000,00
Marketing	30	S/	2.100,00
Jefe de cocina	30	S/	2.500,00
Cocinero 1	30	S/	2.000,00
Cocinero 2	30	S/	2.000,00
Ayudante 1	30	S/	1.500,00
Ayudante 2	30	S/	1.500,00
Jefe de salon	30	S/	1.600,00
Mesero 1	30	S/	1.300,00
Mesero 2	30	S/	1.300,00
Mesero 3	30	S/	1.300,00
Mesero 4	30	S/	1.300,00
Limpieza	30	S/	1.200,00
Bartender	30	S/	1.600,00
Ayudante	30	S/	1.200,00
Verificaciones y controles	30	S/	2.200,00
Cajera	30	S/	1.500,00
Almacenero	30	S/	1.800,00
Total Mensual		S/	38.900,00
# De meses			12 Meses
Total Anual		S/	466.800,00




14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


▸ Bibliografía

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
377 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.usil.edu.pe	5%
2	Internet	hdl.handle.net	2%
3	Internet	www.owr.ehnr.state.nc.us	0%
4	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
5	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	0%
6	Internet	dspace.udla.edu.ec	0%
7	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
8	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja	0%
9	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
10	Internet	www.coursehero.com	0%
11	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	0%

12	Internet	repositorio.uchile.cl	0%
13	Internet	repositorio.utelesup.edu.pe	0%
14	Internet	www.stecyl.es	0%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Francisco de Vitoria	0%
16	Internet	ftp.mct.gov.br	0%
17	Internet	doi.org	0%
18	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
19	Publicación	CASTROMONTE LUNA RODOLFO SULPICIO. "PIGARS de la Provincia de Lima 2014-...	0%
20	Internet	moam.info	0%
21	Internet	www.clubensayos.com	0%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Catolica del Norte	0%
23	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
24	Internet	de.slideshare.net	0%
25	Internet	repositorio.umsa.bo	0%

26	Trabajos del estudiante	Centro Europeo de Postgrado - CEUPE	0%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Catolica De Cuenca	0%
28	Internet	tesis.usat.edu.pe	0%
29	Internet	efdergi.yyu.edu.tr	0%
30	Internet	repositorio.uide.edu.ec	0%
31	Internet	sired.udenar.edu.co	0%
32	Internet	creativecommons.org	0%
33	Internet	etaetano.galeon.com	0%
34	Internet	repositorio.uap.edu.pe	0%
35	Internet	repositorio.unal.edu.co	0%
36	Internet	www.youtube.com	0%
37	Internet	biblio.uabcs.mx	0%
38	Internet	burjcdigital.urjc.es	0%
39	Internet	equipos.com.uy	0%

40	Internet	lex.uh.cu	0%
41	Internet	mundomarketing.blogspot.com	0%
42	Internet	prezi.com	0%
43	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	0%
44	Internet	repositorio.unitec.edu	0%
45	Internet	repositorio.uta.edu.ec	0%
46	Internet	studylib.es	0%
47	Internet	ulatina.metabiblioteca.org	0%
48	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
49	Internet	docplayer.es	0%
50	Internet	dspace.casagrande.edu.ec:8080	0%
51	Internet	eprints.ucm.es	0%
52	Internet	eur-lex.europa.eu	0%
53	Internet	mekongdetal.club	0%

54	Internet	ojs.correspondenciasy analisis.com	0%
55	Internet	qdoc.tips	0%
56	Internet	repositorio.ug.edu.ec	0%
57	Internet	repositorio.usm.cl	0%
58	Internet	repositorio.uss.edu.pe	0%
59	Internet	saber.ucv.ve	0%
60	Internet	www.elarea.cl	0%
61	Internet	www.entrepreneur.com	0%
62	Internet	www.imt.mx	0%
63	Internet	www.slideshare.net	0%
64	Publicación	Marcelo Di Francesco Monteiro. "Planejamento e controle financeiro em concessi...	0%