



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

**TEMA**

PLAN DE NEGOCIOS DE COMIDA RÁPIDA

**TÍTULO**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
EMPRESA TEMÁTICA DE COMIDA RÁPIDA *TRIBUNEROS*  
*SANGUCHERÍA* EN EL DISTRITO DE LINCE, LIMA - 2018

Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en  
Administración de Empresas

Presentado por:

Sr. JAIR OBED PÉREZ ROJAS

LIMA – PERÚ

2018



## ANEXO 6

### RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER

Fecha:   3   /  12  / 2018

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	JAIR OBED PÉREZ ROJAS		

**Título del trabajo de investigación:**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA TEMÁTICA DE COMIDA RÁPIDA TRIBUNEROS SANGUCHERÍA EN EL DISTRITO DE LINCE, LIMA - 2018

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 15 en letras (   QUINCE   )

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

- Excelente idea de negocio sostenible
- Buena estructura de plan de negocio
- Trabajo aprobado

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
**Jurado Revisor**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

## INDICE

INDICE DE FIGURAS .....	5
INDICE DE TABLAS .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO .....	10
1.1.    Formulación de idea de negocio .....	10
1.2.    Presentación del modelo de negocio.....	10
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	12
2.1.    Análisis del entorno.....	12
2.2.    Sondeo del mercado .....	19
2.3.    Análisis de la industria.....	22
CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	28
3.1.    Visión.....	28
3.2.    Misión.....	28
3.3.    Objetivos estratégicos.....	28
3.4.    Estrategia genérica.....	28
3.5.    Fuentes de ventajas competitivas.....	29
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....	38
4.1.    Objetivos de marketing.....	38
4.2.    La mezcla de marketing.....	38
4.3.    Descripción de producto o servicio.....	39
4.4.    Estrategia de precio.....	40
4.5.    Estrategia de distribución o plaza .....	42
4.6.    Estrategia de promoción .....	44
4.7.    Estrategia de servicio al cliente.....	45
4.8.    Estrategia de posicionamiento.....	45
4.9.    Presupuesto de Marketing.....	45
CAPITULO V: METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	46
5.1.    Tipo de investigación.....	46
5.2.    Población y muestra.....	46
5.3.    Instrumentos de recolección de datos.....	47
CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES .....	56
6.1.    Objetivos de operaciones.....	56

6.2.	Actividades Pre-operativas.....	56
6.3.	Estrategia de operaciones.....	57
6.4.	Diseño del producto.....	60
CAPITULO VII: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		62
7.1.	Organización y tipo de sociedad.....	62
7.2.	Tipo de Estructura Organizacional.....	62
7.3.	Funciones del personal.....	63
7.4.	Política empresarial.....	65
7.5.	Administración de Recursos Humanos.....	65
7.6.	Evaluación por desempeño.....	67
7.7.	Compensaciones y Planillas.....	67
7.8.	Motivación.....	67
CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO.....		68
8.1.	Historia financiera de la empresa.....	68
8.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	68
8.3.	Plan de ventas de la nueva unidad de negocio.....	71
8.4.	Análisis de costos.....	72
8.5.	Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio.....	73
8.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	74
8.7.	Inversión Inicial.....	76
8.8.	Capital de Trabajo.....	79
8.9.	Fuentes de financiamiento.....	81
8.10.	Proyección de flujo de caja.....	82
8.11.	Análisis de Rentabilidad.....	83
8.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.....	83
8.13.	Balance General proyectado.....	84
8.14.	Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la unidad de negocio.....	85
CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		91
9.1.	Conclusiones.....	91
9.2.	Recomendaciones.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		92
ANEXO.....		96

## INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Principales variables de los consumidores al momento de elegir dónde comer .....	12
Figura N°2: Proyección de crecimiento mundial 2018 – 2019 .....	13
Figura N°3: Tasas de Crecimiento del Perú 2018-2018.....	14
Figura N°4: Crecimiento del PBI Perú vs América Latina .....	14
Figura N°5: Evolución de la demanda interna peruana 2011-2019* .....	15
Figura N°6: Demanda interna y PBI 2016-2019* .....	15
Figura N°7: Inversión privada 2011-2019* .....	16
Figura N°8: Proyección del crecimiento del PBI en Servicios .....	16
Figura N°9: Inflación del Perú 2018-2019 .....	17
Figura N°10: Población por edad que accede a Internet a través del celular .....	17
Figura N°11: Penetración de Internet en el Perú .....	18
Figura N°12: Penetración de Facebook en el Perú vs Usuario de Internet.....	18
Figura N°13: Población Total y Tasas de Crecimiento Promedio Anual, 1940 – 2017 .....	19
Figura N°14: Distribución de Niveles por Distrito 2016 – Lima Metropolitana .....	20
Figura N°15: Distribución de Ingresos y Gastos promedios según NSE 2016 – Lima Metropolitana 21	
Figura N°16: Distribución del Gasto según NSE 2016 – Lima Metropolitana .....	21
Figura N°17: Diferencias entre las estrategias .....	23
Figura N°18: Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	24
Figura N°19: Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015-2018.....	26
Figura N°20: Ubicación de Tribuneros Sanguchería.....	42
Figura N°21: Parte delantera del local .....	43
Figura N°22: Parte posterior del local .....	43
Figura N°23: Estacionamiento interior .....	44
Figura N°24: Lugar preferido para almorzar .....	50
Figura N°25: Atributos buscados.....	51
Figura N°26: Desventajas actuales del lugar donde almuerza .....	52
Figura N°27: Aceptación y rechazo de sanguchería futbolera .....	53
Figura N°28: Frecuencia de asistencia a Tribuneros sanguchería futbolera.....	54
Figura N°29: Escala de precios .....	55
Figura N°30: Actividades Pre-operativas.....	57
Figura N°31: Proceso de Atención al Cliente.....	58
Figura N°32: Distribución física del local (Layout).....	59

Figura N°33: Proceso simple de Preparación de sánguches ..... 60

Figura N°34: Organigrama de Tribuneros Sanguchería E.I.R.L..... 62

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Empresas de competencia directa e indirecta .....	25
Tabla N°2: Objetivos Estratégicos .....	29
Tabla N°3: Matriz de Evaluación de Factores Externos: MEFE.....	30
Tabla N°4: Matriz de Evaluación de Factores Internos: MEFI .....	32
Tabla N°5: Matriz de Evaluación de Factores Internos - Externo.....	33
Tabla N°6: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Financieros .....	34
Tabla N°7: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Clientes .....	35
Tabla N°8: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Procesos .....	36
Tabla N°9: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Recursos Humanos .....	37
Tabla N° 10: Gama de productos .....	39
Tabla N° 11: Lista de Precios de productos.....	41
Tabla N° 12: Cronograma de Promociones o eventos .....	44
Tabla N° 13: Objetivos de Plan de Operaciones.....	56
Tabla N° 14: Manual de Funciones.....	63
Tabla N° 15: Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo .....	66
Tabla N° 16: Volumen de Ventas, Costos Unitarios y Precios de Venta .....	68
Tabla N° 17: Costos Operativo - Mercadería.....	69
Tabla N° 18: Costos Operativo – Mano de Obra .....	70
Tabla N° 19: Gastos Administrativo .....	70
Tabla N° 20: Gastos de Ventas .....	70
Tabla N° 21: Plan de Ventas .....	71
Tabla N° 22: Análisis de Costos .....	72
Tabla N° 23: Punto de Equilibrio .....	73
Tabla N° 24: Artículos y bienes muebles.....	74
Tabla N° 25: Existencias.....	75
Tabla N° 26: Productos.....	76
Tabla N° 27: Estructura de Inversiones .....	77
Tabla N° 28: Capital de Trabajo.....	78
Tabla N° 29: Capital de Trabajo.....	79
Tabla N° 30: Productos.....	80

Tabla N° 31: Mano de obra directa .....	80
Tabla N° 32: Fuentes de financiamiento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N° 33: Flujo de Caja Proyectado .....	82
Tabla N° 34: Estado de Pérdidas y Ganancias .....	83
Tabla N° 35: Balance General Proyectado .....	84
Tabla N° 36: Estado de Ganancias y Pérdidas – Moderado (10% anual) .....	85
Tabla N° 37: Estado de Ganancias y Pérdidas – Optimista (20% anual).....	86
Tabla N° 38: Estado de Ganancias y Pérdidas – Pesimista (5% anual) .....	87
Tabla N° 39: Flujo de Caja – Moderado (10% anual).....	88
Tabla N° 40: Flujo de Caja – Optimista (20% anual).....	89
Tabla N° 41: Flujo de Caja – Pesimista (5% anual) .....	90



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo general implementar un negocio temático de comida rápida con corte social, la que llamaremos *Tribuneros Sanguchería*, en el distrito de Lince, departamento de Lima, Perú; respondiendo a la demanda del mercado detectada y demostrando la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Se aplicó la metodología Lean Startup, la Observación Directa y finalmente la Encuesta (150 personas) para medir, aprender, corregir y proyectar sobre la base de datos cuantificables. La sanguchería contratará personal con habilidades diferentes y/o discapacidad leve siendo una empresa de corte social. La inversión total requerida será de S/ 113, 808 soles que comprende el 100% de capital propio. Los resultados económicos demuestran la viabilidad del negocio al tener una TIR de 115%, un B/C de 5.69 y un VAN de S/ 647, 721. Podemos concluir que sí es posible tener altos rendimientos financieros junto a altos rendimientos sociales haciendo un negocio sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Empresa temática, empresa social, sanguchería, habilidades diferentes.

## **CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO**

### **1.1. Formulación de idea de negocio**

El presente plan de negocios tiene como objetivo la implementación de un restaurante temático de comida rápida en el distrito de Lince, departamento de Lima, bajo un modelo de negocio de empresa social. Lince cuenta con una población de 52,400 habitantes y está considerada como la Lima Moderna con una estructura socioeconómica de 13.7% A, 58% B y 22.1% C de acuerdo a la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017; (p.9; 12).

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación debe presentar aspectos como la Relevancia social, Conveniencia, Implicaciones prácticas, Valor teórico y/o Utilidad metodológica; mientras más de estos cinco aspectos presente, será considerada más sólida para justificar su realización. Una investigación es convincente cuando ayuda a resolver un problema social, construye nuevas teorías o genera nuevas expectativas (p. 40).

Es importante señalar que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) estima un crecimiento del 3.5% para el Perú dentro de un contexto internacional muy favorable a comparación de los años anteriores, pero sin dejar de lado las incertidumbres relativas propias del mercado internacional.

En ese sentido, esta investigación ayudará a cualquier inversionista a poder implementar un negocio de comida rápida aprovechando el crecimiento de este sector que es del 2,36% y que las sangucherías han mostrado un gran dinamismo debido a “mejores propuestas de servicio, servicio delivery, promociones vía online, programas de descuento en alianzas estratégicas con bancos y empresas (...)” como señala el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018a).

### **1.2. Presentación del modelo de negocio**

Como señala Weinberger (2009) el modelo de negocio “(...) es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras (...)” (p. 26). Esto nos lleva a pensar que las empresas no sólo deben centrarse en la rentabilidad económica, sino que también deben enfocarse en la responsabilidad social traducida en emprendimientos sociales, que involucren interrelacionar al sector público, público y la sociedad civil (Marquina y Castro, 2011 citando a Figueroa, 2009-2010).

En ese sentido seremos una empresa con emprendimiento social, pues su concepto es tan amplio que puede abarcar empresas que se dediquen a la comercialización de productos ecológicos hasta el Grameen Bank, empresa que otorga servicios financieros en zonas rurales pobres. La idea de emprendimiento social muchas veces puede confundirse con una de impacto social o un Organismo No Gubernamental (ONG), pero la clave de su éxito está en su sostenibilidad, es decir, una empresa social debe, necesariamente, generar sus propios ingresos (Rodríguez y Ojeda, 2013).

Rodríguez et. al. (2013, citando a Amparo Merino, 2013) señala que -de acuerdo con la forma de abordar los asuntos sociales- el emprendimiento social tiene dos áreas integradas: a) un área de transformación social, que incluye iniciativas que no sólo buscan el cambio, sino que actúan directamente para transformar positivamente la sociedad y b) un área de mejora social, que son iniciativas que tienen como misión promover y facilitar el cambio social en otros agentes. De igual forma, Auletta y Jaen (2015) señala que las iniciativas de preocuparse por la sociedad a través del establecimiento de políticas de responsabilidad social empresarial, pueden convertirse en parte de la estrategia de las empresas para mejorar su competitividad.

El plan de negocios tendrá como temática el deporte rey que es el fútbol, aprovechando las condiciones favorables del mercado como son la reciente llegada de Perú al mundial Rusia 2018, la continuidad del equipo técnico de la selección, la Copa América 2019 y las eliminatorias hacia Qatar 2022 en donde las expectativas de los peruanos están al tope; además del fútbol internacional que contantemente atrae a muchos seguidores, sea cual sea la hora de los encuentros. Tenemos la convicción que podemos demostrar que las personas con discapacidad pueden ser muy competentes y, por ello, vamos a contratarlas en nuestro establecimiento.

Todo lo anterior, me permite justificar la viabilidad mi plan de negocio, pues se basará en tres puntos estratégicos importantísimos que generarán ventajas competitivas: es de comida rápida, será temático y partirá de ser una empresa social.

## CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno

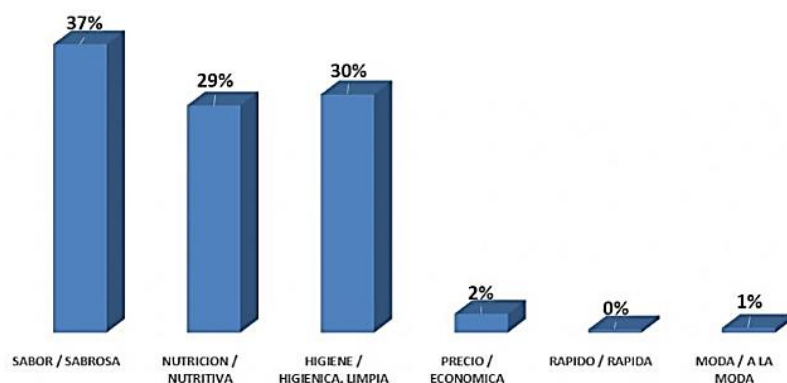
Como señala Weinberger (2009) el empresario exitoso visualiza oportunidades donde otros ven caos y amenazas, para lo cual debe estar informado de los cambios en el entorno buscando satisfacer necesidades de la mejor manera, decidiendo en situaciones de alta incertidumbre y teniendo gran capacidad de innovación. (p. 18-19). Analizaremos las principales variables del Macroentorno a través del análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).

#### Análisis Político-Social

A nivel mundial existen tendencias de los consumidores al momento de elegir qué comer como señala el Observatorio de Healthia Certification<sup>1</sup> y una de ellas está referida a “comer con los ojos” y según, Tovar (2018) se refiere a que el consumidor utiliza los cinco sentidos al momento de elegir sus alimentos, apelando a lo visual, al aroma y/o textura, teniendo como objetivo “compartir sus experiencias de consumo en Instagram, Pinterest y otras redes sociales”.

En el estudio de Arellano Marketing señala que cerca del 80% de los peruanos almuerzan fuera del hogar debido a la falta de tiempo y como las variables más importantes que tiene al momento de elegir dónde comer está el sabor (37%), la nutrición (29%) y la higiene (30%) como se aprecia en la Figura N°1. (El Comercio, 2018).

**Figura N°1: Principales variables de los consumidores al momento de elegir dónde comer**



Fuente: El Comercio, 2018 (basado en Arellano Marketing).

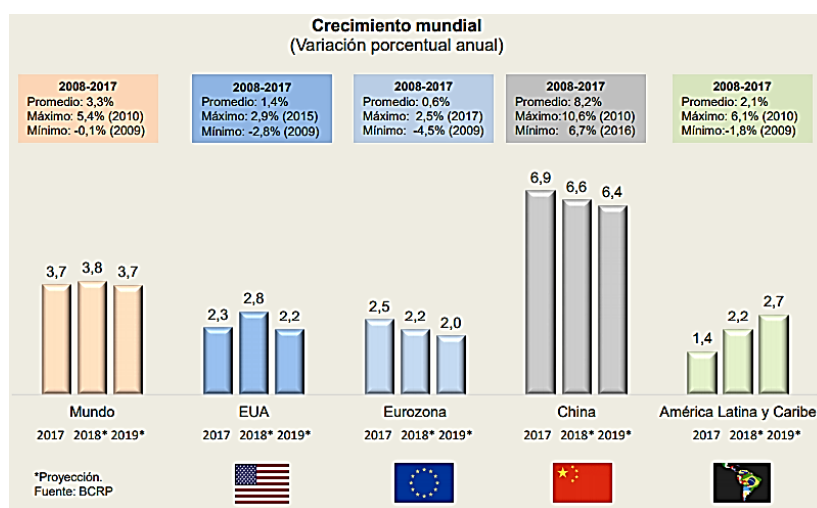
<sup>1</sup> Healthia es una certificación que identifica y acredita a los hoteles que ofrecen a sus huéspedes la oportunidad de seguir una alimentación saludable durante toda su estancia.

Por el lado del riesgo país<sup>2</sup>, el Perú se encuentra en 1.14 puntos porcentuales como lo señala JP Morgan, el banco de inversiones más grande del mundo, siendo el más bajo de la región seguido por Colombia (1.73 puntos) y México (1.83 puntos). (Gestión, 2018)

Análisis Económico

De acuerdo al Reporte de Inflación elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) América Latina y el Caribe crecerían a tasas del 2.2% y 2.7% para el 2018 y 2019, respectivamente como lo apreciamos en la Figura N°2. (Velarde, 2018; p.3).

**Figura N°2: Proyección de crecimiento mundial 2018 – 2019**

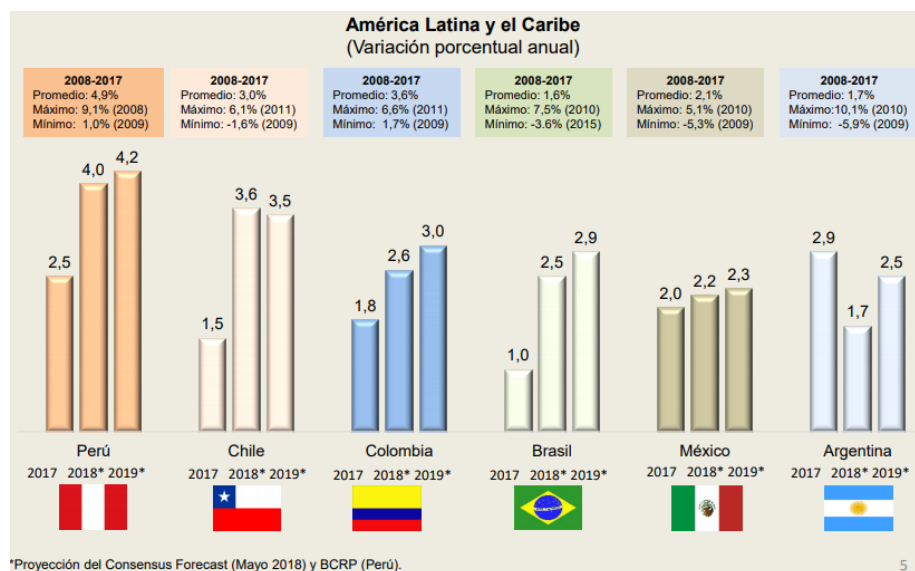


Fuente: Velarde, 2018; p.3. BCRP

Dentro de América Latina y el Caribe, el Perú tendría el más alto crecimiento de la región con tasas del 4.0% para el 2018 y 4.2% para el 2019 superando a economías como la de Chile y Colombia, como apreciamos en la Figura N°3 y Figura N°4.

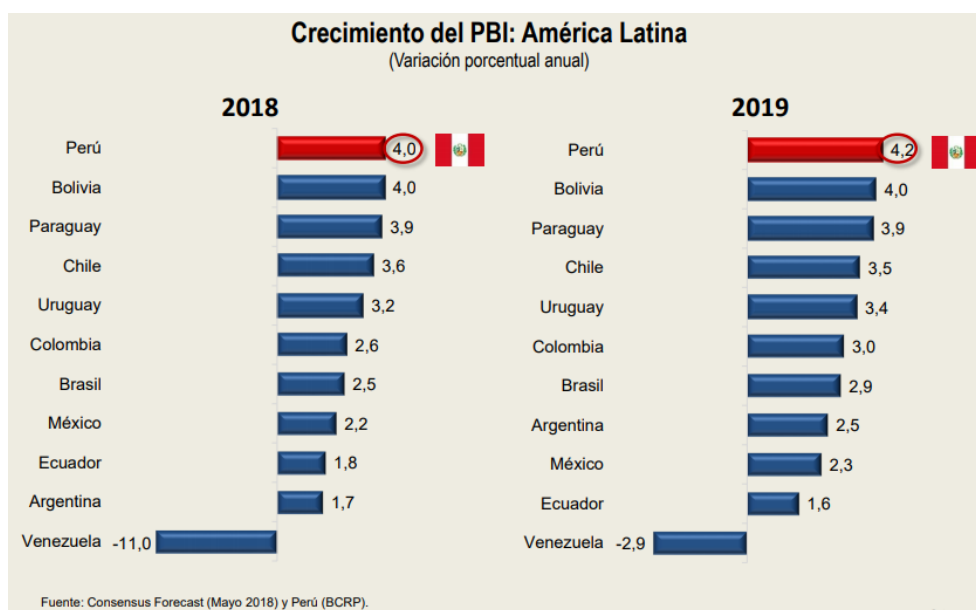
<sup>2</sup> El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense. Así se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

**Figura N°3: Tasas de Crecimiento del Perú 2018-2018**



Fuente: Velarde, 2018; p.5. BCRP

**Figura N°4: Crecimiento del PBI Perú vs América Latina**

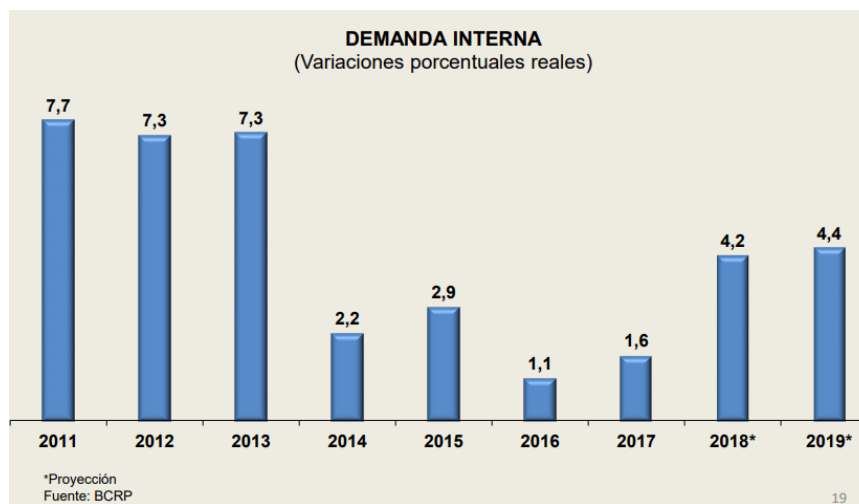


Fuente: Velarde, 2018; p.24. BCRP

De acuerdo a la teoría Keynesiana (1936), el motor más importante de la economía es el gasto de las familias, de las empresas y del gobierno. (Sarwat Jahan, Ahmed Saber Mahmud y Chris Papageorgiou, 2014). Se espera un crecimiento de la demanda interna del 4,2% para el 2018 y

4.4% para el 2019 “sustentada en la recuperación de los indicadores de confianza y de consumo privado” (Velarde, 2018; p. 19) como lo apreciamos en la Figura N°5. En la Figura N°6, la proyección del PBI para el 2018 es de 4.0% y para el 2019 es de 4.2%.

**Figura N°5: Evolución de la demanda interna peruana 2011-2019\***



Fuente: Velarde, 2018; p.19. BCRP

**Figura N°6: Demanda interna y PBI 2016-2019\***

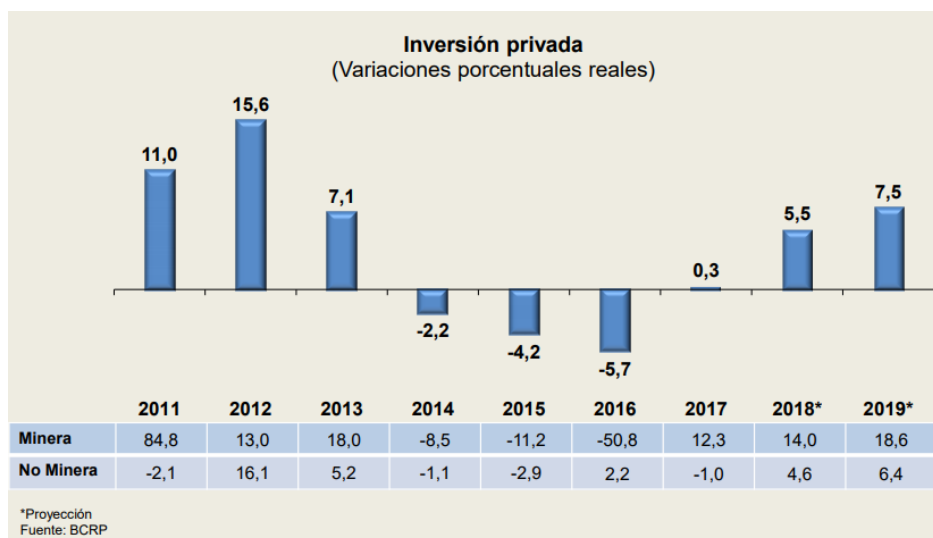
	2016	2017	RI. Mar. 2018		RI. Jun. 2018	
			2018*	2019*	2018*	2019*
<b>Demanda interna</b>	1,1	1,6	4,2	4,2	4,2	4,4
Consumo privado	3,3	2,5	3,2	3,6	3,4	3,7
Consumo público	-0,6	1,0	4,0	2,5	3,8	2,5
Inversión privada	-5,7	0,3	5,5	7,5	5,5	7,5
Inversión pública	-0,2	-2,3	14,2	5,0	12,6	5,0
<b>Exportaciones</b>	9,5	7,2	3,2	3,6	4,4	3,9
<b>Importaciones</b>	-2,2	4,0	4,0	4,3	5,1	4,5
<b>PBI</b>	<u>4,0</u>	<u>2,5</u>	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>4,2</u>
<b>Nota:</b>						
Gasto público	-0,5	0,1	6,8	3,2	6,2	3,2
Demanda interna sin inventarios	0,8	1,7	4,2	4,2	4,2	4,4

RI: Reporte de Inflación  
\*Proyección  
Fuente: BCRP

Fuente: Velarde, 2018; p.20. BCRP

En la inversión privada, se espera un crecimiento del 5.5% para el 2018 y 7.5% para el 2019 debido, entre otros factores, a la recuperación de las expectativas empresariales (Figura N°7).

**Figura N°7: Inversión privada 2011-2019\***



Fuente: Velarde, 2018; p.22. BCRP

La proyección del crecimiento del PBI se sustenta en la recuperación de las actividades no primarias como son construcción, manufactura y servicios (Figura N°8).

**Figura N°8: Proyección del crecimiento del PBI en Servicios**

**PBI POR SECTORES ECONÓMICOS**  
(Variaciones porcentuales reales)

	2016	2017	RI Mar.18		RI Jun.18	
			2018*	2019*	2018*	2019*
<b>Agropecuario</b>	2,7	2,8	4,0	4,0	4,8	4,0
<b>Pesca</b>	-10,1	4,7	23,5	0,5	30,0	-4,2
<b>Minería e hidrocarburos</b>	16,3	3,2	2,0	3,5	0,1	4,0
Minería metálica	21,2	4,2	2,4	3,0	0,5	3,5
Hidrocarburos	-5,1	-2,4	-0,8	7,6	-2,0	7,6
<b>Manufactura</b>	-1,4	-0,2	4,8	3,5	5,1	3,8
Recursos primarios	-0,6	1,9	9,9	4,1	9,9	4,1
Manufactura no primaria	-1,6	-0,9	3,0	3,4	3,5	3,8
<b>Electricidad y agua</b>	7,3	1,1	2,5	3,5	3,3	4,0
<b>Construcción</b>	-3,1	2,3	8,5	8,0	7,5	8,0
<b>Comercio</b>	1,8	1,0	3,5	3,8	3,7	3,8
<b>Servicios</b>	4,0	3,3	3,7	4,0	4,1	4,2
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<u>4,0</u>	<u>2,5</u>	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>4,2</u>
Nota:						
<b>PBI primario</b>	10,0	3,0	3,8	3,6	2,9	3,8
<b>PBI no primario</b>	2,4	2,3	4,0	4,2	4,3	4,3

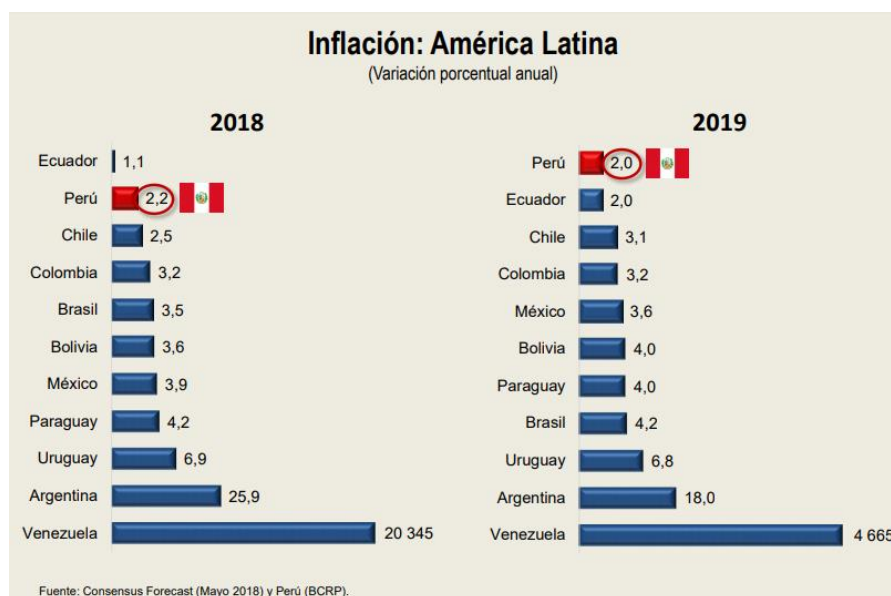
\* Proyección  
RI: Reporte de Inflación

Fuente: Velarde, 2018; p.23. BCRP

Por último, se una inflación del 2.2% para el 2018 y del 2.0% para el 2019 siendo esta la más baja de América Latina (Figura N°9)



**Figura N°9: Inflación del Perú 2018-2019**



Fuente: Velarde, 2018; p.37. BCRP

Análisis Tecnológico

De acuerdo al INEI (2018e) en su informe técnico sobre Tecnología de Información y Comunicaciones para la población mayor de 6 años de edad, señala que los que el 86.9% de jóvenes entre 19 y 24 años de edad acceden a internet a través de su celular y el 89.9% para edades entre 25 y 40 años (Figura N°10).

**Figura N°10: Población por edad que accede a Internet a través del celular**

Grupos de edad	Ene-Feb-Mar 2017	Ene-Feb-Mar 2018 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>71,3</b>	<b>78,3</b>	<b>7,0</b> ***
6 a 11 años	35,2	41,0	5,8 ***
12 a 18 años	59,0	63,7	4,7 ***
19 a 24 años	80,5	86,9	6,4 ***
25 a 40 años	84,0	89,9	5,9 ***
41 a 59 años	73,3	80,8	7,5 ***
60 y más	60,0	74,1	14,1 ***

**Nota:** Se incluye celular propio (con o sin plan de datos), celular de un familiar o amigo o celular de su centro de trabajo.

\* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

\*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

\*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

P/ Preliminar.

Fuente: INEI, (2018e; p. 13)

Respecto de la penetración de Internet y Facebook en Latinoamérica, Bermúdez (2018) señala que la penetración en la población peruana es de 67.6% en Internet (Figura N°11) y 90.91% para Facebook. (Figura N°12) lo que hace que utilicemos estas herramientas para nuestro plan de marketing.

**Figura N°11: Penetración de Internet en el Perú**

Sudamérica	Población	Usuarios de Internet al 31/12/2017	Penetración (% Población)	Facebook 31-Dec-2017
Argentina	44,688,864	41,586,960	93.1 %	30,000,000
Paraguay	6,896,908	6,177,748	89.6 %	3,300,000
Uruguay	3,469,551	3,059,727	88.2 %	2,400,000
Ecuador	16,863,425	13,476,687	79.9 %	10,000,000
Chile	18,197,209	14,108,392	77.5 %	13,000,000
Brasil	210,867,954	149,057,635	70.7 %	139,000,000
<b>Peru</b>	<b>32,551,815</b>	<b>22,000,000</b>	<b>67.6 %</b>	<b>20,000,000</b>
Bolivia	11,215,674	7,570,580	67.5 %	6,100,000
Colombia	49,464,683	31,275,567	63.2 %	29,000,000
Surinam	568,301	340,000	59.8 %	310,000
Venezuela	32,381,221	17,178,743	53.1 %	13,000,000
Guyana	782,225	395,007	50.5 %	360,000
Guyana Francesa	289,763	120,000	41.4 %	110,000

Fuente: Bermúdez (2018)

**Figura N°12: Penetración de Facebook en el Perú vs Usuario de Internet**

Sudamérica	Penetración de Facebook al 31/12/2017
Brasil	93.25%
Colombia	92.72%
Chile	92.14%
Guyana	91.14%
Guyana Francesa	91.67%
Surinam	91.18%
<b>Perú</b>	<b>90.91%</b>
Bolivia	80.58%
Uruguay	78.44%
Venezuela	75.67%
Ecuador	74.20%
Argentina	72.14%
Paraguay	53.42%

Fuente: Bermúdez (2018)

El mercado de servicios de delivery por aplicativo creció en Lima en 30%, donde el 70% solicitudes son de comidas, identificando que los clientes prefieren el sushi, las pizzas y hamburguesas, representando un beneficio para las empresas pues reducen sus costos de contratar personal para este servicio (Macan, 2018).

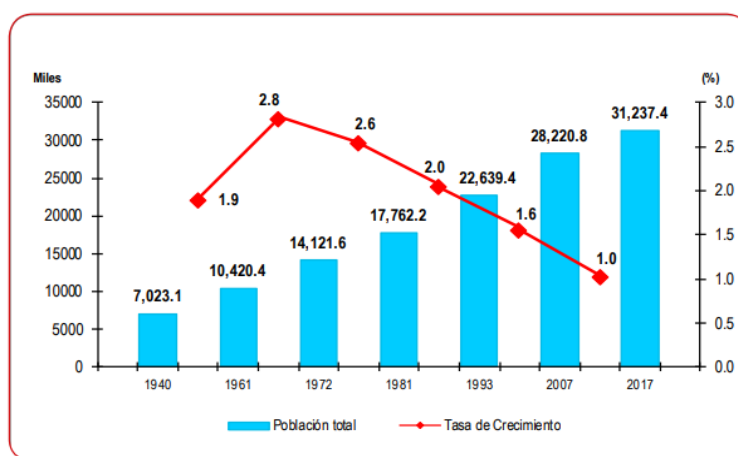
## 2.2. Sondeo del mercado

### A nivel local

Como se indicó anteriormente, Lince cuenta con una población de 52,400 habitantes con niveles socioeconómicos de 13.7% A, 58% B y 22.1% C.

De acuerdo al reporte del INEI (2018c) sobre el crecimiento y distribución de la población podemos mencionar que existe una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional en los últimos 56 años, pasando de tasas de crecimiento anual del 2.8% (1961-1972) a tasas de 1% de crecimiento promedio anual (2007-2017) como lo observamos en la Figura N°13.

**Figura N°13: Población Total y Tasas de Crecimiento Promedio Anual, 1940 – 2017**



Fuente: INEI 2018c; p. 10

Los siguientes datos son muy importantes dentro de las características de la población (INEI, 2018c; INEI, 2018d):

- En el 2017 existen 24.3 personas por cada km<sup>2</sup>, a diferencia de 1940 donde fue de 5.5 personas por km<sup>2</sup> teniendo un incremento de 4.4 veces en los últimos 77 años.
- El total de hombres representa el 49.2% (14'450,757) mientras que las mujeres son el 50.8% de la población total (14'931,127).
- En la costa se encuentra el 58% de la población, en la sierra el 28.1% y en la selva el 13.9%.

- En Lima se encuentra el 32.3% de la población (9´485,400 personas) y Lima Provincias – que comprende los 43 distritos de la provincia- tiene el 29.2% de la población (8´575,000 personas).
- La población ocupada en la Provincia de Lima fue de 4´371,100 personas, de las cuales 54.4% son hombres y 45.6% mujeres. De este total, el 33.4% son independientes y el 62.4% son dependientes.
- El 54% de la PEA ocupada en la Provincia de Lima tiene entre 25 y 44 años de edad.

De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016), los Niveles Socioeconómicos (NSE) de la población del distrito de Lince son (Figura N°14):

- NSE A, es de 13.6%
- NSE B, es de 58.0%
- NSE C, es de 22,4%

**Figura N°14: Distribución de Niveles por Distrito 2016 – Lima Metropolitana**

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5
Otros	100	0.0	8.2	42.9	24.5	24.5

Fuente: APEIM, 2016.

De igual forma, el estudio de APEIM (Figuras N°15 y N°16), sobre los niveles de ingreso y gasto familiar del Perú Urbano, señala que los de NSE A perciben un ingreso familiar promedio de S/ 10, 860 soles, los del NSE B de S/ 5,606 soles, los del NSE C de S/ 3,446 soles, los del NSE C1 de S/ 3,649 soles y los del NSE C2 de S/ 3,075 soles. Sus gastos están distribuidos de la siguiente forma:

- NSE AB, gasta 28% en alimentos y 7% en otros.
- NSE C, 41% en alimentos y 7% en otros.

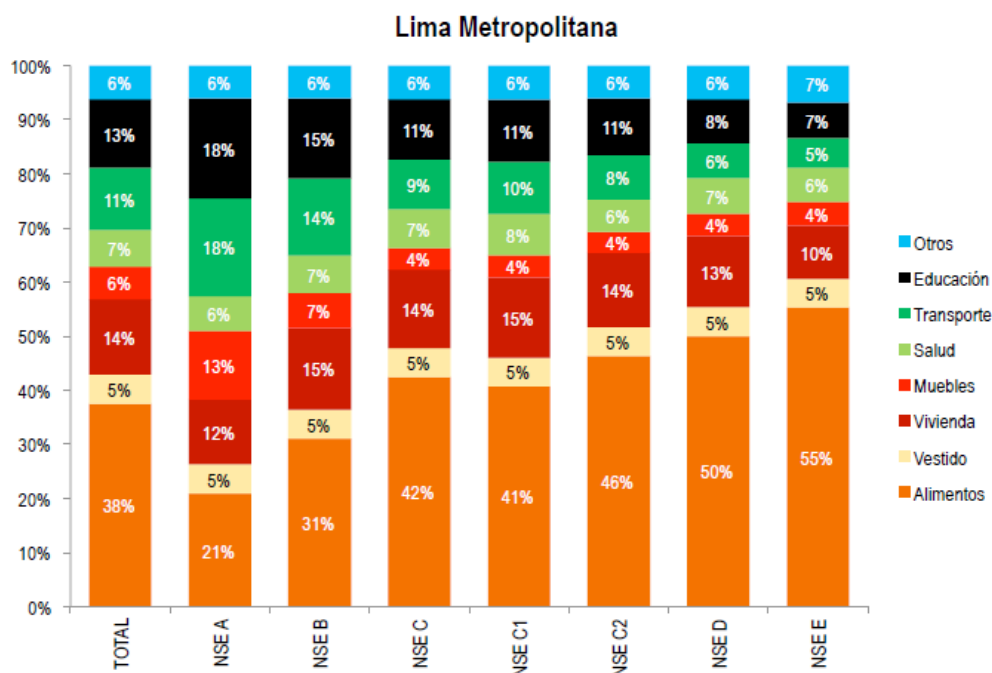
- NSE C1, 40% en alimentos y 7% en otros.
- NSE C2, 44% en alimentos y 6% en otros.

**Figura N°15: Distribución de Ingresos y Gastos promedios según NSE 2016 – Lima Metropolitana**

	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 3,110</b>	<b>S/. 7,362</b>	<b>S/. 4,249</b>	<b>S/. 2,840</b>	<b>S/. 3,012</b>	<b>S/. 2,527</b>	<b>S/. 2,034</b>	<b>S/. 1,479</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 3,927</b>	<b>S/. 10,860</b>	<b>S/. 5,606</b>	<b>S/. 3,446</b>	<b>S/. 3,649</b>	<b>S/. 3,075</b>	<b>S/. 2,321</b>	<b>S/. 1,584</b>

Fuente: APEIM, 2016

**Figura N°16: Distribución del Gasto según NSE 2016 – Lima Metropolitana**



Fuente: APEIM, 2016

### Estudio de mercados internacionales

Restaurantes temáticos en Bolivia, Chile, Colombia, Brasil, Ecuador y todo Sudamérica están ambientados en historia (años 50, movimiento hippy, etc.), música (años 70, 80, Beatles, Reggae, Rock, etc.), cine (películas de terror, ciencia ficción, etc.), en deportes (fútbol, básquet, etc.) lo que buscan es que su oferta gastronómica junto con su decoración cree una imagen muy fuerte y logre posicionarse en los consumidores para generar mayor rentabilidad.

Por ejemplo, en Argentina existen 10 restaurantes temáticos y “todos tienen un diferencial que, con un poco de imaginación, te pude llevar a otro lugar, otra época o un mundo de fantasía” (La Nación, 2017). Estos son:

- Arte de Mafia, unión entre la gastronomía italiana y la mafia.
- La Popular del Soho, aquí la parrillada, pizzas (entre otros) se disfrutan con fútbol.
- La Esperanza de los Acurra, un bar temático con concepto madrileño.
- El Club de la Milanese, bar temático donde las carnes son muy variadas.
- Hotel Boca Juniors Restaurant, para los hinchas del fútbol y del Boca Juniors.
- Shimmy Bahía, hamburguesas se disfrutan en el vagón de un tren.
- La Pulpería, conmemora viejos almacenes argentinos donde se disfrutan pasteles y carnes.
- Hello Doris, bar ambientado en el jazz de los años 50 y es necesario un código secreto para poder ingresar.
- El Querandí, restaurante en una casona de 1800 y hace homenaje al tango.
- Positano, gastronomía italiana combinado con el carnaval de Venecia de antaño.

### **2.3. Análisis de la industria**

Aplicaremos el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter en donde, como señala Magretta (2014), la lucha entre competidores directos no es sólo por las ventas, sino por ampliar las utilidades donde lo importante no sólo es declarar atractiva o no a la industria en la cual nos desarrollaremos, sino que para Porter una competencia estratégica significa ser únicos generando productos o servicios singulares en el valor que ofrecen a los clientes (p. 28)



Entonces, la estrategia que utilizaremos está en darle al cliente un valor único; algunas empresas basarán sus estrategias centradas en el precio alto o bajo, nosotros nos enfocaremos en que el cliente perciba un alto valor en los productos y servicios que ofrecemos. En la Figura N°17 observamos la diferencia entre la estrategia de “ser el mejor” que plantean erróneamente muchas empresas y la estrategia de “ser único” que es la correcta.

**Figura N°17: Diferencias entre las estrategias**

<b>SEA EL MEJOR</b>	<b>SEA ÚNICO</b>
Sea el número 1	Gane rendimientos más altos
Concéntrese en la participación en el mercado	Concéntrese en las utilidades
Atienda al “mejor” cliente con el “mejor producto”	Satisfaga diversas necesidades de los clientes meta
Compita mediante imitación	Compita mediante innovación
<b>Suma cero Carrera sin ganadores</b>	<b>Suma positiva Múltiples ganadores, muchos eventos</b>

Fuente: Magretta (2014, p. 30)

Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, que apreciamos en la Figura N°18, determinan la estructura de la industria y su fuerza o debilidad causa impacto sobre las utilidades pues están relacionadas directamente a los precios y costos. Es así que cuando:

- Es alta la amenaza de entrada de competidores, entonces la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.
- El proveedor tiene alto poder, entonces la utilidad cae, porque los costos suben.
- El comprador tiene alto poder, entonces la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.
- Los sustitutos son altos, la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.
- La rivalidad entre competidores es alta, la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.

**Figura N°18: Fuerzas Competitivas de Michael Porter**



Fuente: Magretta (2014, p. 35)

Para el análisis es importante responder tres preguntas: “¿qué sucede en su industria?, ¿cuáles de tantas cosas que están ocurriendo importan en la competencia?, ¿cuál merece su atención?” (p. 36).

Poder de negociación de los compradores

El 70% de los limeños acude cada quince días a un local de comida rápida, donde el segmento juvenil es el de mayor afluencia teniendo como preferencia la hora de almuerzo (46%) que la hora de cena (43%) y que el gasto mensual por consumidor es de S/ 64.00 soles (La República, 2017a citando el estudio de Mapcity).

Los clientes no tienen poder para obligar a la empresa a bajar sus precios, pero quizás exijan mayor valor para el producto y servicio y esto podría afectar la rentabilidad del negocio.

Poder de negociación de los proveedores

Existen proveedores poderosos los cuales se valen de su capacidad negociadora para variar los precios o establecer condiciones más favorables para ellos, esto afecta directamente la rentabilidad del negocio. Existen mercados monopólicos con poder de negociación (bebidas alcohólicas) y mercados de competencia monopolística donde no existe un control dominante (carne, verduras, etc.)



Nuestros principales proveedores serán:

- AB InBev, con su filial Backus y Johnston, que es un monopolio al controlar el 95% del mercado peruano (Fowks, 2016); nos proveerán de cerveza en sus diferentes presentaciones.
- Nuestro proveedor de cerveza no alcohólicas será Wong con su Cerveza Erdinger, la cual está teniendo una creciente aceptación en el mercado (La República, 2017b)
- En Lince tenemos proveedores de carne, pollo, verduras, y los insumos que necesitamos en el mercado Lobatón, mercado Emilio Althaus, mercado Rospigliosi, mercado Jardín 3, y supermercados como Metro, Mass, Maxiahorro, etc.
- No existe poder de los colaboradores (Magretta 2014; p.41) pues a mano de obra venezolana es menos cara que la peruana y las pequeñas y medianas empresas, están obteniendo ventaja de esta coyuntura (Alarcón, 2018).

#### Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos fijan un tope a los precios, por lo cual, ponen un límite a la rentabilidad del negocio. Alrededor del local existen muchas pollerías, restaurantes, fast food y establecimientos que venden comida que podrían sustituir nuestros productos. Dado esto, es elevado el nivel de sustitución.

Las empresas que ofrecen productos sustitutos son:

**Tabla N°1: Empresas de competencia directa e indirecta**

Nombre de la empresa	Dirección	Principales Productos ofrecidos
Picantería El Buen Gusto	Av. Arenales 1860	Pollos Broaster, hamburguesas
Pizza Raúl	Av. Canevaro 133	Pizzas
Q´Tal Sabor	Av. Arenales 1827	Frituras, hamburguesas, platos típicos, etc
Sebastián Burguer´s	Jr. Manuel Candamo 106	Hamburguesas
Nino´s Chicken	Jr. Manuel Candamo 114	Pollos a la Brasa
Chio´s Chicken	Av. Juan Pardo de Zela 129	Pollos a la Brasa
El Honguito	Av Juan Pardo de Zela 120	Platos Típicos
La Delice RestoBar - Café	Av. Juan Pardo de Zela 130	Platos Típicos, tragos
Restaurante Zegarra	Av. Juan Pardo de Zela 155	Platos Típicos
La Barra Sanguchera	Av Arenales 2258	Hamburguesas

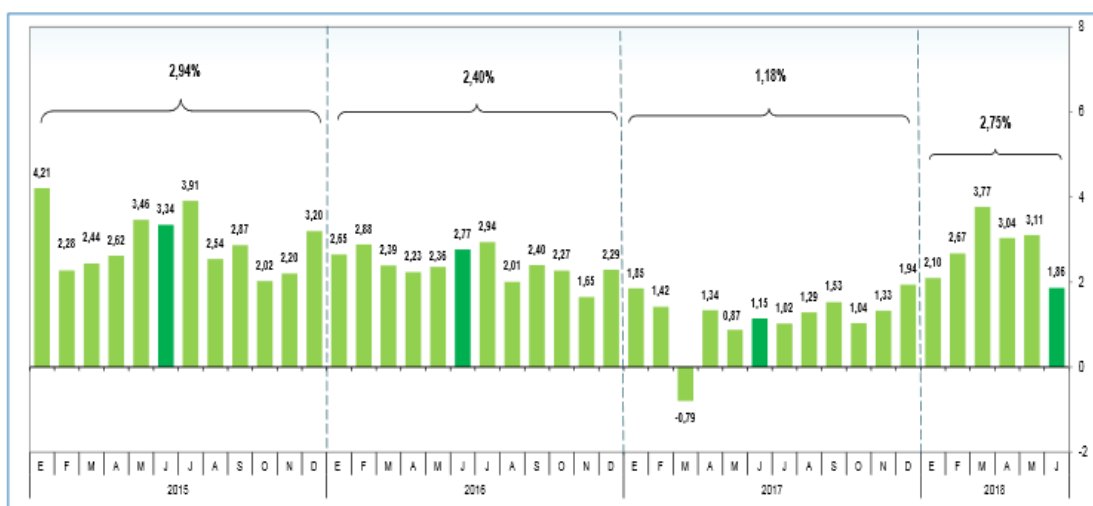
Fuente: Análisis del mercado de Lince

Elaboración: Propia

Amenaza de nuevos participantes

En la Figura N°19 apreciamos el crecimiento de la actividad de restaurantes y otras actividades de servicio de comidas lo que hace un mercado muy atractivo y rentable para el ingreso de nuevas empresas. Dado esto, existe una alta amenaza de nuevos competidores que podría impactar negativamente en la rentabilidad de la empresa.

**Figura N°19: Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015-2018**  
**Variación % respecto a similar periodo del año anterior**



Fuente: INEI – Encuesta Mensual del Sector Servicios (2018b; p. 4)

Rivalidad entre competidores actuales

Existen una gran cantidad de restaurantes con mucho éxito en todo el mundo donde, los clientes además de disfrutar de una buena comida, viven una experiencia diferente. Como lo señala Denegri (2018) “existen los restaurantes que se concentran en sus platillos. Están los establecimientos que apuestan por el concepto y lo que se prepara en la cocina. Y también está la oferta gastronómica que pone especial énfasis en vestir temáticamente su propuesta (...)”.

En el Perú hay ocho restaurantes temáticos que van desde aquellos que rinden homenaje a la Cultura Japonesa (Naruto Japanese Food), una cafetería basada en los años 50's (Johnny Rockets), un bar donde se encuentran el cielo, el infierno y el purgatorio (Basílica 640), un restaurante que da homenaje al fútbol (Estadio Fútbol Club), otro donde la realidad y la ficción se juntan (Cómix), uno que nos hace volver al pasado en un tren (Orient Express Restobar), aquel basado en la época jurásica (Kilimanjaro) y otro basado en los Simpson (Moe's Bar). Esto nos señala que es un mercado aun en desarrollo para este modelo de negocio.

La rivalidad de competidores directos no es tan elevada, pues al ser temáticos está ofreciendo una oferta única en su segmento de mercado.

## CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1. Visión

Ser reconocido como una sanguchería original, lugar ideal para ver el fútbol y demostrar que las personas con discapacidad pueden ser muy competentes.

### 3.2. Misión

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia única de disfrutar del fútbol y la gastronomía en un excelente ambiente con el propósito de obtener altos retornos sociales que permitan la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

### 3.3. Objetivos estratégicos

Tenemos cinco claros objetivos empresariales:

- 1) Capitalizar sobre nuevos negocios y oportunidades sociales de mercado.
- 2) Exceder las expectativas de los clientes al disfrutar de su pasión el fútbol junto con excelentes alimentos.
- 3) Posicionarnos rápidamente en el mercado peruano como el lugar preferido para comer y ver fútbol.
- 4) Demostrar que las personas con discapacidad pueden ser muy competentes.
- 5) Obtener altos retornos sociales con altos beneficios financieros.

### 3.4. Estrategia genérica

Como señala Cortez (2012) citando a Porter (1947), son tres las estrategias genéricas: el Liderazgo en Costos, que pretende lograr un bajo precio unitario mediante una reducción de sus costos; Estrategia de Enfoque, que pretende enfocarse en un segmento específico del mercado y la Estrategia de Diferenciación, que busca brindar un producto o servicio único que sea percibido como diferente a sus competidores. (p.9).

Este proyecto se basará en la Estrategia de Diferenciación porque seremos el único restaurante temático dedicado al fútbol de la zona y contrataremos a personas con discapacidad y/o habilidades diferentes siendo una empresa social mixta.

### 3.5. Fuentes de ventajas competitivas

Nuestra estrategia principal tendrá dos (02) lineamientos:

- Exceder las expectativas de los clientes que deseen ver el fútbol disfrutando de un buen alimento.
- Tener un modelo de negocio de empresa social, que combina el propósito de obtener altos retornos sociales con altos beneficios financieros que permitan que sea sostenible en el tiempo.

**Tabla N°2: Objetivos Estratégicos**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias
Financiera	Obtener altos beneficios financieros y sostenibilidad en el tiempo	Reducir los costos.
Clientes	Exceder las expectativas de los clientes al disfrutar de su pasión el fútbol junto con excelentes sándwiches y bebidas	Layout dedicado al fútbol. Insumos variados y de alta calidad.
Procesos	Reducir los tiempos de atención al cliente	Estandarizar procesos
Recursos Humanos	Demostrar que las personas con discapacidad pueden ser muy competentes.	Generar alto retorno social

Fuente: Adaptado de Cortez (2012)

Elaboración: Propia

**Tabla N°3: Matriz de Evaluación de Factores Externos: MEFE**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. El PBI crecerá 4.2% para el 2019, donde la demanda interna crecerá 4,2% para el 2018 y 4.4% para el 2019	0.10	3	0.30
2. El 86.9% de jóvenes entre 19 y 24 años de edad acceden a internet a través de su celular y el 89.9% para edades entre 25 y 40 años: 90.91% Facebook	0.10	4	0.40
3. El 70% de los limeños acude cada quince días a un local de comida rápida, donde el segmento juvenil es el de mayor afluencia teniendo como preferencia la hora de almuerzo (46%) que la hora de cena (43%)	0.15	4	0.60
4. El mercado de servicios de delivery por aplicativo creció en Lima en 30%, donde el 70% solicitudes son de comidas, identificando que los clientes prefieren el sushi, las pizzas y hamburguesas.	0.10	3	0.30
5. Lince cuenta con una población de 52,400 habitantes con niveles socioeconómicos de 13.7% A, 58% B y 22.1% C: los de NSE A perciben un ingreso familiar promedio de S/ 10, 860 soles, los del NSE B de S/ 5,606 soles, los del NSE C de S/ 3,446 soles, los del NSE C1 de S/ 3,649 soles y los del NSE C2 de S/ 3,075 soles	0.10	3	0.30
6. Crecimiento de modelos de negocios mixtos: altos retornos sociales con altos beneficios financieros	0.10	3	0.30
7. Copa América de fútbol, juegos Panamericanos 2019 y Champions League	<u>0.10</u>	4	<u>0.40</u>
<b>SUBOTAL</b>	<b>0.65</b>		<b>2.60</b>

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Expansión, hacia el distrito de Lince, de las empresas temáticas posicionadas en el mercado peruano; entonces la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.	0.05	1	0.05
2. El proveedor tiene alto poder, entonces la utilidad cae, porque los costos suben.	0.10	1	0.10
3. Existe gran cantidad de restaurantes cercanos que serían sustitutos y entonces la utilidad cae, porque los precios bajan y los costos suben.	0.10	1	0.10
4. Los clientes no tienen poder para obligar a la empresa a bajar sus precios, pero quizás exijan mayor valor para el producto y servicio y esto podría afectar la rentabilidad del negocio.	0.05	2	0.10
5. Inseguridad ciudadana que podría generar pérdida de clientes potenciales	<u>0.05</u>	1	<u>0.05</u>
<b>SUBOTAL</b>	<b>0.35</b>		<b>0.40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

Fuente: PESTEL, PORTER

Elaboración: Propia

**Tabla N°4: Matriz de Evaluación de Factores Internos: MEFI**


FACTORES CLAVE DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
1. La ubicación del local en un lugar estratégico	0.20	3	0.60
2. Bases de datos y red de contactos a través de redes sociales	0.10	3	0.30
3. Los sánduches, la temática y el valor social de la empresa	0.20	4	0.80
4. El excelente servicio al cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.30</u>
<b>SUBOTAL</b>	<b>0.60</b>		<b>2.00</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Poca experiencia en el negocio por parte de los inversionistas	0.10	2	0.20
2. Inicio con poco personal de atención al público	0.10	1	0.20
3. Marca desconocida en el sector de sangucherías que genera poca fidelidad del cliente	0.10	1	0.20
4. Inicio de proyecto con escasas opciones de financiamiento para publicidad	<u>0.10</u>	1	<u>0.20</u>
<b>SUBOTAL</b>	<b>0.40</b>		<b>0.80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Fuente: PESTEL, PORTER

Elaboración: Propia



**Tabla N°5: Matriz de Evaluación de Factores Internos - Externo**

	4	3	2	1
3	<b>I</b>	<b>II</b> 	<b>III</b>	
2	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	
1	<b>VII</b>	<b>VII</b>	<b>IX</b>	

Fuente: MEFE, MEFI  
Elaboración: Propia

Al caer en el sector 1 (cuadrante II) las estrategias de la empresa deberán ser Intensivas, de Crecimiento pues el mercado así lo permite con las muy buenas oportunidades que se encuentran.

**Tabla N°6: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Financieros**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Cronograma				Responsables
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
Obtener altos beneficios financieros y sostenibilidad en el tiempo	Reducir los costos partiendo de un buen proceso de compras: alianzas estratégicas con proveedores	X	X			Administrador / Jefe de compras
	Programa de utilización eficiente de los recursos.	X	X	X	X	Administrador / Jefe de compras

Fuente: Adaptado de EPSASA (2011; p7)

Elaboración: Propia

**Tabla N°7: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Clientes**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Cronograma				Responsables
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
Exceder las expectativas de los clientes al disfrutar de su pasión el fútbol junto con excelentes sándwiches y bebidas	El Layout o distribución física del local debe estar dedicado al fútbol.	X	X			Administrador / Jefe de compras
	Los insumos para alimentos deben ser variados y de la más alta calidad; al igual que debe existir una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas	X	X	X	X	Administrador / Jefe de compras

Fuente: Adaptado de EPSASA (2011; p7)

Elaboración: Propia

**Tabla N°8: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Procesos**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Cronograma				Responsables
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
Reducir los tiempos de atención al cliente	Estandarizar procesos de preparación de productos.	X	X			Administrador
	Estandarizar procesos de atención al cliente.	X	X			Administrador

Fuente: Adaptado de EPSASA (2011; p7)

Elaboración: Propia

**Tabla N°9: Cronograma de Objetivos Estratégicos: Recursos Humanos**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Cronograma				Responsables
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
Demostrar que las personas con discapacidad pueden ser muy competentes.	Generar alto retorno social a través de la diversificación de servicios sociales sin fines lucrativos			X	X	Administrador
	Identificar y establecer empresas aliadas que apoyen el modelo			X	X	Administrador

Fuente: Adaptado de EPSASA (2011; p7)

Elaboración: Propia

## CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Objetivos de marketing

#### Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios que demuestre que la implementación de una empresa temática de comida rápida y con corte social, que llamaremos *Tribuneros Sanguchería*, es viable, rentable y sostenible en el tiempo.

#### Objetivos Específicos

- Determinar la existencia de un mercado potencial insatisfecho
- Aplicar estrategias de diferenciación al ser una empresa temática que rinde homenaje al fútbol.
- Aplicar estrategias de diferenciación partir de ser una empresa social mixta al generar retorno social y financiero.

### 4.2. La mezcla de marketing

Para la investigación del mercado se utilizarán tres metodologías, absolutamente confiables, que nos ayudarán a definir las estrategias de Productos o Servicio, de Precio, de Plaza y de Promoción. Para esto emplearemos: a) el Lean Startup, b) la Encuesta y c) la Observación.

Por el lado del Lean Startup, como señala Mitta (2016) existen grandes condiciones de incertidumbre y recursos limitados que hacen que los innovadores no puedan utilizar herramientas de análisis de mercado más sofisticadas. Dado esto, este “ciclo continuo de crear, medir y aprender cuya finalidad es el aprendizaje validado”, creada por Eric Ries, permite a las empresas aumentar sus probabilidades de éxito en sus negocios. (p. ii)

Por el lado de la Encuesta –donde los resultados se pueden generalizar a una población–, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan éstas pueden ser cara a cara o mediante correo electrónico. (p. 158).



Por el lado de la Observación, Hernández et. al. (2010) también señalan que este método para recolectar datos “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables”. (p. 260-261). En el Anexo 1 se puede observar las preguntas elaboradas para medir y aprender del mercado, así como también el Anexo 2 que es guía para recoger datos de la observación.

### 4.3. Descripción de producto o servicio

Jobber y Lancaster (2012) señalan que las decisiones sobre el producto o servicio que se ofrecerá son las más importantes de las decisiones de marketing, donde debe quedar en claro que el cliente está comprando un paquete de beneficios. (p. 22-23).

El propósito principal con nuestros productos es que nuestro cliente tenga a su disposición los mejores sándwiches donde disfruten al máximo la gastronomía peruana con calidad en las carnes, las cremas, los panes y el ambiente totalmente enfocado en el fútbol.

**Tabla N° 10: Gama de productos**

<b>Producto</b>	<b>Tamaño</b>
Sándwiches de Pollo	Estándar
Sándwiches de Carne	Estándar
Sándwiches de Pavo	Estándar
Sándwiches de Cerdo	Estándar
Gaseosas x Vaso	500 ml
Gaseosa Personal	Estándar
Gaseosa Grande	Estándar
Cusqueña Lata	Estándar
Coronas Botella	Estándar
Cristal Lata	Estándar
Pilsen Lata	Estándar
Cristal Botella	Estándar
Cusqueña Botella	Estándar
Pilsen Botella	Estándar
Jugo de Lúcumá	500 ml
Jugo de Fresa	500 ml



Jugo de Papaya	500 ml
Jugo de Naranja	500 ml
Jugo de Plátano	500 ml

Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

#### 4.4. Estrategia de precio

Jobber et. al. (2012) señala que el poder de compra de los clientes es un elemento de gran importancia; para esto debemos poder diferenciar los productos y servicios de nuestra empresa versus los competidores. Se elaborará una lista de precios, pero lo más importante es que el cliente debe relacionar el precio con el “valor percibido” por él. (p. 26). En la misma línea, los autores señalan que se deben considerar los siguientes factores (p. 27-29):

- Objetivos de la empresa
- Objetivos de marketing
- Consideraciones de la demanda
- Consideraciones del costo
- Consideraciones de competidores

Según el sondeo realizado se ha visto necesario para el proyecto y dado que necesitaremos un margen de utilidad relativamente altos para cubrir algunos costos operativos desde el inicio. La estrategia de precio será la descremación de precios; y es que desde un inicio lo que menos necesitamos es vernos como un producto “barato”.

Indicado esto, y como señala Stanton, Etzel y Walker (2004) la estrategia de Descremación de Precios “(...) pueden aplicarse para connotar alta calidad” y “proporciona flexibilidad a la empresa, porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos.” (p. 370). Esto nos lleva a la principal razón por la cual procederemos a emplear la presente estrategia.

Necesitaremos connotar calidad para diferenciarnos de la competencia, y es que lo que ofreceremos será gastronomía en su máxima expresión, acompañado del mejor ambiente futbolero. Es decir, la combinación perfecta, Fútbol y los mejores sándwiches por disfrutar. Y a este producto final le daremos un precio inicial relativamente alto, y conforme vayamos





avanzado será gradualmente nivelado al mercado, aprovechando nuevos segmentos más sensibles al precio, siempre sin descuidar la calidad en el producto y servicio brindado.

De igual forma, para Stanton et. al. (2004), la estrategia de descremación de precios es conveniente cuando a) el nuevo producto tenga características muy distintivas y valoradas o deseadas por los consumidores y b) que la demanda sea bastante consistente, donde aquí los precios bajos no son buenos. (p. 370).

Podemos definir que nuestro proyecto cumple con las condiciones para poder aplicar esta estrategia. En primer lugar, contamos con un producto y servicio altamente demandado y deseado por los clientes, el cual dadas las circunstancias y eventos de fútbol que se acercan tendremos una alta demanda, ideal para medir la primera fijación de precios. Y en segundo lugar en efecto estamos hablando de un producto que de por sí, una vez verificada la zona y conocido la competencia podemos decir que, sí tiene barreras de entrada ya que algunas de ellas ya tienen tiempo en la zona, pero han llegado al punto ofrecer lo mismo de siempre, lo que no sucederá con nosotros, ya que tenemos un producto servicio a ofrecer bastante innovador.

**Tabla N° 11: Lista de Precios de productos**

<b>Producto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Precio de Venta (S/)</b>
Sánguches de Pollo	Estándar	S/ 13.00
Sánguches de Carne	Estándar	S/ 15.00
Sánguches de Pavo	Estándar	S/ 14.00
Sánguches de Cerdo	Estándar	S/ 16.00
Gaseosas x Vaso	500 ml	S/ 5.00
Gaseosa Personal	Estándar	S/ 4.00
Gaseosa Grande	Estándar	S/ 8.00
Cusqueña Lata	Estándar	S/ 5.00
Coronas Botella	Estándar	S/ 5.00
Cristal Lata	Estándar	S/ 5.00
Pilsen Lata	Estándar	S/ 5.00
Cristal Botella	Estándar	S/ 5.00



Cusqueña Botella	Estándar	S/	7.00
Pilsen Botella	Estándar	S/	6.00
Jugo de Lúcumá	500 ml	S/	7.00
Jugo de Fresa	500 ml	S/	6.00
Jugo de Papaya	500 ml	S/	6.00
Jugo de Naranja	500 ml	S/	4.00
Jugo de Plátano	500 ml	S/	5.00

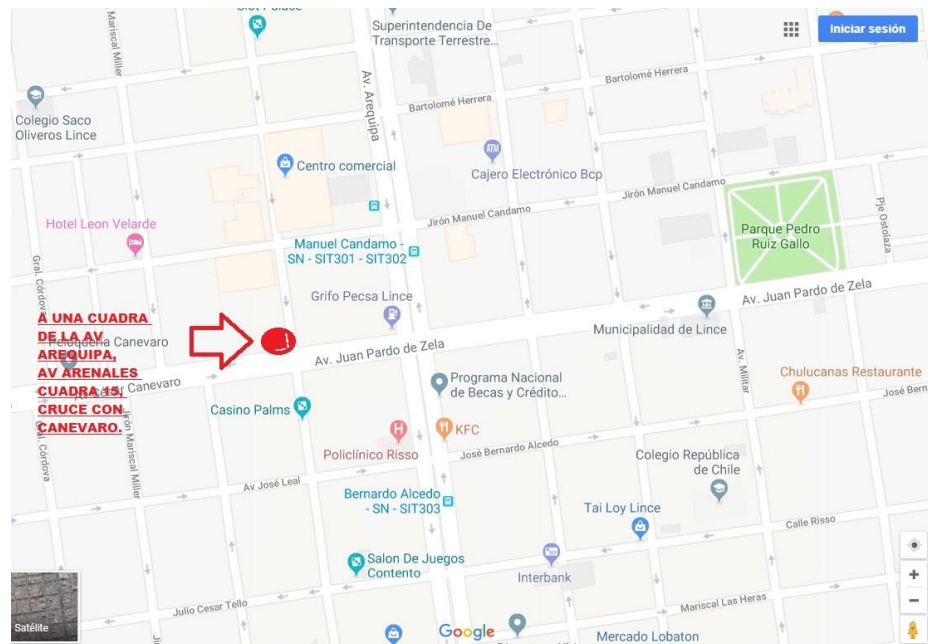
Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

#### 4.5. Estrategia de distribución o plaza

El local estará ubicado en la Av. Arenales N° 1890 cruce con Av. Juan Pardo de Zela, distrito de Lince, en una zona altamente comercial. Lo podemos apreciar en las Figuras 20 al 23.

El costo mensual por el alquiler es de US\$ 2,200 dólares ó S/. 7,282.00 soles incluidos los impuestos y con garantía de 1 mes (t/c: 3.31).

**Figura N°20: Ubicación de Tribuneros Sanguchería**



Fuente: Google Maps.

**Figura N°21: Parte delantera del local**



Fuente: La Empresa (Av. Arenales N°1890)

**Figura N°22: Parte posterior del local**



Fuente: La Empresa (Av. Arenales N°1890)

**Figura N°23: Estacionamiento interior**



Fuente: La Empresa (Av. Arenales N°1890)

**4.6. Estrategia de promoción**

Jobber et. al. (2012) señala que la promoción, como elemento final del marketing mix, tiene una gran influencia en las ventas, porque incluye anuncios, promociones de ventas, publicidad y patrocinios donde, la fuerza de ventas, tiene que estar muy bien informada de todas las campañas de la empresa (p. 31). Para nuestra empresa utilizaremos las redes sociales a través de la base de datos de contactos que tenemos utilizando Facebook e Instagram, principalmente.

**Tabla N° 12: Cronograma de Promociones o eventos**

Promoción o evento	Evento
Fútbol descentralizado peruano	Todo el año
UEFA Champions league	Todo el año
Eliminatorias Qatar 2022	Todo el año
Copa Libertadores	Todo el año

Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia



## 4.7. Estrategia de servicio al cliente

No sólo venderemos sándwiches, sino que seremos una empresa enfocada en lo social ofreciendo productos de calidad y dando trabajo a personas con habilidades diferentes. Todo esto, en un ambiente futbolero donde la atención será absolutamente personalizada. El cliente podrá disfrutar de todos los partidos de futbol, en todas las cadenas de Cable de TV, Direct TV y Movistar TV. El cliente podrá ver la temática desde el ingreso, al tomar su orden, sus medias, etc. Será el lugar más ideal y cómodo en Lince para ver Futbol donde el cliente además podrá disfrutar de bebidas que acompañen esta experiencia.

## 4.8. Estrategia de posicionamiento

Nuestra propuesta de valor que es lo que distinguirá nuestra empresa de la competencia se debe a que hemos evaluado correctamente el mercado para lograr un gran posicionamiento y la estrategia de marketing se basará en la alta calidad, buen precio, distribución física (Layout) de tipo temático (fútbol) y siendo empresa social mixta que combina el alto rendimiento financiero con el rendimiento social. (Lehmann y Winer, 2007; p. 115-116)

## 4.9. Presupuesto de Marketing

El presupuesto anual de publicidad se ha estimado en:

• Folletos:	S/ 500.00
• Artículos promocionales:	S/ 1 500.00
• Contratación de personal de animación:	S/ 1 000.00
• Otros gastos:	<u>S/ 500.00</u>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 3 500.00</b>



## CAPITULO V: METODOLOGÍA Y MATERIALES

### 5.1. Tipo de investigación

Como señala Hernández et. al. (2010), el tipo de investigación es cuantitativa, pues utilizará datos numéricos para ver la viabilidad del proyecto; exploratoria, pues no existen muchas empresas temáticas ni empresas con modelo de negocio social mixto en el Perú.

La toma de información ha sido de fuentes muy confiables como el INEI, APEIM, por observación directa y a través de encuestas y entrevistas.

### 5.2. Población y muestra

La población en estudio está conformada por los 52,400 habitantes del distrito de Lince donde nuestro segmento de mercado está enfocado a los niveles socioeconómicos de 13.7% A y 58% B teniendo una nueva población de 37,571 habitantes. De la misma forma, las edades de nuestro público objetivo serán de 18 a 55 años de edad y como señala CPI (2017) estas edades, en promedio, representan el 56.8%, obteniendo una población de 21,340 habitantes.

Aplicando los mismos criterios de Chocña (2015) para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2 p (1 - p)}{(N - 1) e^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Donde:

N = 21,340 (Tamaño poblacional)

Z = 95% = 1.96 (Nivel de confianza)

p = 0.5 (proporción)

e = 0.8 (error máximo aceptable)



Reemplazando:

$$n = \frac{21\,340 * (1.96)^2 * 0.5(1 - 0.5)}{(21\,340 - 1) * (0.8)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * (1-0.5)}$$

$$n = \frac{20\,494.936}{13\,657.920}$$

$$13\,657.920$$

$$n = 1.500 * 100 = \mathbf{150 \text{ habitantes}}$$

### 5.3. Instrumentos de recolección de datos

Aplicamos la metodología básica de Lean Start Up (Ries, 2011) para la parte de “Crear” para validar nuestra Hipótesis que las personas desean un lugar donde puedan disfrutar sus alimentos viendo el fútbol y, al mismo tiempo, ayudando a las personas (ver Anexo 1).

De acuerdo a lo conversado con las personas entrevistadas se ofrecerán servicios personalizados, con productos y servicios acorde al perfil de nuestros clientes futboleros.

Estos servicios serán:

- Transmisiones de Encuentros de Futbol, por los diferentes torneos, ya sea Champions League, Copa Libertadores, Sudamericana, Copa América, Encuentros amistosos de la selección peruana, etc.
- La temática de nuestro local será absolutamente Futbolera, todo será visto en modo Futbol.
- La temática se constituye como un factor de convencimiento para el cambio del lugar donde comer o pasar un tiempo dedicado al futbol.

El futbol es uno de los puntos principales de distracción para las personas, al momento de comer, tomar, o hacer cualquier cosa. En nuestro caso, será a cualquier hora en donde amerite el encuentro de futbol que se presente. Acompañadas de nuestros sanguches y acompañamientos.

De igual forma, empleamos la técnica de observación del mercado de Lince utilizando una Guía de Observación (ver Anexo 2) para identificar:





- Horarios de mayor frecuencia de visita de locales en los alrededores, de lunes a viernes, en las mañanas nos existe mucho movimiento, donde los más concurridos son los ambulantes emolienteros y venta de desayunos. Para la tarde en la hora de almuerzo los más concurridos son los restaurantes de venta de menús a partir de las 12:30pm a 3pm aprox. Luego a partir de las 6pm empiezan a abrir negocios de subsistencia como venta de pollos broaster o hamburguesas. Para los sábados, el movimiento solo es en las tardes y en las noches. Los domingos se podría decir que es una zona baja en concurrencia. La mayoría de negocios en los alrededores descansa.
- Los lugares más concurridos, se define en horas determinadas, para el tema de los establecimientos de fast food, como KFC, Bembo, Pizzerías, Pollerías y Centros Comerciales, es a partir de la 1pm. Para los restaurantes y venta de menú variado, la concurrencia es a partir de las 12:30pm. Para las noches los lugares más concurridos son los negocios de comida rápida.
- Con relación a las edades promedio de los visitantes a estos locales de comida, se observó que el rango de edad se da a partir de los 20 a 40 años aproximadamente, dado que a los alrededores encontramos diferentes centros de estudios, y centros laborales con personas altamente con los días copados y muchas veces sin tiempo de buscar algún lugar donde concurrir en sus comidas, almuerzo o cena.
- En cuanto a los locales que cuentan con TV, prevalecen los restaurantes y las pollerías, el resto no. Ya que el mismo ambiente no amerita tener una TV, como es KFC, Bembos, Pizzerías, etc. Entonces por ese lado para nuestra propuesta vendría a ser una oportunidad ya que tenemos en mente, el contar con TV's con las señales de Cable Movistar TV y Direct TV, para disfrutar todas las programaciones posibles de Fútbol en vivo y en directo.
- En el periodo en el cual se desarrolló la presente guía de observación. Las empresas cercanas al local potencial de nuestro proyecto son pequeñas empresas de comida. Y algunas microempresas, como lo mencioné anteriormente algunos negocios de venta de menús y los que abren a partir de las 5pm o 6pm son negocios de subsistencia.





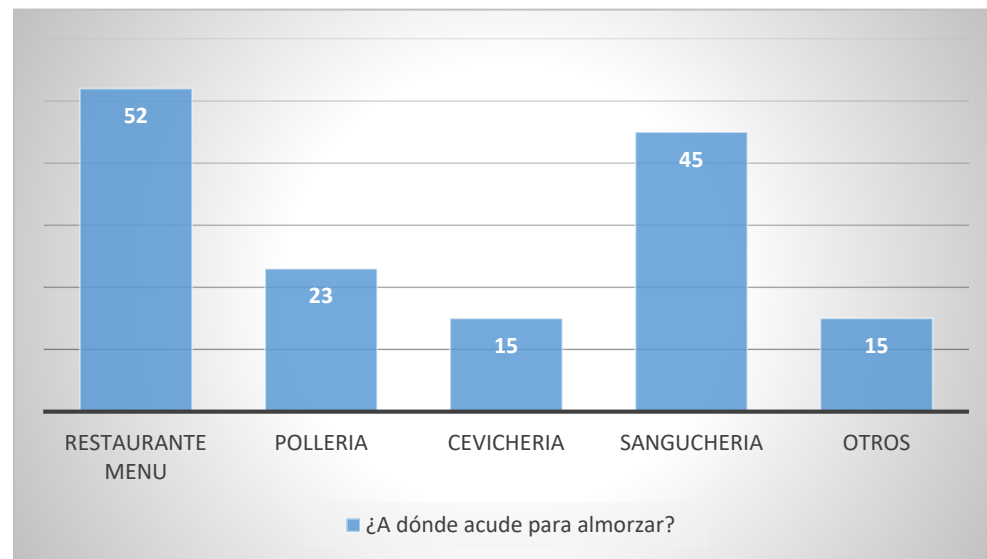
- El precio promedio, empezando por los locales de fast food más conocidos, por ejemplo, KFC, Bombos, Pizza Hut, etc. No bajan de sus 15 a 18 soles. Luego para las pollerías el  $\frac{1}{4}$  de pollo esta entre 17 a 20 soles. En cuanto a los restaurantes encontramos la venta de menús y platos a la carta, la venta de menús está entre 10 a 15 soles. Y platos a la carta de los 15 soles a más.

Finalmente, aplicamos la técnica de la encuesta (ver Anexo 3) obteniendo los siguientes resultados:

En la Figura N° 24, entre las respuestas obtenidas por los encuestados el resultado evidencia que nuestra propuesta de negocio ocupa el 2do lugar en las preferencias acerca de donde acuden a almorzar, ya que el ritmo de vida al que están acostumbrados no les da el tiempo de sentarse tranquila a disfrutar de un menú. Entonces, podemos inferir que muchas veces las personas optan por restaurantes de comida rápida (fast food), como KFC, Mc Donald, etc. El número de personas que respondieron Sanguchería fue de 45. Por debajo de los 52 para Restaurante Menú. Pero consideramos que desde ya es una oportunidad ser la segunda opción de nuestros encuestados. Y más si lo que vamos a ofrecerle es una experiencia más que un producto.

Aquí cabe detallar que los que respondieron en “Otros”, incluye chifas y lo que traen comida de sus casas. Que como podemos ver el número es mínimo. Entonces el hecho que la mayor parte prefiera o tenga desde ya presupuestado el comer en la calle, también es considerada por una oportunidad para nosotros.

**Figura N°24: Lugar preferido para almorzar**

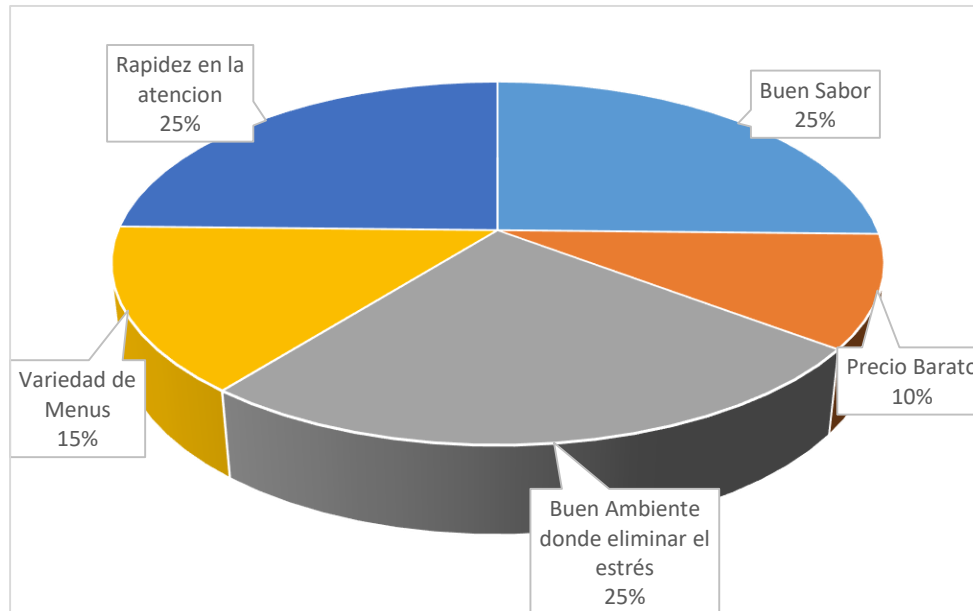


Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince  
Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

En la Figura N° 25, pretendimos conocer cuáles son los principales atributos que las personas buscan en un Fast Food, entre los 3 más importantes tenemos la Rapidez en la atención (25%), el buen sabor (25%) y el tener un buen ambiente, donde distraerse y eliminar el estrés (25%).

En esta pregunta podemos también sacar otra conclusión, y es que, en la zona, las personas no están tan interesadas en un precio barato, por lo que nos abre la oportunidad que al ofrecer los 3 atributos que son rapidez, buen sabor y un ambiente donde distraerse, tendremos acogida independientemente al precio.

**Figura N°25: Atributos buscados**

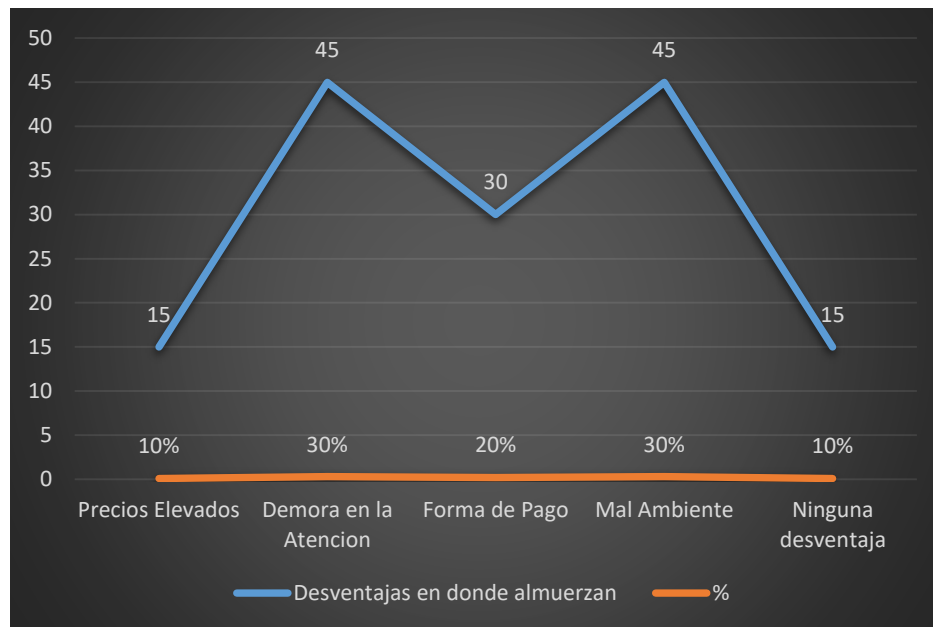


Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince  
Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

En la Figura N° 26, se concluyó que el 60% de personas no están conformes por la demora en la atención y el ambiente donde almuerzan. Muchas veces cuando el lugar está muy lleno la mayor desventaja que perciben es la demora en la atención de los pedidos. Y encima que muchas veces el lugar donde almuerzan es tan simple a cierto punto que llega a ser rutinario, refiriéndose directamente al ambiente que estos tienen. Por lo que, al igual de la demora, un 30% de encuestados indican que el ambiente es importante en su decisión de regresar a algún determinado establecimiento.



**Figura N°26: Desventajas actuales del lugar donde almuerza**



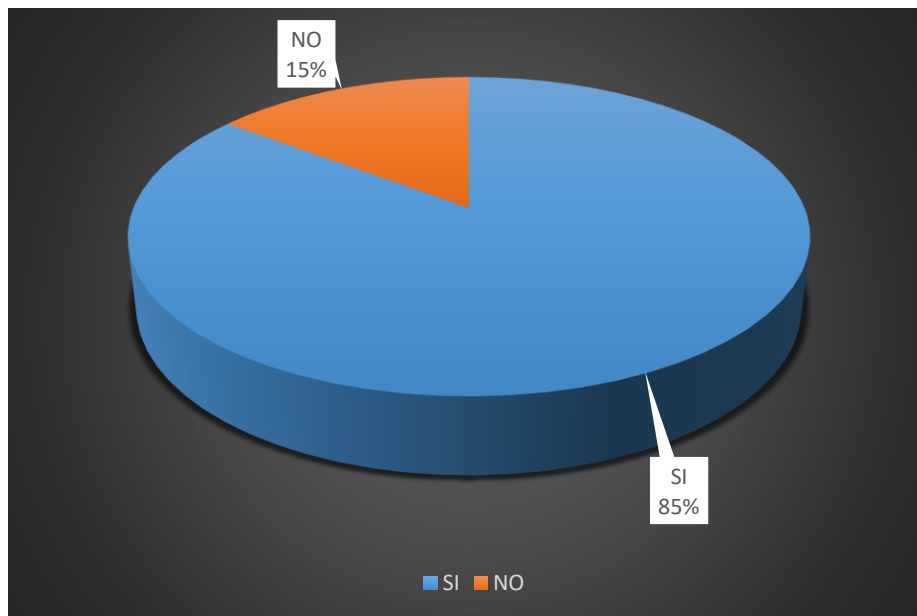
Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince  
Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

En la Figura N° 27, gran parte de los encuestados se mostraron muy interesados y les pareció una genial idea, ya que contribuiría a que su ritmo de vida diaria en cuanto al trabajo, familia, estrés del día y demás cosas sean tomadas de una mejor manera. Además, que en su hora de almuerzo llegarían a un lugar donde se sientan tranquilos y puedan distraerse.

El 85.33% indicó que si acudiría almorzar a nuestra sanguchería con temática futbolera. Y el 15% respondieron que les era indiferente, por lo que podríamos definirla también como una oportunidad trabajable, que con algunas estrategias de marketing y/o de captación de clientes podríamos terminar de convencerlas.



**Figura N°27: Aceptación y rechazo de sanguchería futbolera**



Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince  
Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

En la Figura N° 28, se identificó que la mayor frecuencia con la acudirían a nuestro establecimiento con la temática futbolera seria de 3 a 4 veces por semana, algo considerable, teniendo en cuenta que se acercan diferentes eventos deportivos. En esta pregunta no tuvimos ni dimos referencia a la hora. Simplemente y de acuerdo todo lo que se avecina como Copa América, el Mundial Sub17, las Eliminatorias Qatar 2022, Copas Libertadores y Sudamericanas, etc. Teniendo como resultado, sumando ambos porcentajes de 3 y 4 veces por semana, el 50.66% acudirían a nuestro establecimiento a disfrutar el ambiente y experiencia que ofreceríamos.



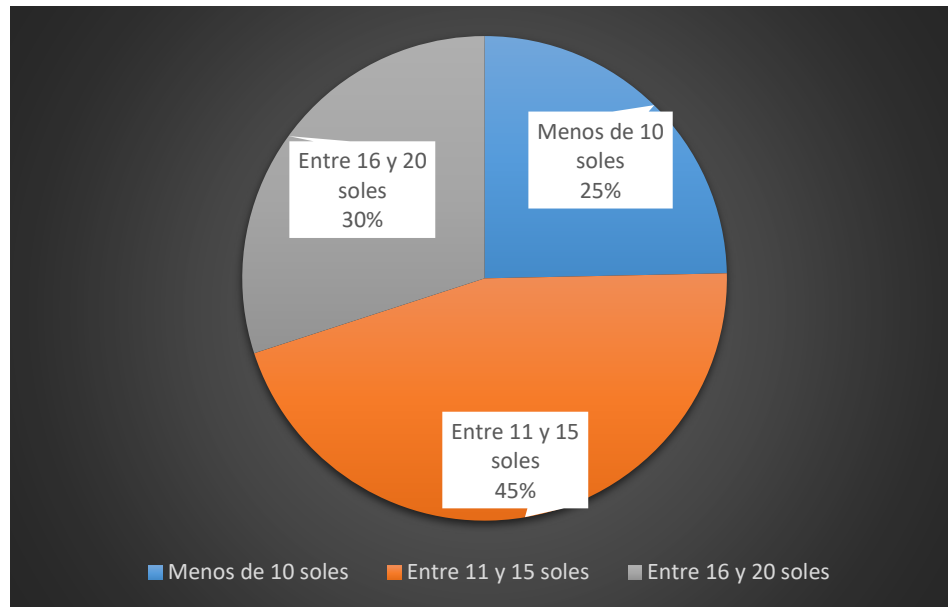
**Figura N°28: Frecuencia de asistencia a Tribuneros sanguchería futbolera**



Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince  
Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

En la Figura N° 29, los entrevistados pagarían por un buen sánduche en un establecimiento con una temática particular, es el de 11 a 15 soles (45.33%). Lo cual comprueba lo que mencionamos en la pregunta 2, que la mayor parte de las personas, no están tan preocupadas en buscar bajos precios, al contrario, si lo que se les ofrece es un buen producto en un ambiente confortable y que de algún modo cumpla con sus perspectivas, están dispuestos a pagar. Tenemos un 30% que se encuentra en un NSE alto quienes estarían dispuestos a pagar más de 15 soles.

**Figura N°29: Escala de precios**



Fuente: Estudio de mercado distrito de Lince

Elaboración: Propia, en base a 150 encuestados. Octubre 2018

## CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. Objetivos de operaciones

El plan de operaciones tiene 4 objetivos fundamentales que están referidos a Calidad, Flexibilidad, Entrega y Costos.

**Tabla N° 13: Objetivos de Plan de Operaciones**

Objetivo	Indicador	2019	Proyección a 5 años
Calidad	% de satisfacción de cliente	95%	99%
Flexibilidad	Amplia gama de sánduches y bebidas	Limitada	Amplia
Entrega	Nivel de cumplimiento	95%	99%
Costos	Por tipo de producto y servicio	Reducidos	Optimizados

Fuente: Chocña (2015) y Carbajal (2015).  
 Elaboración: Propia

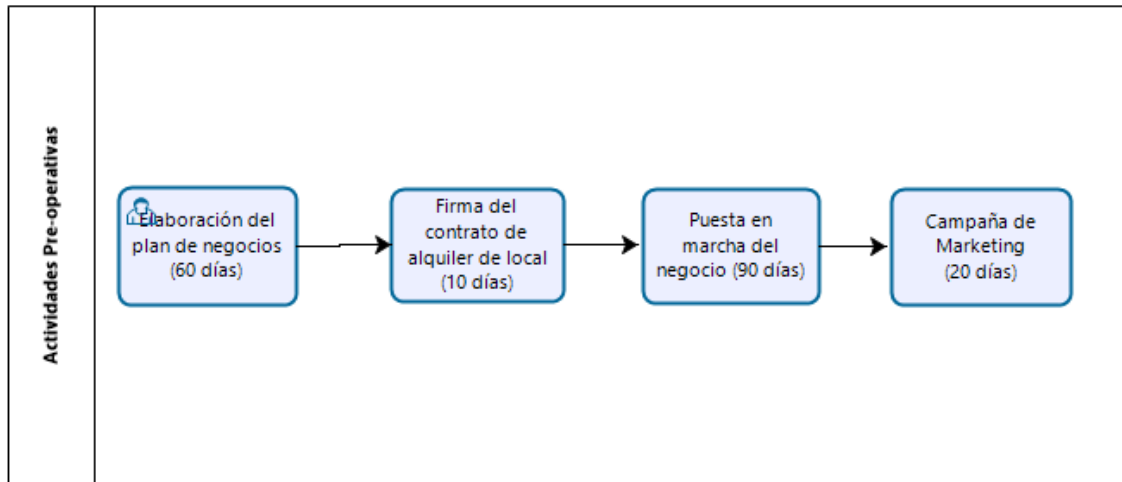
### 6.2. Actividades Pre-operativas

Seguidamente mostramos al flujograma de las actividades macro previas al inicio de operaciones. Se calculan un total de 180 días para desde el inicio del desarrollo del Plan de Negocios hasta su lanzamiento junto con la Campaña de Marketing como apreciamos en la Figura N° 30.





**Figura N°30: Actividades Pre-operativas**



Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia

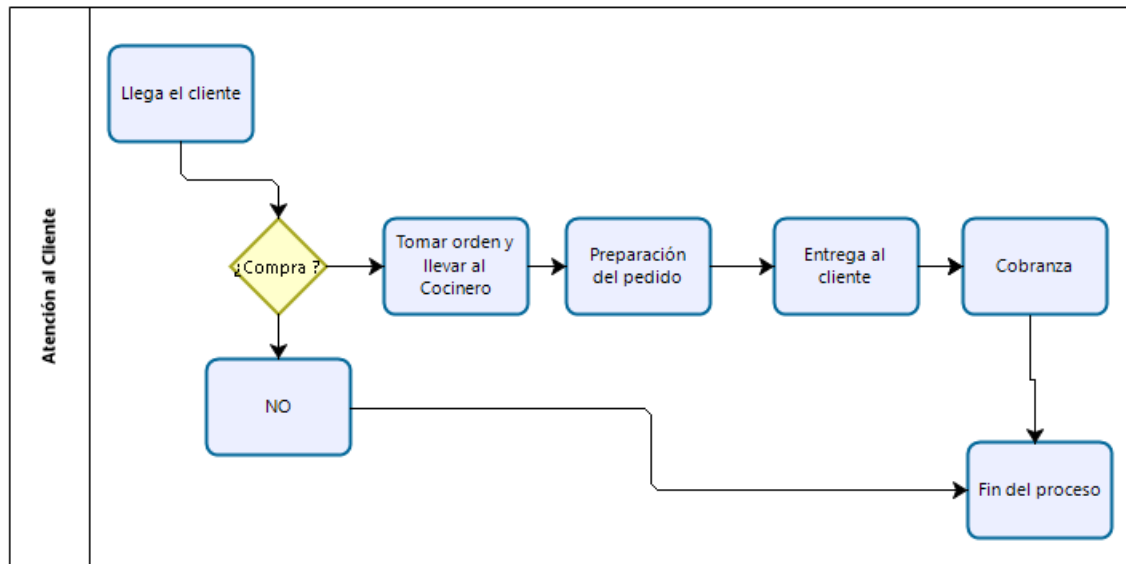
### 6.3. Estrategia de operaciones

Para lograr el éxito, la empresa buscará la máxima satisfacción del cliente al momento de disfrutar sus alimentos y bebidas siendo el lugar preferido para disfrutar del fútbol nacional e internacional.

#### Calidad

La estrategia de calidad estará centrada en la rápida atención al cliente. Por lo tanto, cuando llega el cliente el mozo, debe acercarse inmediatamente con la carta para ofrecerle los servicios y acercarse con la cuenta cuando el cliente así lo solicite, como podemos apreciar en la Figura N° 31.

**Figura N°31: Proceso de Atención al Cliente**



Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia

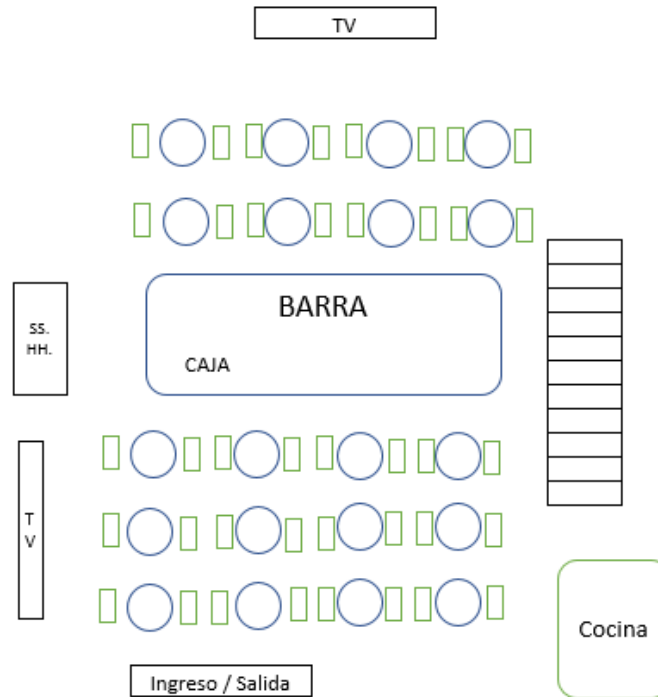
Costos:

Tendremos una política de control y reducción de costos a través de la mínima pérdida de pedidos (devoluciones de los clientes) y buena política de compras (mermas mínimas)

Localización y distribución física del local:

Tenemos un local ubicado en Lince, una excelente zona comercial. La distribución física del local es muy importante pues contaremos con 20 mesas para 4 personas como mínimo teniendo una capacidad 80 clientes, en sus dos ambientes en el primer y segundo piso como lo observamos en la Figura N° 32.

**Figura N°32: Distribución física del local (Layout)**

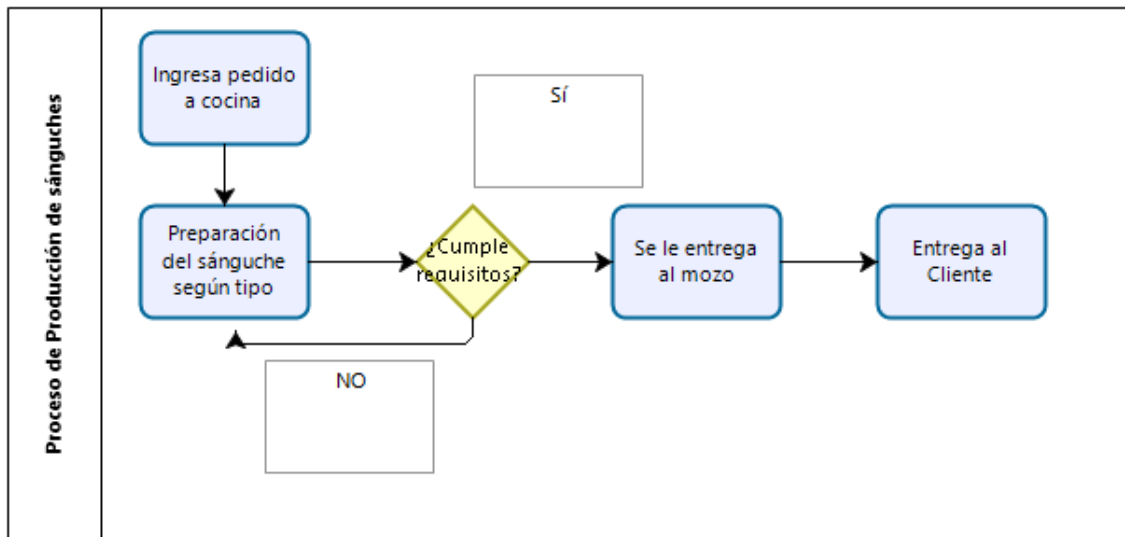


Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia

Producción: proceso simple

El proceso simple de preparación de los sándwiches en la cocina deberá ser rápido y pasar por el control de calidad del cocinero (como está en sus funciones) y como se aprecia en la Figura N° 33.

**Figura N°33: Proceso simple de Preparación de sándwiches**



Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia

### 6.4. Diseño del producto

Los productos principales serán los sándwiches y las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

#### Sándwiches:

- Carne Casera
- Filete de Pollo o Pavo
- Milanesa de Pollo o Cerdo
- Asado de Pollo, Lomo o Cerdo
- Lomito Saltado
- A lo Pobre
- Carne Argentina
- Chorizo o Hotdog
- La Vegetariana



- Broaster

## Panes:

- Pan Francés
- Pan Baguette
- Pan de Molde (Harina de Trigo)
- Pan Ciabata (Harina de Trigo)
- Pan de Camote (Harina de Camote)
- Pan Integral
- Pan de Yema

## Bebidas:

- Gaseosas
- Jugos
- Cervezas con alcohol
- Cervezas sin alcohol

## Cremas:

- Mayonesa, Ketchup, Mostaza, Tartara, Aji de casa, Golf, Aceituna, crema de rocoto, Chimichurri, crema de palta, etc.

## **CAPITULO VII: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **7.1. Organización y tipo de sociedad**

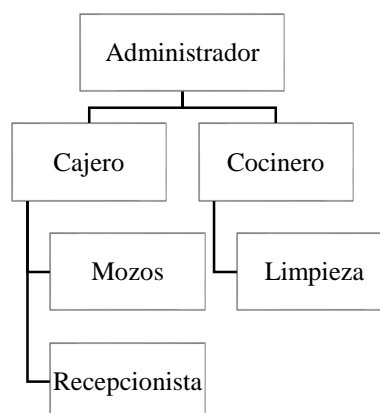
La sanguchería Tribuneros Sanguchería E.I.R.L. es una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, donde requerirá sólo un socio para iniciar el negocio y el capital está definido por sus aportaciones.

### **7.2. Tipo de Estructura Organizacional**

Al ser una pequeña empresa tendrá:

- 01 Administrador (dueño del negocio)
- 01 Cajero/a
- 02 Cocineros: 01 de ellos con habilidades diferentes
- 02 Mozos
- 01 Recepcionista: con habilidades diferentes
- 01 Limpieza

**Figura N°34: Organigrama de Tribuneros Sanguchería E.I.R.L.**



Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia



## 7.3. Funciones del personal

En la Tabla N° 13 presentamos las funciones de todo el personal de la empresa tomando como referencia la empresa de Recursos Humanos Bumerán. Es importante señalar que, al ser una empresa social mixta, contamos con, alrededor, del 30% de nuestro personal con habilidades diferentes.

**Tabla N° 14: Manual de Funciones**

Puesto	Función General
Administrador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrir y cerrar el local de acuerdo al horario establecido.</li><li>• Verificar que todo esté operativo antes del inicio de actividades.</li><li>• Realizar las compras de productos a proveedores</li><li>• Realizar el control de inventarios</li><li>• Elaborar los horarios de ingreso/ salida de los colaboradores.</li><li>• Llevar el control de ingresos y egresos de dinero.</li><li>• Realizar arqueos de caja inopinados</li><li>• Realizar informe semanal de ventas y costos</li><li>• Supervisar y controlar los procedimientos y procesos de la elaboración de la comida en el local</li><li>• Controlar la presentación y calidad de los productos que se expenden en los restaurantes.</li><li>• Atender las quejas y reclamos de los clientes</li><li>• Cumplir con el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo.</li></ul>
Cajero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de caja con monto de S/ 500.00 soles en billetes y monedas de baja denominación.</li><li>• Responsable del control del dinero que ingresa y egresa por la venta de productos.</li><li>• Responsable del manejo del sistema POS para el pago con medios de pago diferentes al dinero en efectivo.</li><li>• Elaboración del cuadro diario de ingresos y egresos.</li><li>• Detección de billetes falsos</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza, orden y control de insumos relacionados a la zona de caja.</li><li>• Atención al público</li></ul>
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargarse de elaborar la lista de insumos requeridos para la semana, quincena y/o mes de acuerdo a la demanda.</li><li>• Encargarse de preparar los sándwiches en los horarios respectivos.</li><li>• Realizar la limpieza de la cocina y de los utensilios utilizados</li><li>• Proceso de control de calidad de los sándwiches</li></ul>
Cocinero con habilidades diferentes	<p>El colaborador puede tener: Retardo leve, Síndrome de Down, Síndrome de Asperger o Discapacidad auditiva siendo sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudar al cocinero principal a cortar, freír y cocinar para preparar sándwiches.</li><li>• Ayudar en mantener la limpieza de la cocina.</li></ul>
Mozos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener el local limpio y ordenado al inicio y cierre de actividades</li><li>• Respetar el procedimiento de atención al cliente.</li><li>• Recomendar las diversas alternativas de sándwiches y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.</li><li>• Registrar correctamente las comandas en forma manual o digital.</li><li>• Entregar oportunamente los pedidos realizados a la cocina y al cliente.</li><li>• Realizar la cobranza respectiva al final del servicio.</li></ul>
Recepcionista con habilidades diferentes	<p>El colaborador puede tener: Retardo leve, Síndrome de Down, Síndrome de Asperger o Discapacidad auditiva siendo sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar la bienvenida a las personas cuando ingresen al local</li><li>• Abrir y cerrar la puerta para que las personas ingresen o salgan del local.</li><li>• Despedirse de las personas cuando salgan del local</li></ul>





Limpieza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpiar todo el local tanto pisos como mesas</li><li>• Mantener limpias todas las áreas de local: patio de comidas, baños, ingreso</li><li>• Realizar otras actividades que le asigne la Administración.</li></ul>
----------	--

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

## 7.4. Política empresarial

Tribuneros Sanguchería EIRL, es una empresa que se compromete a aplicar las siguientes políticas empresariales en materia de personal:

- Fomentar el mejor clima laboral a través del mejor trato entre todos los colaboradores.
- Puertas abiertas para escuchar sugerencias, pedidos y reclamos de nuestros colaboradores
- Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad de parte de los colaboradores.
- Fomentar el respeto absoluto a las diferentes habilidades de todos los colaboradores.
- Demostrar que las personas con habilidades diferentes tienen la capacidad de aprender y desarrollar labores específicas como cualquier otro colaborador.

## 7.5. Administración de Recursos Humanos

No existirá un área específica de Recursos Humanos; sin embargo, existirán objetivos que serán manejados por el Administrador:

- Responsable de la contratación o cese del personal de acuerdo al cumplimiento de sus funciones.
- Responsable de implementar y mantener un buen clima laboral y de respeto en todos los colaboradores.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de todo el personal.



En la Tabla N° 14, se aprecia el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo que deberá realizar el administrador.

**Tabla N° 15: Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo**

Proceso	Características	Objetivo
Reclutamiento	Para abrir un puesto de trabajo, sea por despido o renuncia, el postulante deberá tener experiencia previa de acuerdo al manual de funciones. Para el caso de colaboradores con habilidades especiales, se evaluarán que cumplan con los niveles predefinidos. Se solicitarán referidos o se publicará anuncio por Redes Sociales.	Reclutar nuevo personal
Selección	El proceso de selección de personal seguirá los pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar si el postulante cumple con los requisitos mínimos de acuerdo al puesto de trabajo.</li> <li>• Pasar por el proceso de entrevista con el Administrador</li> </ul>	Incrementar el desempeño
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será bajo la modalidad de Locación de Servicios (Recibo por Honorarios).</li> <li>• Se firmara un contrato de servicios</li> </ul>	Cubrir el puesto vacante
Inducción	En esta etapa se le presenta a todo el personal y se le explica el modelo de negocio social mixto. También se le explican las funciones a desarrollar, la misión, visión y políticas de la empresa	Generar confianza en la empresa y modelo de negocio
Capacitación y Desarrollo	Charlas diarias antes de abrir el local para tocar temas importantes sobre atención al cliente, manejo de quejas, explicar las políticas de la empresa.	Desarrollar y potenciar habilidades.

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



## **7.6. Evaluación por desempeño**

El Administrador será el responsable de evaluar la permanencia de los colaboradores de acuerdo al cumplimiento de sus funciones. De manera trimestral se evaluará a cada colaborador teniendo en cuenta el grado de compromiso con los objetivos establecidos por la empresa.

## **7.7. Compensaciones y Planillas**

El personal recibirá el sueldo mínimo de S/ 930.00 soles mensuales y las propinas y otros ingresos generados por atención de los clientes serán prorrateados entre todos los colaboradores.

La contratación del personal será por Recibo por Honorarios a excepción del Administrador y el personal con habilidades diferentes. Progresivamente, de acuerdo al rendimiento y al crecimiento del negocio todos serán incorporados a planillas.

## **7.8. Motivación**

A través del prorrateo de todas las propinas e ingresos adicionales generados por la buena atención a los clientes. También, mediante cartas de reconocimiento como empleado del mes.

## CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO

### 8.1. Historia financiera de la empresa

El desempeño financiero de la empresa, se desarrolla a partir de la idea de negocio y de la búsqueda de 5 inversionistas. Cabe precisar que el presente proyecto no cuenta con préstamo bancario, dado que cada inversionista tiene la capacidad, liquidez y confianza en la propuesta de negocio. En nuestras proyecciones contamos con un retorno de inversión a partir del segundo año en marcha, lo que causa la confianza suficiente hacia los inversionistas. Es así como nos es necesario en esta parte del Plan de Negocios detallar una información precisa y concreta sobre los puntos financieros que respaldan el presente proyecto.

### 8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

En la Tabla N° 16 observamos los productos y el volumen de ventas así como los costos unitarios para poder obtener el precio de venta

**Tabla N° 16: Volumen de Ventas, Costos Unitarios y Precios de Venta**

Productos	Volumen de Ventas (Unid)	Costos Unitarios	Precio de Venta
Sánguches de Pollo	312	S/ 3.93	S/ 13.00
Sánguches de Carne	216	S/ 6.58	S/ 15.00
Sánguches de Pavo	240	S/ 5.08	S/ 14.00
Sánguches de Cerdo	288	S/ 9.41	S/ 16.00
Gaseosas x Vaso 500ml	120	S/ 3.50	S/ 5.00
Gaseosa Personal	96	S/ 2.17	S/ 4.00
Gaseosa Grande	120	S/ 3.00	S/ 8.00
Cusqueña Lata	192	S/ 2.66	S/ 5.00
Coronas Botella	168	S/ 3.80	S/ 5.00
Cristal Lata	168	S/ 2.49	S/ 5.00
Pilsen Lata	168	S/ 2.63	S/ 5.00
Cristal Botella	168	S/ 2.72	S/ 5.00
Cusqueña Botella	144	S/ 3.15	S/ 7.00
Pilsen Botella	168	S/ 2.82	S/ 6.00
Lúcuma 500ml	168	S/ 2.55	S/ 7.00
Fresa 500ml	168	S/ 2.05	S/ 6.00
Papaya 500ml	168	S/ 1.68	S/ 6.00



Naranja 500ml	96	S/ 0.38	S/ 4.00
Plátano 500ml	168	S/ 1.55	S/ 5.00
Lúcuma 500ml	96	S/ 1.75	S/ 6.50
Fresa 500ml	96	S/ 1.25	S/ 5.50
Papaya 500ml	96	S/ 0.88	S/ 5.00
Plátano 500ml	96	S/ 0.75	S/ 4.00

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 17 podemos calcular los costos operativos y el capital de trabajo necesario para la empresa.

**Tabla N° 17: Costos Operativo - Mercadería**

Productos	Volumen de Ventas (Unid)	Costos Unitarios	Mercadería/ Capital de Trabajo
Sánguches de Pollo	312	S/ 3.93	S/ 1,226.55
Sánguches de Carne	216	S/ 6.58	S/ 1,421.55
Sánguches de Pavo	240	S/ 5.08	S/ 1,219.50
Sánguches de Cerdo	288	S/ 9.41	S/ 2,711.40
Gaseosas x Vaso 500ml	120	S/ 3.50	S/ 420.00
Gaseosa Personal	96	S/ 2.17	S/ 208.00
Gaseosa Grande	120	S/ 3.00	S/ 360.00
Cusqueña Lata	192	S/ 2.66	S/ 510.40
Coronas Botella	168	S/ 3.80	S/ 638.40
Cristal Lata	168	S/ 2.49	S/ 418.60
Pilsen Lata	168	S/ 2.63	S/ 441.00
Cristal Botella	168	S/ 2.72	S/ 456.12
Cusqueña Botella	144	S/ 3.15	S/ 453.60
Pilsen Botella	168	S/ 2.82	S/ 473.20
Lúcuma 500ml	168	S/ 2.55	S/ 428.40
Fresa 500ml	168	S/ 2.05	S/ 344.40
Papaya 500ml	168	S/ 1.68	S/ 281.40
Naranja 500ml	96	S/ 0.38	S/ 36.48
plátano 500ml	168	S/ 1.55	S/ 260.40
Lúcuma 500ml	96	S/ 1.75	S/ 168.00
Fresa 500ml	96	S/ 1.25	S/ 120.00
Papaya 500ml	96	S/ 0.88	S/ 84.00
plátano 500ml	96	S/ 0.75	S/ 72.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 12,753.40</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



En la Tabla N° 18 y 19 podemos calcular el total del gasto en mano de obra y gastos administrativos. En la Tabla N° 20 calculamos los gastos de ventas.

**Tabla N° 18: Costos Operativo – Mano de Obra**

Puesto	Sueldo
Cocinero 1	S/. 1,577.50
Cocinero 2	S/. 1,577.50
Mesero 1	S/. 983.75
Mesero 2	S/. 983.75
Mesero 3	S/. 983.75
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 6,106.25</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

**Tabla N° 19: Gastos Administrativo**

Puesto	Total
Gerente - Administrador - Cajero - Recepcionista	S/. 1,577.50

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

**Tabla N° 20: Gastos de Ventas**

Descripción	Monto
<b>Bienes</b>	<b>S/ 850.00</b>
Útiles de escritorio	S/.250.00
Materiales de limpieza	S/.200.00
Materiales de computación	S/.200.00
Otros	S/.200.00
<b>Servicios</b>	<b>S/ 10,749.00</b>
Luz	S/ 500.00
Agua	S/ 500.00
Teléfono	S/ 200.00
Internet	S/ 100.00
Alquiler	S/ 8,500.00
Mantenimiento y reparación	S/ 200.00
Movilidad	S/ 500.00
Otros	S/ 249.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 11,599.00</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

### 8.3. Plan de ventas de la nueva unidad de negocio

En la Tabla N° 21 proyectamos las ventas anuales para los primeros 05 años.

**Tabla N° 21: Plan de Ventas**

PLAN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Concepto</b>					
Valor de venta mensual sándwiches de Pollo	S/. 48,672.00	S/. 53,539.20	S/. 58,893.12	S/. 64,782.43	S/. 71,260.68
Valor de venta mensual sándwiches de Carne	S/. 38,880.00	S/. 42,768.00	S/. 47,044.80	S/. 51,749.28	S/. 56,924.21
Valor de venta mensual sándwiches de Pavo	S/. 40,320.00	S/. 44,352.00	S/. 48,787.20	S/. 53,665.92	S/. 59,032.51
Valor de venta mensual sándwiches de Cerdo	S/. 55,296.00	S/. 60,825.60	S/. 66,908.16	S/. 73,598.98	S/. 80,958.87
Gaseosas x Vaso 500ml	S/. 7,200.00	S/. 7,920.00	S/. 8,712.00	S/. 9,583.20	S/. 10,541.52
Gaseosa Personal	S/. 4,608.00	S/. 5,068.80	S/. 5,575.68	S/. 6,133.25	S/. 6,746.57
Gaseosa Grande	S/. 11,520.00	S/. 12,672.00	S/. 13,939.20	S/. 15,333.12	S/. 16,866.43
Cusqueña Lata	S/. 11,520.00	S/. 12,672.00	S/. 13,939.20	S/. 15,333.12	S/. 16,866.43
Coronas Botella	S/. 10,080.00	S/. 11,088.00	S/. 12,196.80	S/. 13,416.48	S/. 14,758.13
Cristal Lata	S/. 10,080.00	S/. 11,088.00	S/. 12,196.80	S/. 13,416.48	S/. 14,758.13
Pilsen Lata	S/. 10,080.00	S/. 11,088.00	S/. 12,196.80	S/. 13,416.48	S/. 14,758.13
Cristal Botella	S/. 10,080.00	S/. 11,088.00	S/. 12,196.80	S/. 13,416.48	S/. 14,758.13
Cusqueña Botella	S/. 12,096.00	S/. 13,305.60	S/. 14,636.16	S/. 16,099.78	S/. 17,709.75
Pilsen Botella	S/. 12,096.00	S/. 13,305.60	S/. 14,636.16	S/. 16,099.78	S/. 17,709.75
Lúcuma 500ml (Con Leche)	S/. 14,112.00	S/. 15,523.20	S/. 17,075.52	S/. 18,783.07	S/. 20,661.38
Fresa 500ml (Con Leche)	S/. 12,096.00	S/. 13,305.60	S/. 14,636.16	S/. 16,099.78	S/. 17,709.75
Papaya 500ml (Con Leche)	S/. 12,096.00	S/. 13,305.60	S/. 14,636.16	S/. 16,099.78	S/. 17,709.75
Naranja 500ml	S/. 4,608.00	S/. 5,068.80	S/. 5,575.68	S/. 6,133.25	S/. 6,746.57
plátano 500ml (Con Leche)	S/. 10,080.00	S/. 11,088.00	S/. 12,196.80	S/. 13,416.48	S/. 14,758.13
Lúcuma 500ml	S/. 7,488.00	S/. 8,236.80	S/. 9,060.48	S/. 9,966.53	S/. 10,963.18
Fresa 500ml	S/. 6,336.00	S/. 6,969.60	S/. 7,666.56	S/. 8,433.22	S/. 9,276.54
Papaya 500ml	S/. 5,760.00	S/. 6,336.00	S/. 6,969.60	S/. 7,666.56	S/. 8,433.22
plátano 500ml	S/. 4,608.00	S/. 5,068.80	S/. 5,575.68	S/. 6,133.25	S/. 6,746.57
Valores Ventas Sin IGV	S/. 359,712.00	S/. 395,683.20	S/. 435,251.52	S/. 478,776.67	S/. 526,654.34
IGV	S/. 64,748.16	S/. 71,222.98	S/. 78,345.27	S/. 78,345.27	S/. 86,179.80
<b>Ventas mensuales</b>	<b>S/. 424,460.16</b>	<b>S/. 466,906.18</b>	<b>S/. 513,596.79</b>	<b>S/. 564,956.47</b>	<b>S/. 621,452.12</b>

Fuente: Tribunereros Sanguchería EIRL  
 Elaboración: Propia

#### 8.4. Análisis de costos

En la Tabla N° 22 proyectamos los costos total para los próximos 05 años.

**Tabla N° 22: Análisis de Costos**

<b>ANALISIS DE COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costos Operativos</b>	<b>S/.226,315.80</b>	<b>S/.248,947.38</b>	<b>S/.273,842.12</b>	<b>S/.301,226.33</b>	<b>S/.331,348.96</b>
Mercadería	S/.153,040.80	S/.168,344.88	S/.185,179.37	S/.203,697.30	S/.224,067.04
Planilla	S/.73,275.00	S/.80,602.50	S/.88,662.75	S/.97,529.03	S/.107,281.93
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>S/.18,930.00</b>	<b>S/.20,823.00</b>	<b>S/.22,905.30</b>	<b>S/.25,195.83</b>	<b>S/.27,715.41</b>
Personal Administrativo	S/.18,930.00	S/.20,823.00	S/.22,905.30	S/.25,195.83	S/.27,715.41
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>S/.140,288.00</b>	<b>S/.154,316.80</b>	<b>S/.169,748.48</b>	<b>S/.186,723.33</b>	<b>S/.205,395.66</b>
Personal de Ventas y Compras	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Bienes	S/.11,300.00	S/.12,430.00	S/.13,673.00	S/.15,040.30	S/.16,544.33
Útiles de escritorio	S/.3,000.00	S/.3,300.00	S/.3,630.00	S/.3,993.00	S/.4,392.30
Materiales de limpieza	S/.2,400.00	S/.2,640.00	S/.2,904.00	S/.3,194.40	S/.3,513.84
Materiales de computación	S/.2,400.00	S/.2,640.00	S/.2,904.00	S/.3,194.40	S/.3,513.84
Otros	S/.3,500.00	S/.3,850.00	S/.4,235.00	S/.4,658.50	S/.5,124.35
Servicios	S/.128,988.00	S/.141,886.80	S/.156,075.48	S/.171,683.03	S/.188,851.33
Luz	S/.6,000.00	S/.6,600.00	S/.7,260.00	S/.7,986.00	S/.8,784.60
Agua	S/.6,000.00	S/.6,600.00	S/.7,260.00	S/.7,986.00	S/.8,784.60
Teléfono	S/.2,400.00	S/.2,640.00	S/.2,904.00	S/.3,194.40	S/.3,513.84
Internet	S/.1,200.00	S/.1,320.00	S/.1,452.00	S/.1,597.20	S/.1,756.92
Alquiler	S/.102,000.00	S/.112,200.00	S/.123,420.00	S/.135,762.00	S/.149,338.20
Mantenimiento y reparación	S/.2,400.00	S/.2,640.00	S/.2,904.00	S/.3,194.40	S/.3,513.84
Movilidad	S/.6,000.00	S/.6,600.00	S/.7,260.00	S/.7,986.00	S/.8,784.60
Otros	S/.2,988.00	S/.3,286.80	S/.3,615.48	S/.3,977.03	S/.4,374.73

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



### 8.5. Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio

En la Tabla N° 23 determinamos el punto de equilibrio para los próximos 05 años

**Tabla N° 23: Punto de Equilibrio**

<b>Cuadro de Costos Fijos y Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos variables	S/.226,316	S/.248,947	S/.273,842	S/.301,226	S/ 331,348.96
<b>Gastos Fijos</b>					
Gastos Administrativos	S/.18,930	S/.20,823	S/.22,905	S/.25,196	S/.27,715
Gastos de Ventas	S/.140,288	S/.154,317	S/.169,748	S/.186,723	S/.205,396
Depreciación y Amortización	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>S/.163,800</b>	<b>S/.179,722</b>	<b>S/.197,236</b>	<b>S/.216,501</b>	<b>S/.237,693</b>
<b>Punto de Equilibrio (Soles)</b>	S/.163,800	S/.179,722	S/.197,236	S/.216,501	S/.237,693
	0.466815	0.466815	0.466815	0.466815	0.466815
Punto de equilibrio en soles anuales	S/. 350,888.48	S/. 384,995.79	S/. 422,513.82	S/. 463,783.66	S/. 509,180.48

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

### 8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

En la Tabla N° 24 y 25 analizamos los artículos, bienes muebles, existencias y mercadería necesarias para la empresa.

**Tabla N° 24: Artículos y bienes muebles**

Artículo	Cantidad	Precio	Costo Total	Proveedor	Condiciones de Pago
Sillas	40	S/. 200.00	S/. 8,000.00	Industria Roncero	Al contado
Mesas	10	S/. 320.00	S/. 3,200.00	Industria Roncero	Al contado
Barra para la preparación de las bebidas	1	S/. 700.00	S/. 700.00	Industria Roncero	Al contado
Lavadero	2	S/. 300.00	S/. 600.00	Industria Roncero	Al contado
Sanguchero Industrial doble	2	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00	Proveedores Varios	Al contado
Mostradores	2	S/. 100.00	S/. 200.00	Proveedores Varios	Al contado
Otros Equipos y Accesorios Varios	1	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	Proveedores Varios	Al contado
Carritos Sanguchero Industrial	1	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	Proveedores Varios	Al contado
TV 60"	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Proveedores Varios	Al contado
TV 60"	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Proveedores Varios	Al contado
TV 60"	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Proveedores Varios	Al contado
Aire Acondicionado	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	Proveedores Varios	Al contado
Extintor	3	S/. 140.00	S/. 420.00	Proveedores Varios	Al contado
Botiquín	2	S/. 50.00	S/. 100.00	Proveedores Varios	Al contado
Grupo electrógeno portátil	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Proveedores Varios	Al contado
Computadora	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Proveedores Varios	Al contado
Impresoras	1	S/. 500.00	S/. 500.00	Proveedores Varios	Al contado

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

**Tabla N° 25: Existencias**

Productos	Insumos	Cantidad	Precio
Sánguche de pollo	Pan	unid	S/ 0.50
	Pollo	1kg	S/ 7.50
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
Sánguche de carne	Pan	unid	S/ 0.50
	Carne	1kg	S/ 18.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
Sánguche de pavo	Pan	unid	S/ 0.50
	Pavo	1kg	S/ 12.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
Sánguche de cerdo	Pan	unid	S/ 0.50
	Cerdo	1kg	S/ 22.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
			<b>S/ 195.50</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



**Tabla N° 26: Productos**

<b>Producto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Costo</b>	
Gaseosas vaso x 500ml	3Lt	S/	21.00
Gaseosa Personal	SixPack	S/	13.00
Gaseosa Grande	1L	S/	3.00
Cusqueña Lata	12pack	S/	31.90
Coronas Botella	SixPack	S/	22.80
Cristal Lata	12pack	S/	29.90
Pilsen Lata	12pack	S/	31.50
Cristal Botella	SixPack	S/	16.29
Cusqueña Botella	SixPack	S/	18.90
Pilsen Botella	SixPack	S/	16.90
Lúcuma 500ml	kg	S/	10.20
Fresa 500ml	kg	S/	8.20
Papaya 500ml	kg	S/	6.70
Naranja 500ml	kg	S/	1.50
plátano 500ml	kg	S/	6.20
Lúcuma 500ml	kg	S/	7.00
Fresa 500ml	kg	S/	5.00
Papaya 500ml	kg	S/	3.50
plátano 500ml	kg	S/	3.00
		<b>S/</b>	<b>256.49</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

## 8.7. Inversión Inicial

En la Tabla N° 27 y 28 podemos observar que la inversión total necesaria para iniciar el negocio es de S/ 113, 808 soles.

**Tabla N° 27: Estructura de Inversiones**

<b>RUBROS</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>INVERSION FIJA TANGIBLE</b>	
Local	S/.8,500
Sillas	S/.8,000
Mesas	S/.3,200
Barra para la preparación de las bebidas	S/.700
Lavadero	S/.600
Sanguchero Industrial doble	S/.2,000
Mostradores	S/.200
Otros Equipos y Accesorios Varios	S/.6,000
Carritos Sanguchero Industrial	S/.5,500
Muebles y Enseres	S/.26,200
Computadoras e impresoras	S/.3,000
Equipamiento del local	S/.11,720
<b>TOTAL INVERSIÒN FIJA TANGIBLE</b>	<b>S/.75,620</b>
<b>INVERSION FIJA INTANGIBLE</b>	
Registros Públicos y Notariales	S/.500
Licencia de funcionamiento y defensa civil	S/.200
Acondicionamiento del local	S/.5,000
Libros contables: Legalización	S/.40
Registro de compras y ventas	S/.60
Comprobantes de pago: Boletas y facturas	S/.140
Movilidad y otros	S/.120
<b>TOTAL INVERSIÒN FIJA INTANGIBLE</b>	<b>S/.6,060</b>
<b>TOTAL INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>S/.81,680</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



**Tabla N° 28: Total de Inversión**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>S/.32,128</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/.18,860</b>
Mano de Obra	S/.6,106
Mercaderías	S/.12,753
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/.1,578</b>
Mano de Obra	S/.1,578
<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>S/.11,691</b>
Bienes	S/.942
Útiles de escritorio	S/.250
Materiales de limpieza	S/.200
Materiales de computación	S/.200
Otros	S/.292
Servicios	S/.10,749
Luz	S/.500
Agua	S/.500
Teléfono	S/.200
Internet	S/.100
Alquiler	S/.8,500
Mantenimiento y reparación	S/.200
Movilidad	S/.500
Otros	S/.249
<b>TOTAL INVERSIONES A L.P. + CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>S/.113,808</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia



## 8.8. Capital de Trabajo

El monto que financiara la primera producción, incluido materia prima, mano de obra directa, gastos de servicios, entre otros.

**Tabla N° 29: Capital de Trabajo**

Productos	Insumos	Cantidad	Precio
SANGUCHE DE POLLO	Pan	unid	S/ 0.50
	Pollo	1kg	S/ 7.50
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
SANGUCHE DE CARNE	Pan	unid	S/ 0.50
	Carne	1kg	S/ 18.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
SANGUCHE DE PAVO	Pan	unid	S/ 0.50
	Pavo	1kg	S/ 12.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
SANGUCHE DE CERDO	Pan	unid	S/ 0.50
	Cerdo	1kg	S/ 22.00
	Vegetales	1kg	S/ 5.00
	Verduras	1Kg	S/ 2.00
	Cremas	1lt	S/ 15.00
	Aceite	1lt	S/ 6.50
	Aderezo	500gr	S/ 5.00
			<b>S/ 195.50</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia



**Tabla N° 30: Productos**

Producto	Medida	Precio
Gaseosas x Vaso 500ml	3Lt	S/ 21.00
Gaseosa Personal	SixPack	S/ 13.00
Gaseosa Grande	1L	S/ 3.00
Cusqueña Lata	12pack	S/ 31.90
Coronas Botella	SixPack	S/ 22.80
Cristal Lata	12pack	S/ 29.90
Pilsen Lata	12pack	S/ 31.50
Cristal Botella	SixPack	S/ 16.29
Cusqueña Botella	SixPack	S/ 18.90
Pilsen Botella	SixPack	S/ 16.90
Lúcuma 500ml	kg	S/ 10.20
Fresa 500ml	kg	S/ 8.20
Papaya 500ml	kg	S/ 6.70
Naranja 500ml	kg	S/ 1.50
plátano 500ml	kg	S/ 6.20
Lúcuma 500ml	kg	S/ 7.00
Fresa 500ml	kg	S/ 5.00
Papaya 500ml	kg	S/ 3.50
Plátano 500ml	kg	S/ 3.00
		<b>S/ 256.49</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia

**Tabla N° 31: Mano de obra directa**

Puesto	Sueldo	Calculo Diario
Cocinero 1	S/1,577.50	S/65.73
Cocinero 2	S/1,577.50	S/65.73
Mesero 1	S/983.75	S/40.99
Mesero 2	S/983.75	S/40.99
Mesero 3	S/983.75	S/40.99
		<b>S/254.43</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL  
Elaboración: Propia



**8.9. Fuentes de financiamiento**

En la Tabla N° 32 apreciamos que un solo inversionista aportará los S/ 113,808 soles para iniciar el negocio.

**Tabla N° 32: Fuentes de financiamiento**

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y EN PORCENTAJE DEL PROYECTO.</b>			
	<b>SOCIOS</b>	<b>BANCO</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>APORTE</b>	<b>CAPITALES DE TERCEROS</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Tasa del sector Costo de oportunidad</b>	<b>TCEA: TEA + gastos + seguro de desgravamen</b>	
	<b>COK</b>		
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>S/.113,808</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.113,808</b>
<b>ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO</b>	100.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

### 8.10. Proyección de flujo de caja

En la Tabla N° 33 podemos determinar el flujo económico del negocio obteniendo saldos positivos desde el primer año de inicio de operaciones.

**Tabla N° 33: Flujo de Caja Proyectado**

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		S/. 424,460	S/. 466,906	S/. 513,597	S/. 564,956	S/. 621,452
(-) Inversión total	S/. 113,808					
(-) Costos totales		S/. 226,316	S/. 248,947	S/. 273,842	S/. 301,226	S/. 331,349
Mercadería		S/. 153,041	S/. 168,345	S/. 185,179	S/. 203,697	S/. 224,067
Sueldos		S/. 73,275	S/. 80,603	S/. 88,663	S/. 97,529	S/. 107,282
(-)Gastos administrativos		S/. 18,930	S/. 20,823	S/. 22,905	S/. 25,196	S/. 27,715
Sueldos		S/. 18,930	S/. 20,823	S/. 22,905	S/. 25,196	S/. 27,715
(-)Impuesto a la Renta		S/. 11,678	S/. 12,846	S/. 14,130	S/. 15,543	S/. 17,098
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 184,290</b>	<b>S/. 202,719</b>	<b>S/. 222,991</b>	<b>S/. 245,290</b>
(+) Préstamo	S/. 0					
(-) Intereses de préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
(-) Amortización del préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 184,290</b>	<b>S/. 202,719</b>	<b>S/. 222,991</b>	<b>S/. 245,290</b>
(+) Aporte propio	-S/. 113,808					
<b>FLUJO NETO</b>	<b>S/. 0</b>					

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

### 8.11. Análisis de Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad nos indican claramente que el negocio es viable económicamente.

La TIR = 155.01%

Beneficio / Costo =  $113,808 / 647,721.51 = 5.69$

VAN = 647,721.51

### 8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

**Tabla N° 34: Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas totales	S/.424,460	S/.466,906	S/.513,597	S/.564,956	S/.621,452
(-) Costos totales	S/.226,316	S/.248,947	S/.273,842	S/.301,226	S/.331,349
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/.198,144</b>	<b>S/.217,959</b>	<b>S/.239,755</b>	<b>S/.263,730</b>	<b>S/.290,103</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>S/.18,930</b>	<b>S/.20,823</b>	<b>S/.22,905</b>	<b>S/.25,196</b>	<b>S/.27,715</b>
Sueldos	S/.18,930	S/.20,823	S/.22,905	S/.25,196	S/.27,715
<b>Gastos de ventas</b>	<b>S/.140,288</b>	<b>S/.154,317</b>	<b>S/.169,748</b>	<b>S/.186,723</b>	<b>S/.205,396</b>
Sueldos	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>Bienes</b>	<b>S/.11,300</b>	<b>S/.12,430</b>	<b>S/.13,673</b>	<b>S/.15,040</b>	<b>S/.16,544</b>
Útiles de escritorio	S/.3,000	S/.3,300	S/.3,630	S/.3,993	S/.4,392
Materiales de limpieza	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Materiales de computación	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Otros	S/.3,500	S/.3,850	S/.4,235	S/.4,659	S/.5,124
<b>Servicios</b>	<b>S/.128,988</b>	<b>S/.141,887</b>	<b>S/.156,075</b>	<b>S/.171,683</b>	<b>S/.188,851</b>
Luz	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Agua	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Teléfono	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Internet	S/.1,200	S/.1,320	S/.1,452	S/.1,597	S/.1,757
Alquiler	S/.102,000	S/.112,200	S/.123,420	S/.135,762	S/.149,338
Mantenimiento y reparación	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Movilidad	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Otros	S/.2,988	S/.3,287	S/.3,615	S/.3,977	S/.4,375
Depreciación y Amortización acumulada	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.42,819</b>	<b>S/.47,101</b>	<b>S/.51,811</b>	<b>S/.56,992</b>
Intereses de préstamo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.42,819</b>	<b>S/.47,101</b>	<b>S/.51,811</b>	<b>S/.56,992</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/.11,678	S/.12,846	S/.14,130	S/.15,543	S/.17,098
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/.27,248</b>	<b>S/.29,973</b>	<b>S/.32,971</b>	<b>S/.36,268</b>	<b>S/.39,894</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

**8.13. Balance General proyectado**
**Tabla N° 35: Balance General Proyectado**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>64,387.82</b>	70,826.60	77,909.26	85,700.18	94,270.20
EXISTENCIAS	451.99	497.19	546.91	601.60	661.76
EFFECTIVO DISPONIBLE	63,935.83	70,329.41	77,362.35	85,098.59	93,608.44
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>49,420.00</b>	54,362.00	59,798.20	65,778.02	72,355.82
Activo Fijo	<b>49,420.00</b>	54,362.00	59,798.20	65,778.02	72,355.82
Maquinaria y Equipo	<b>7,500.00</b>	8,250.00	9,075.00	9,982.50	10,980.75
Muebles Enseres	<b>18,700.00</b>	20,570.00	22,627.00	24,889.70	27,378.67
Equipo de Computo	<b>3,000.00</b>	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
Otros equipos	<b>11,720.00</b>	12,892.00	14,181.20	15,599.32	17,159.25
Alquiler pagado por adelantado	<b>8,500.00</b>	9,350.00	10,285.00	11,313.50	12,444.85
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>113,807.82</b>	<b>125,188.60</b>	<b>137,707.46</b>	<b>151,478.20</b>	<b>166,626.02</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>113,807.82</b>	125,188.60	137,707.46	151,478.20	166,626.02
FONDOS PROPIOS	113,807.82	125,188.60	137,707.46	151,478.20	166,626.02
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
OBLIGACIONES CORTO PLAZO		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>113,807.82</b>	<b>125,188.60</b>	<b>137,707.46</b>	<b>151,478.20</b>	<b>166,626.02</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

#### 8.14. Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la unidad de negocio

A continuación, pondremos los diferentes escenarios para el Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja.

**Tabla N° 36: Estado de Ganancias y Pérdidas – Moderado (10% anual)**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas totales	S/.424,460	S/.466,906	S/.513,597	S/.564,956	S/.621,452
(-) Costos totales	S/.226,316	S/.248,947	S/.273,842	S/.301,226	S/.331,349
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/.198,144</b>	<b>S/.217,959</b>	<b>S/.239,755</b>	<b>S/.263,730</b>	<b>S/.290,103</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>S/.18,930</b>	<b>S/.20,823</b>	<b>S/.22,905</b>	<b>S/.25,196</b>	<b>S/.27,715</b>
Sueldos	S/.18,930	S/.20,823	S/.22,905	S/.25,196	S/.27,715
<b>Gastos de ventas</b>	<b>S/.140,288</b>	<b>S/.154,317</b>	<b>S/.169,748</b>	<b>S/.186,723</b>	<b>S/.205,396</b>
Sueldos	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
<b>Bienes</b>	<b>S/.11,300</b>	<b>S/.12,430</b>	<b>S/.13,673</b>	<b>S/.15,040</b>	<b>S/.16,544</b>
Útiles de escritorio	S/.3,000	S/.3,300	S/.3,630	S/.3,993	S/.4,392
Materiales de limpieza	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Materiales de computación	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Otros	S/.3,500	S/.3,850	S/.4,235	S/.4,659	S/.5,124
<b>Servicios</b>	<b>S/.128,988</b>	<b>S/.141,887</b>	<b>S/.156,075</b>	<b>S/.171,683</b>	<b>S/.188,851</b>
Luz	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Agua	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Teléfono	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Internet	S/.1,200	S/.1,320	S/.1,452	S/.1,597	S/.1,757
Alquiler	S/.102,000	S/.112,200	S/.123,420	S/.135,762	S/.149,338
Mantenimiento y reparación	S/.2,400	S/.2,640	S/.2,904	S/.3,194	S/.3,514
Movilidad	S/.6,000	S/.6,600	S/.7,260	S/.7,986	S/.8,785
Otros	S/.2,988	S/.3,287	S/.3,615	S/.3,977	S/.4,375
Depreciación y Amortización acumulada	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.42,819</b>	<b>S/.47,101</b>	<b>S/.51,811</b>	<b>S/.56,992</b>
Intereses de préstamo	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.42,819</b>	<b>S/.47,101</b>	<b>S/.51,811</b>	<b>S/.56,992</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/.11,678	S/.12,846	S/.14,130	S/.15,543	S/.17,098
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/.27,248</b>	<b>S/.29,973</b>	<b>S/.32,971</b>	<b>S/.36,268</b>	<b>S/.39,894</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



**Tabla N° 37: Estado de Ganancias y Pérdidas – Optimista (20% anual)**

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales	S/.424,460	S/.509,352	S/.611,223	S/.733,467	S/.880,161
(-) Costos totales	S/.226,316	S/.271,579	S/.325,895	S/.391,074	S/.469,288
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/.198,144</b>	<b>S/.237,773</b>	<b>S/.285,328</b>	<b>S/.342,393</b>	<b>S/.410,872</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>S/.18,930</b>	<b>S/.22,716</b>	<b>S/.27,259</b>	<b>S/.32,711</b>	<b>S/.39,253</b>
Sueldos	S/.18,930	S/.22,716	S/.27,259	S/.32,711	S/.39,253
<b>Gastos de ventas</b>	<b>S/.140,288</b>	<b>S/.168,346</b>	<b>S/.202,015</b>	<b>S/.242,418</b>	<b>S/.290,901</b>
Sueldos	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>Bienes</b>	<b>S/.11,300</b>	<b>S/.13,560</b>	<b>S/.16,272</b>	<b>S/.19,526</b>	<b>S/.23,432</b>
Útiles de escritorio	S/.3,000	S/.3,600	S/.4,320	S/.5,184	S/.6,221
Materiales de limpieza	S/.2,400	S/.2,880	S/.3,456	S/.4,147	S/.4,977
Materiales de computación	S/.2,400	S/.2,880	S/.3,456	S/.4,147	S/.4,977
Otros	S/.3,500	S/.4,200	S/.5,040	S/.6,048	S/.7,258
<b>Servicios</b>	<b>S/.128,988</b>	<b>S/.154,786</b>	<b>S/.185,743</b>	<b>S/.222,891</b>	<b>S/.267,470</b>
Luz	S/.6,000	S/.7,200	S/.8,640	S/.10,368	S/.12,442
Agua	S/.6,000	S/.7,200	S/.8,640	S/.10,368	S/.12,442
Teléfono	S/.2,400	S/.2,880	S/.3,456	S/.4,147	S/.4,977
Internet	S/.1,200	S/.1,440	S/.1,728	S/.2,074	S/.2,488
Alquiler	S/.102,000	S/.122,400	S/.146,880	S/.176,256	S/.211,507
Mantenimiento y reparación	S/.2,400	S/.2,880	S/.3,456	S/.4,147	S/.4,977
Movilidad	S/.6,000	S/.7,200	S/.8,640	S/.10,368	S/.12,442
Otros	S/.2,988	S/.3,586	S/.4,303	S/.5,163	S/.6,196
Depreciación y Amortización acumulada	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582	S/.4,582
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.46,712</b>	<b>S/.56,054</b>	<b>S/.67,265</b>	<b>S/.80,718</b>
Intereses de préstamo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.46,712</b>	<b>S/.56,054</b>	<b>S/.67,265</b>	<b>S/.80,718</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/.11,678	S/.14,013	S/.16,816	S/.20,179	S/.24,215
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/.27,248</b>	<b>S/.32,698</b>	<b>S/.39,238</b>	<b>S/.47,085</b>	<b>S/.56,502</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



**Tabla N° 38: Estado de Ganancias y Pérdidas – Pesimista (5% anual)**

Crecimiento Anual 5%	PESIMISTA				
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales	S/.424,460	S/.445,683	S/.467,967	S/.491,366	S/.515,934
(-) Costos totales	S/.226,316	S/.237,632	S/.249,513	S/.261,989	S/.275,088
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/.198,144</b>	<b>S/.208,052</b>	<b>S/.218,454</b>	<b>S/.229,377</b>	<b>S/.240,846</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>S/.18,930</b>	<b>S/.19,877</b>	<b>S/.20,870</b>	<b>S/.21,914</b>	<b>S/.23,010</b>
Sueldos	S/.18,930	S/.19,877	S/.20,870	S/.21,914	S/.23,010
<b>Gastos de ventas</b>	<b>S/.140,288</b>	<b>S/.147,302</b>	<b>S/.154,668</b>	<b>S/.162,401</b>	<b>S/.170,521</b>
Sueldos	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>Bienes</b>	<b>S/.11,300</b>	<b>S/.11,865</b>	<b>S/.12,458</b>	<b>S/.13,081</b>	<b>S/.13,735</b>
Útiles de escritorio	S/.3,000	S/.3,150	S/.3,308	S/.3,473	S/.3,647
Materiales de limpieza	S/.2,400	S/.2,520	S/.2,646	S/.2,778	S/.2,917
Materiales de computación	S/.2,400	S/.2,520	S/.2,646	S/.2,778	S/.2,917
Otros	S/.3,500	S/.3,675	S/.3,859	S/.4,052	S/.4,254
<b>Servicios</b>	<b>S/.128,988</b>	<b>S/.135,437</b>	<b>S/.142,209</b>	<b>S/.149,320</b>	<b>S/.156,786</b>
Luz	S/.6,000	S/.6,300	S/.6,615	S/.6,946	S/.7,293
Agua	S/.6,000	S/.6,300	S/.6,615	S/.6,946	S/.7,293
Teléfono	S/.2,400	S/.2,520	S/.2,646	S/.2,778	S/.2,917
Internet	S/.1,200	S/.1,260	S/.1,323	S/.1,389	S/.1,459
Alquiler	S/.102,000	S/.107,100	S/.112,455	S/.118,078	S/.123,982
Mantenimiento y reparación	S/.2,400	S/.2,520	S/.2,646	S/.2,778	S/.2,917
Movilidad	S/.6,000	S/.6,300	S/.6,615	S/.6,946	S/.7,293
Otros	S/.2,988	S/.3,137	S/.3,294	S/.3,459	S/.3,632
Depreciación y Amortización acumulada	S/.2,988	S/.3,586	S/.4,303	S/.5,163	S/.6,196
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.40,873</b>	<b>S/.42,916</b>	<b>S/.45,062</b>	<b>S/.47,315</b>
Intereses de préstamo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/.38,926</b>	<b>S/.40,873</b>	<b>S/.42,916</b>	<b>S/.45,062</b>	<b>S/.47,315</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/.11,678	S/.12,262	S/.12,875	S/.13,519	S/.14,195
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/.27,248</b>	<b>S/.28,611</b>	<b>S/.30,041</b>	<b>S/.31,543</b>	<b>S/.33,121</b>

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia



**Tabla N° 39: Flujo de Caja – Moderado (10% anual)**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		S/. 424,460	S/. 466,906	S/. 513,597	S/. 564,956	S/. 621,452
(-) Inversión total	S/. 113,808	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
(-) Costos totales		S/. 226,316	S/. 248,947	S/. 273,842	S/. 301,226	S/. 331,349
Mercadería		S/. 153,041	S/. 168,345	S/. 185,179	S/. 203,697	S/. 224,067
Sueldos		S/. 73,275	S/. 80,603	S/. 88,663	S/. 97,529	S/. 107,282
(-)Gastos administrativos		S/. 18,930	S/. 20,823	S/. 22,905	S/. 25,196	S/. 27,715
Sueldos		S/. 18,930	S/. 20,823	S/. 22,905	S/. 25,196	S/. 27,715
(-)Impuesto a la Renta		S/. 11,678	S/. 12,846	S/. 14,130	S/. 15,543	S/. 17,098
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 184,290</b>	<b>S/. 202,719</b>	<b>S/. 222,991</b>	<b>S/. 245,290</b>
(+) Préstamo	S/. 0					
(-) Intereses de préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
(-) Amortización del préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 184,290</b>	<b>S/. 202,719</b>	<b>S/. 222,991</b>	<b>S/. 245,290</b>
(+) Aporte propio	-S/. 113,808					
<b>FLUJO NETO</b>	<b>S/. 0</b>					

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia





**Tabla N° 40: Flujo de Caja – Optimista (20% anual)**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		S/. 424,460	S/. 509,352	S/. 611,223	S/. 733,467	S/. 880,161
(-) Inversión total	S/. 113,808	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
(-) Costos totales		S/. 226,316	S/. 271,579	S/. 325,895	S/. 391,074	S/. 469,288
Mercadería		S/. 153,041	S/. 183,649	S/. 220,379	S/. 264,455	S/. 317,345
Sueldos		S/. 73,275	S/. 87,930	S/. 105,516	S/. 126,619	S/. 151,943
(-)Gastos administrativos		S/. 18,930	S/. 22,716	S/. 27,259	S/. 32,711	S/. 39,253
Sueldos		S/. 18,930	S/. 22,716	S/. 27,259	S/. 32,711	S/. 39,253
(-)Impuesto a la Renta		S/. 11,678	S/. 12,846	S/. 14,130	S/. 15,543	S/. 17,098
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 202,212</b>	<b>S/. 243,938</b>	<b>S/. 294,139</b>	<b>S/. 354,521</b>
(+) Préstamo	S/. 0					
(-) Intereses de préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
(-) Amortización del préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 202,212</b>	<b>S/. 243,938</b>	<b>S/. 294,139</b>	<b>S/. 354,521</b>
(+) Aporte propio	-S/. 113,808					
<b>FLUJO NETO</b>	<b>S/. 0</b>					

Fuente: Tribuneros Sanguchería EIRL

Elaboración: Propia

**Tabla N° 41: Flujo de Caja – Pesimista (5% anual)**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos totales		S/. 424,460	S/. 445,683	S/. 467,967	S/. 491,366	S/. 515,934
(-) Inversión total	S/. 113,808	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
(-) Costos totales		S/. 226,316	S/. 237,632	S/. 249,513	S/. 261,989	S/. 275,088
Mercadería		S/. 153,041	S/. 160,693	S/. 168,727	S/. 177,164	S/. 186,022
Sueldos		S/. 73,275	S/. 76,939	S/. 80,786	S/. 84,825	S/. 89,066
(-)Gastos administrativos		S/. 18,930	S/. 19,877	S/. 20,870	S/. 21,914	S/. 23,010
Sueldos		S/. 18,930	S/. 19,877	S/. 20,870	S/. 21,914	S/. 23,010
(-)Impuesto a la Renta		S/. 11,678	S/. 12,846	S/. 14,130	S/. 15,543	S/. 17,098
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 175,329</b>	<b>S/. 183,454</b>	<b>S/. 191,920</b>	<b>S/. 200,739</b>
(+) Préstamo	S/. 0					
(-) Intereses de préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
(-) Amortización del préstamo		S/. 0	S/. 0	S/. 0		
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>S/. 113,808</b>	<b>S/. 167,536</b>	<b>S/. 175,329</b>	<b>S/. 183,454</b>	<b>S/. 191,920</b>	<b>S/. 200,739</b>
(+) Aporte propio	-S/. 113,808					
<b>FLUJO NETO</b>	<b>S/. 0</b>					



## CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- En el Perú sí es posible tener un modelo de negocio mixto, en el cual las empresas tengan altos retornos sociales junto con alto retornos financieros.
- Las empresas que nacen en todo el mundo muchas veces no logran mantenerse en el tiempo debido a que no buscan entregarles a los clientes un valor único. Nosotros como empresa temática buscamos ofrecerle un grato ambiente donde disfrutar de su pasión por el fútbol junto con alimentos de calidad.
- La gastronomía peruana, en sus diferentes variedades, viene creciendo de manera sostenida a lo largo de varios años y esto continuará por muchos años más; lo importante aquí es determinar claramente tu mercado objetivo que he definido muy bien “los apasionados por el fútbol sea nacional o internacional”.
- La rentabilidad del proyecto nos indica que es altamente viable invertir en este tipo de negocios pues siempre tendrá acogida.

### 9.2. Recomendaciones

- Recomiendo a cualquier emprendedor o inversionista que al momento de querer abrir un nuevo negocio considere el modelo de negocios mixto que crece a nivel mundial, pues son autosostenibles en el tiempo y, a la vez, generan un impacto social muy grande.
- Recomiendo que el inversionista agregue valor a lo que oferta, sean bienes o servicio, pues eso marcará la diferente entre el éxito, el fracaso o la subsistencia como negocio.

Finalmente, recomiendo a cualquier inversionista apostar por este plan de negocios que está muy bien estudiado y diseñado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, G. (20/01/2018). Venezolanos en Perú: ¿Cómo impacta al mercado laboral? Gestión. Lima. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2w6TvRV>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM, (2016). Niveles Socioeconómicos. Recuperado de <https://bit.ly/2gYkfjb>

Auletta, N. y Jaén, María (2015). Una ruta hacia los negocios sostenibles. Debates IESA. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2015-2-aulettajaen.pdf>

Bermúdez, P. (2018). Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo. Gestión. Revolución Digital. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2LnFkz2>

Carbajal A., J. (2015). Plan de negocios del servicio de pedidos retail para posicionar la empresa Stinfo S.A. en el distrito de La Molina. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas Empresariales de la Universidad Científica del Sur. Facultad de Ciencias Empresariales.

Chocña C., G. (2015). “Plan de Negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de helado de aguaymanto en el distrito de Jesús María, Lima”. Tesis para optar el título de Ingeniero Economista de la Universidad Científica del Sur. Facultad de Ciencias Empresariales.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (11/04/2018). CEPAL mantiene sus estimaciones para la actividad económica de América Latina y el Caribe: crecerá 2,2% en 2018. Recuperado de <https://bit.ly/2EJPIfF>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC (2017). *Market Report*. CPI-Perú: Población 2017. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Cortez S., Julio (2012). Plan de Negocio para la creación de una empresa de outsourcing en la fabricación de joyería. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Facultad de Ciencias e Ingeniería. Recuperado de <https://bit.ly/2vmfIS6>

Denigri, P. (17/03/2018). Ocho restaurantes temáticos que no puedes dejar de visitar. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/cultura/experiencia-cuenta-399821>



El Comercio, (26/09/2017) ¿Cuánto están dispuesto a pagar los peruanos por un menú? Redacción EC. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2zvXc6G>

Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A. –EPSASA (2011). PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2011 DE EPSASA”. Recuperado de <http://www.sedaayacucho.pe/archivos/65--plan-operativo-institucional-poi-2011.pdf>

Fowks, J. (14/05/2016). El dueño de las cervezas de Perú controla el 95% del mercado. Diario El País. Multilatinas. Recuperado de <https://bit.ly/2JCDPMx>

Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., M. (2010). Metodología de la investigación. 5ta Edición. McGraw Hill. Recuperado de <https://bit.ly/1SgDw7f>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (21/03/2018a). *Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo*. INEI. Recuperado de <https://bit.ly/2M0jLDC>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (Junio/2018b). *Encuesta Mensual del Sector Servicio*. INEI, Boletín Estadístico. Año 4 / Edición N° 08. Recuperado de <https://bit.ly/2MrODNE>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (Junio/2018c). *Perú: Crecimiento y distribución de población, 2017. Primeros Resultados*. INEI. Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. Recuperado de <https://bit.ly/2Kmk2Rn>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (Enero/2018d). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes*. Nota de prensa. Recuperado de <https://bit.ly/2rNI68v>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (Junio/2018e). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N°2. INEI - ENAHO. Recuperado de <https://bit.ly/2OvShXY>

Jobber, D. y Lancaster, G. (2012) Administración de Ventas. 8va Edición. Pearson Educación. México

La Nación, (03/04/2017). 10 restaurantes temáticos. Club La Nación. Argentina. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2003777-10-restaurantes-tematicos>

La República, (01/03/2017a). Ventas de los fast food en el Perú incrementan con \$700 millones este año. Marketing. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2N5vgir>



La República, (04/09/2017b). Las cervezas sin alcohol en Perú. Sociedad. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2PceCy5>

Lehmann, D. y Winer, R. (2007). Administración del producto. 4ta Edición. McGraw Hill.

Macan, D. (26/04/2018). Mercado de delivery por aplicativo creció 30% en Lima. La República. Economía y Sociedad. Recuperado de <https://bit.ly/2wZ5se2>

Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. *Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria. Primera Edición Ebook. México.

Marquina F., P. y Castro V., René. (2011). Desigualdad de Ingresos, Emprendimiento Social Corporativo y Competitividad Responsable en el Perú. Lima, Perú: Centro de Negocios CEMTRUM, Revista *Strategia* N° 24. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4036/4006>

Mitta F., E. (2016). Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos. Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7139>

Riesgo país de Perú sube y cierra en 1.14 puntos porcentuales. Redacción Gestión. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2R1xIVG>

Rodríguez, A. y Ojeda, E. (2013). *Emprendimiento Social: Un concepto en busca de sostenibilidad*. Instituto de Estudios Superiores de Administración – IESA. Venezuela. Recuperado de <http://www.iesa.edu.ve/busqueda/Emprendimiento%20social%202013>

RPP Noticias, (10/09/2017). Restaurantes temáticos del Señor de los Anillos y Game of Thrones se abren paso en Bolivia. Latinoamérica. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2NHFiGa>

Sarwat Jahan, Ahmed Saber Mahmud y Chris Papageorgiou (2014). ¿Qué es la economía keynesiana?

Fondo Monetario Internacional (FMI). Finanzas y Desarrollo. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2014/09/pdf/basics.pdf>

Tovar, J. (12/01/2018). Doce tendencias de alimentación para 2018. EFE Salud. Recuperado de <https://www.efesalud.com/doce-tendencias-alimentacion-2018/>



Velarde, J. (06/2018). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 – 2019. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Recuperado de <https://bit.ly/2L77T31>

Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Del Pueblo de los Estados Unidos de América. Perú. MYPE Competitiva.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. McGraw-Hill Interamericana. Mexico



## ANEXO

### Anexo 1: Lean Startup

METODOLOGIA: STARTUP	
ENTREVISTA: 15 PERSONAS EN DIFERENTES HORARIOS	
LEVANTAMOS INFORMACIÓN SOBRE LA HIPÓTESIS: <u>LAS PERSONAS PREFERIRÁN ALMOZAR/CENAR SANGUCHES EN UN LOCAL TEMATICO DE FUTBOL</u>	
1.-	¿QUÉ SUELE ALMOZAR?
2.-	¿QUÉ ASPECTOS ESPECÍFICOS LO HACEN ELEGIR UN LUGAR PARA COMER?
3.-	¿QUÉ COSAS NUEVAS LE HARIAN CAMBIAR DE LUGAR DONDE COME HABITUALMENTE?
4.-	¿QUÉ LO DISTRAE O LE GUSTARÍA QUE LO DISTRAJERA CUANDO COME?

Fuente: Mitta (2016)

Elaboración: Propia



**Anexo 2: Guía de Observación**

FECHAS	HORARIO: MAÑANA	MARCA CON "X" / COMPLETA CON INFORMACION RELEVANTE																
		11:00AM	12:00 M	1:00PM	2:00PM	3:00PM	4:00PM	5:00PM	6:00PM	7:00PM	8:00PM	9:00PM	10:00PM	11:00PM	12:00PM	1:00AM	2:00AM	3:00AM
<b>2-Oct-18</b>	<b>HORARIOS DE MAYOR FRECUENCIA DE VISITA DE LOCALES:</b>																	
	LUNES																	
	MARTES																	
	MIÉRCOLES																	
	JUEVES																	
	VIERNES																	
	SABADO																	
	DOMINGO																	
<b>2-Oct-18</b>	<b>LOS LUGARES MAS CONCURRIDOS SON:</b>																	
	KFC																	
	BEMBOS																	
	RESTAURANTES:																	
	POLLERIAS:																	
	VENTA DE MENU VARIADO:																	
	PIZZERÍAS:																	
	CENTROS COMERCIALES:																	
<b>2-Oct-18</b>	<b>EDADES PROMEDIO DE LOS VISITANTES A LOCALES DE COMIDA:</b>																	
	ENTRE 20 Y 25 AÑOS																	
	ENTRE 26 Y 30 AÑOS																	
	ENTRE 31 Y 40 AÑOS																	
	MAS DE 41 AÑOS																	
<b>2-Oct-18</b>	<b>LOCALES QUE CUENTAN CON TELEVISIÓN:</b>																	
	KFC																	
	BEMBOS																	
	RESTAURANTES:																	
	POLLERIAS:																	

Fuente: Hernández et. al. (2010)

Elaboración: Propia

**Anexo 3: Encuesta – Ficha técnica****ENCUESTA:****1 ¿A DONDE ACUDE PARA ALMORZAR?**

RESTAURANTE MENU  
POLLERIA  
CEVICHERIA  
SANGUCHERIA  
OTROS

**2 ¿QUE MAYOR ATRIBUTO BUSCA EN EL LUGAR DONDE ALMUERZA?**

BUEN SABOR  
PRECIO BARATO  
BUEN AMBIENTE DONDE ELIMINAR EL ESTRÉS  
VARIEDAD DE MENUS  
RAPIDEZ EN LA ATENCION

**3 ¿QUE DESVENTAJAS ENCUENTRA EN LOS LUGARES DONDE ALMUERZA?**

PRECIOS ELEVADOS  
DEMORA EN ATENCIÓN  
FORMA DE PAGO  
MAL AMBIENTE  
NINGUNA DESVENTAJA

**4 ¿ACUDIRIA A ALMORZAR A UNA SANGUCHERIA DONDE PUEDA VER FUTBOL EN UN GRATO AMBIENTE?**

SI  
NO

**5 ¿CON QUE FRECUENCIA ASISTIRIA A ESTE LOCAL?**

1 VEZ A LA SEMANA  
2 VECES POR SEMANA  
3 VECES POR SEMANA  
4 VECES POR SEMANA  
5 VECES POR SEMANA

**6 ¿CUANTO PAGARIA POR UN SANGUCHE EN UN LOCAL AMBIENTADO PARA VER EL FUTBOL?**

MENOS DE 10 SOLES  
ENTRE 11 Y 15 SOLES  
ENTRE 16 Y 20 SOLES

**7 ¿QUE TOMARIA JUNTO CON SU SANGUCHE?**

GASESOSA  
CERVEZA CON ALCOHOL  
CERVEZA SIN ALCOHOL