



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CATERING EN LA CIUDAD DE LIMA”**

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

Presentado por:

Mercedes Carolina Blas Santa Cruz

Valentina Saavedra Paredes

Mirian Estefani Alderete Arcos

Lizbeth Diana Malpartida Gonzales

Nuria Lisbeth Ríos Pérez

Lima – Perú

2019



**ANEXO 6**

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

Fecha: **07 / 11 / 2019**

<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>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	Mercedes Carolina Blas Santa Cruz		
	Valentina Saavedra Paredes		
	Mirian Estefani Alderete Arcos		
	Lizbeth Diana Malpartida Gonzales		
	Nuria Lisbeth Ríos Pérez		

**Título del trabajo de investigación:**

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE CATERING EN LA CIUDAD DE LIMA"

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:  catorce  en letras (  14  )

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

Trabajo aprobado.

**Atentamente,**

**Profesor del curso**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

INDICE DE TABLA.....	VII
INDICE DE ECUACIONES .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
INDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN EJECUTIVO .....	XI
ABSTRACT .....	XIII
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO .....	15
1.1    FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	15
1.1.1 <i>Descripción de la necesidad insatisfecha</i> .....	16
1.1.2 <i>Producto a ofrecer</i> .....	17
1.1.3 <i>Mercado Objetivo</i> .....	17
1.2    ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD.....	18
1.3    PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	19
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	22
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	22
2.1.1 <i>Factores Económicos</i> .....	22
2.1.2 <i>Factores Socioeconómicos</i> .....	23
2.1.3 <i>Factores Legales</i> .....	24
2.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i> .....	25
2.1.5 <i>Factores Ambientales</i> .....	26
2.2 SONDEO DE MERCADO.....	26
2.3    ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	36

2.3.1 <i>Fuerzas de Porter</i> .....	37
2.3.2 <i>Análisis FODA</i> .....	38
2.4 ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	41
CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	44
3.1 MISIÓN .....	44
3.2 VISIÓN.....	44
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
3.4 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....	45
3.4.1 <i>Estrategias de venta</i> .....	45
3.4.2 <i>Estrategias de desarrollo del producto</i> .....	46
3.4.3 <i>Estrategias de diferenciación</i> .....	46
3.5 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....	47
3.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	47
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....	48
4.1 OBJETIVOS DEL MARKETING .....	48
4.1.1 <i>Imagen</i> .....	48
4.1.2 <i>Innovación en la oferta gastronómica</i> .....	49
4.3 POLITICA DE PRECIO .....	51
1.- <i>Proveedores</i> .....	51
2.- <i>Costes</i> .....	52
3.- <i>Personal</i> .....	52
4.- <i>Resumen de costes</i> .....	52
4.4 ESTRATEGIA DE PLAZA .....	53

4.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	53
4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	54
4.7 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	54
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>60</b>
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	60
5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	68
5.3 ALCANCE DE LAS OPERACIONES.....	69
<b>CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>70</b>
6.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.....	70
6.2 ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	75
<b>CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>76</b>
7.1. PLAZOS Y GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	76
7.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	77
7.2.1. <i>Ingresos proyectados</i> .....	78
7.2.2. <i>Costo de Ventas y gastos proyectado</i> .....	82
7.2.3 <i>Estado de Resultado Proyectado</i> .....	85
7.3 FLUJO DE CAJA .....	86
7.4. BALANCE GENERAL .....	87
<b>CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>89</b>
8.1 VALOR NETO ACTUAL .....	89
8.2 RENTABILIDAD.....	90
8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	90

8.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	92
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
9.1 CONCLUSIONES .....	93
9.2 RECOMENDACIONES .....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95

**INDICE DE TABLA**

TABLA 1. MODELO DE CANVAS .....	21
TABLA 3. RESUMEN APARTE 1 .....	32
TABLA 4. RESUMEN APARTE 2 .....	33
TABLA 5. RESUMEN APARTE 3 .....	33
TABLA 5. RESUMEN APARTE 4.....	34
TABLA 9. RESUMEN ASOCIACIÓN DE PALABRAS .....	35
TABLA 7. APARTE ASOCIACIÓN DEL SERVICIO .....	35
TABLA 13. DEMANDA ESTIMADA .....	43
TABLA 9. PLAN DE MARKETING. ....	50
TABLA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	60
TABLA 11. LISTA DE MAQUINARIA REQUERIDA EN COCINA.....	64
TABLA 12. LISTA DE MOBILIARIO DE OFICINA .....	65
TABLA 13. LISTA ÚTILES DE COCINA .....	65
TABLA 14. LISTA DE ACCESORIOS.....	66
TABLA 15. SALARIOS.....	66
TABLA 16. GASTOS GENERALES.....	67
TABLA 17. INVERSIÓN INICIAL.....	76
TABLA 18. PRECIOS DE DESAYUNOS PROMEDIADOS .....	79
TABLA 19. PRECIOS DE COFFEE BREAKS PROMEDIADOS .....	80
TABLA 20. RESUMEN CONSUMO .....	81
TABLA 21. PRESUPUESTO DE VENTAS .....	81

TABLA 22. PRESUPUESTO COSTO DE INSUMOS .....	82
TABLA 23. GASTOS OPERATIVOS MENSUALES .....	83
TABLA 24. GASTOS PROYECTADOS .....	84
TABLA 25. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	84
TABLA 26. NÓMINA MENSUAL – NOMINA PROYECTADA.....	85
TABLA 27. ESTADO DE RESULTADOS.....	86
TABLA 28. FLUJO DE CAJA.....	87
TABLA 29. BALANCE GENERAL.....	88
TABLA 30. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	91
TABLA 31. COMPROBACIÓN CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO.....	91

**INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. INFORME TÉCNICO LABORAL 2018 .....	24
FIGURA 2. FUERZAS DE PORTER: LIMA RES-TOBAR 90'S.....	38
FIGURA 3. FODA .....	39
FIGURA 4. ANÁLISIS FODA .....	40
FIGURA 5. CRECIMIENTO ESTIMADO DEL PERÚ DESDE EL AÑO 1950 AL AÑO 2050.....	41
FIGURA 6. LOGO DE MIRIAM'S CATERING.....	49
FIGURA 7. ORGANIGRAMA DE MIRIAM'S CATERING .....	55
FIGURA 8. PRESENTACIÓN DE DESAYUNO CONTINENTAL .....	56
FIGURA 9. PRESENTACIÓN DE COFFEE BREAK EMPRESARIAL .....	57
FIGURA 10. PRESENTACIÓN DE COFFEE BREAKS BOX.....	58
FIGURA 11. FOTO REFERENCIAL DE SERVICIO.....	59
FIGURA 12. FOTO REFERENCIAL DE SERVICIO.....	59
FIGURA 13. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA COCINA .....	61
FIGURA 14. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA COCINA .....	63
FIGURA 15. ESTABLECIMIENTO DE PRODUCCIÓN.....	67
FIGURA 18. ORGANIGRAMA DE MIRIAM'S CATERING .....	70
FIGURA 17. DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL GERENTE.....	71
FIGURA 18. DESCRIPCIÓN DE CARGO ADMINISTRADOR.....	72
FIGURA 19. DESCRIPCIÓN DE CARGO JEFE MARKETING / VENTAS .....	72
FIGURA 20. DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL JEFE DE OPERACIONES .....	73

FIGURA 21. DESCRIPCIÓN DE CARGO EJECUTIVO DE VENTA.....	73
FIGURA 22. DESCRIPCIÓN DE CARGO DE COCINERO.....	74
FIGURA 23. DESCRIPCIÓN DE CARGO DE LIMPIEZA .....	74
FIGURA 31. IPC DE LOS PRIMEROS MESES DEL AÑO 2019 .....	77

## RESUMEN EJECUTIVO

El servicio de catering es uno de los rubros que actualmente está creciendo debido a su aceptación y buen servicio al momento de hacer eventos sociales. Sin embargo, tiene un vértice que se dedica al sector empresarial en el cual el presente trabajo permitirá estudiar todas las variantes de la idea de negocio Catering Empresarial, donde a partir de un estudio de mercado dentro de las empresas ubicadas en Lima centro, se podrán tomar características del negocio y servicio que requerirán futuros clientes potenciales. Dicho estudio arrojó una aceptación del 60%. No obstante, con los contactados no se pudo registrar información si serían futuros clientes porque de ellos no dependía dicha decisión.

Por tanto, se presenta la idea de negocio Miriam's Catering empresarial, que basa su atención en el servicio de paquetes de desayuno y coffee breaks que formarán parte de cada reunión y evento de las casi 400 mil mypes que se encuentra en la zona Lima Centro, el mercado objetivo es tan amplio que con solo tomar 720 empresas al año de estas ya es viable la inversión para este tipo de proyectos. En los primeros 5 años se mantendrá dicha plaza pero fácilmente podrá seguir creciendo. Para este fin, se realizaron estrategias de posicionamiento y reconocimiento de la marca que permitirán atraer una cantidad representativa de clientes potenciales, como es el uso de Google Ads y redes sociales en general.

Lima se caracteriza por ser una ciudad cosmopolita, acelerada por lo cual el proyecto de un negocio que permita calidad, buen servicio y ahorro de tiempo y esfuerzo es

atractivo por sí solo, con el análisis FODA se pudo lograr aprovechar las oportunidades y ventajas competitivas para que Miriam's Catering sea viable estratégica y financieramente. Este último pudo evaluarse con el análisis de costos y precio de venta que permitirá promediar el precio de los paquetes de servicio para encontrar así el punto de equilibrio. Además, se estudiaron los indicadores financieros VAN y TIR ambos dieron positivos.

## ABSTRACT

The service of catering is one of the business that nowadays is growing due to acceptance and good service to the moment to do social events, nevertheless, has a vertex that one dedicates to the managerial sector, the present work will allow to study all the variants of the idea of business Managerial Catering, where from a market research inside the companies located in Lima Center, they will be able to take characteristics of the business and service that future potential clients will need. The above mentioned study threw an acceptance of 60 %, with the contacted ones information could not register if they would be future clients because on them the above mentioned decision was not depending.

Therefore, the business idea Miriam's Catering business is presented, which bases its attention on the service of breakfast packages and coffee breaks that will be part of every meeting and event of the nearly 400 thousand mypes that is located in the Lima Center area, the target market is so broad that taking only 720 companies a year from these is already viable investment for this type of projects. In the first 5 years, the square will be maintained but can easily continue to grow. To this end, strategies of positioning and recognition of the brand were carried out that will allow to attract a representative quantity of potential customers, such as the use of Google Ads and social networks in general.

Lima is characterized by being a cosmopolitan city, accelerated by which the project of a business that allows quality, good service and saving of time and effort is attractive on its own, The FODA analysis was able to take advantage of the opportunities and

competitive advantages to make Miriam's Catering strategically and financially viable. The latter could be evaluated with the cost and sales price analysis that will allow the price of the service packages to be averaged to find the balance point. In addition, the VAN and TIR financial indicators were both tested positive.

## CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

### 1.1 Formulación de la idea de negocio

El servicio de catering ha sido constituido como empresa desde mediados del imperio romano cuando estos servían alimentos a grandes cantidades de soldados y personas, y desde mucho antes ya existían estos servicios. Se puede llegar a pensar que el servicio de proveer alimentos de forma organizada ha existido siempre. Sin embargo, este tipo de servicios eran comunes en las altas sociedades. En la actualidad, este rubro ha tenido un crecimiento exponencial debido a la accesibilidad en la sociedad y a la fama que ha tomado para llevar acabo eventos familiares, empresariales de forma organizada.

La organización de un evento amerita muchos detalles, entre ellos, la comida, bebidas y postres, el servicio de catering se caracteriza por brindar calidad, facilidad y accesibilidad a menús que se adapten al evento. Dependiendo de la manera en que se lleven los eventos el servicio puede ser en banquetes, menús de tres tiempos, buffets, desayunos, mesa de quesos y vinos. La popularidad se ha tornado en eventos familiares y sociales como bodas, bautizos entre otros.

Existe otra rama en este servicio que son los eventos empresariales, para reuniones y eventos para presentar productos nuevos, capacitaciones y seminarios donde el atractivo es proveer a los comensales de un aperitivo, menú ligero, desayunos o *coffee breaks* después de la reunión. La sociedad limeña se caracteriza por su vida acelerada, entre trabajo, largas horas de tráfico y la costumbre de celebrar los eventos familiares y

empresariales, por lo que brindar este tipo de servicios representa una oportunidad de mercado.

El servicio de catering empresarial será el objeto de estudio, debido a la informalidad que existe en la mayoría de la competencia, por lo cual prestar un servicio que genere confianza, calidad y atención. Por los detalles, será una ventaja competitiva para captar clientes potenciales en el mercado empresarial de Lima por lo que el siguiente plan de negocios, podrá evaluar los diferentes requisitos para llevar a cabo la constitución de este tipo de empresas.

### **1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha**

La necesidad insatisfecha en la sociedad respecto a este tipo de empresas de servicio se representa por la calidad del servicio que exigen los comensales, calidad que asegurará el éxito de la empresa. En cuestiones de servicio directo al cliente, se toman algunos requisitos básicos, como es la buena manipulación de alimentos, utilización de alimentos de primera calidad, recetas atractivas para todas las ocasiones y mantener la gastronomía peruana e internacional dentro del servicio para adaptarse a cualquier evento. Por tanto, se podría decir que una constante necesidad de este tipo de empresas es marcar la diferencia entre los consumidores, creando una buena atención y un buen servicio de comidas.

### 1.1.2 Producto a ofrecer

Se ofrecerá el servicio de catering empresarial en forma de paquetes que incluyan comidas y bebidas, en presentaciones como desayuno *express*, para aquellas reuniones matutinas que ameriten a sus invitados con energía. *Coffee break box* es una caja de aperitivos para eventos donde presenten productos nuevos y *coffee breaks* completos para eventos como capacitaciones, convenciones y reuniones en general.

El servicio estará caracterizado por una relación de confianza y profesionalismo con los clientes, brindando una asesoría completa con degustación incluida para adaptarse mejor a las necesidades del cliente. En dicha asesoría, podrán ofrecerse menús vegetarianos o libres de gluten, como también un paquete de lujo para fiestas importantes de la empresa. Lo primordial es crear fidelización con los clientes y que sea Miriam's Catering la primera opción para sus eventos.

### 1.1.3 Mercado Objetivo

El principal mercado objetivo serán aquellas Mypes que quieran adquirir los servicios de catering, se dispondrá de estrategias de marketing digital para poder alcanzar la mayor cantidad de clientes. Dicho mercado es numeroso en la ciudad de Lima, en el último censo de densidad empresarial realizado en el año 2014, el INEI calculó el cociente resultante de la cantidad de empresas en Lima por cada mil habitantes. En dicho estudio, se estiman un total de 887,235 empresas divididas entre microempresas, pequeña, mediana y grandes empresas. Dentro de las cuales el mayor número lo ocupan

las microempresas con 830,393 y pequeñas empresas con un total de 47,599. Se escoge dicho mercado debido a la gran cantidad que puedan necesitar el servicio de catering, en sus eventos de búsqueda constante de crecer, como es el caso de presentación de nuevos productos, alianzas estratégicas entre socios. Brindarles a estas el servicio profesional de catering permitirá que sus trabajadores y planes de crecimiento se concreten en un clima agradable.

## **1.2 Análisis de la Oportunidad**

El rubro de catering es un mercado que ha ido creciendo de forma acelerada debido a la baja inversión inicial que estos ameritan, ya que no es necesario tener un local físico para prestar dichos servicios. Esto genera un grado de informalidad en el rubro que no da seguridad a las empresas con lo que Miriam's Catering se constituirá como una empresa formal y profesional. Esto permitirá brindar el servicio de entrega de comida a eventos sociales empresariales caracterizándose por cumplir tiempos de entrega, personal para servir en *buffets*.

Se iniciará operaciones con las Mypes. Sin embargo, existe la oportunidad y visión de crecer a otras empresas más grandes y eventos más elaborados. Por tanto, la inversión se basará en crear una imagen de profesionalismo y seguridad para el sector empresarial de Lima, con platos perfectamente elaborados, alimentos de calidad y personal calificado para brindar un servicio con prestigio.

Debido a la tendencia de cerrar negocios con eventos privados, reuniones entre trabajadores, empresas de capacitación y eventos sociales por fiestas, la oportunidad de

negocio se mantiene en el hecho de la gran cantidad de Mypes que se encuentran en el Perú. Además, la facilidad de crear relaciones comerciales para que prefieran los servicios ofrecidos. En este orden de ideas, existirá la constante oportunidad de crecer ya que las necesidades de los clientes pueden ser diversas, desde *coffee breaks* hasta eventos más grandes como son las fiestas de fin de año y navidad.

### **1.3 Presentación del modelo de negocio**

Miriam's Catering se encontrará en el sector terciario, el cual está formado por empresas de servicios, esta manipula alimentos para brindar una experiencia inigualable a sus clientes que buscan crear una imagen de confianza con sus nuevos proyectos. El servicio de catering formará parte de sus reuniones y eventos porque es la forma más sencilla, confiable y profesional de generar lazos comerciales en la época actual. La comida es sin lugar a dudas una manera de apreciar con quien se está compartiendo.

La empresa se caracterizará por el profesionalismo, organización y cumplimiento de tiempos para así brindar un servicio de calidad durante todo el evento, sin dejar de lado la calidad de los alimentos que serán el atractivo principal. Los clientes podrán elegir entre el servicio buffet de desayunos completos o aperitivos más ligeros debidamente empaquetados para su consumo.

Por otra parte, como toda empresa constituida, llevará acabo sus actividades de operación en un establecimiento que cumpla con todas las normas sanitarias para la manipulación de alimentos. También contará con el departamento de administración y

marketing y ventas para captar clientes potenciales y sobretodo crear una imagen publicitaria impecable en redes sociales. Por tanto, entre las funciones se destacan:

**Administración:** se llevará el control administrativo de la mano del gerente y un administrador de empresas, para así llevar las partidas legales de los contratos, pagos mensuales y control general de gastos e ingresos.

**Marketing y ventas:** llevarán las ventas e imagen publicitaria que se requiere crear para el cliente potencial, formado por un gerente de marketing que elabore estrategias en redes sociales para atraer clientes y vendedores que conozcan el producto a ofrecer y puedan cerrar el contrato.

**Operaciones:** es el corazón de la empresa, donde se realizarán todas las actividades de elaboración, almacén y traslado de la comida al lugar del evento. Está formado por la cocina, establecimiento principal para la producción de los paquetes, jefe de cocina, cocineros y personal de limpieza.

El sector terciario está representado por un gran número de empresas que prestan el mismo servicio, por lo tanto, se deben generar estrategias claras para alcanzar la distinción necesaria. Dicho negocio se representa gráficamente mediante el modelo de CANVAS, como puede verse en la tabla 1:

**Tabla 1. Modelo de CANVAS**

<b>MODELO CANVAS</b>				
<p><b>ASOCIACIONES CLAVES</b></p> <p>Vendedores de alimentos al mayor de procedencia nacional.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Servicio de catering para eventos para cantidades variadas de comensales.</p> <p>Platos atractivos y aperitivos.</p> <p>Servicio de mesas, disposición de menú tipo buffet y atención a la mesa.</p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p> <p>Ofrecer un servicio de calidad, para todo tipo de eventos, formales e informales.</p> <p>Personal calificado en la atención de comensales.</p> <p>Calidad en cuanto a los alimentos utilizados de primera calidad y frescos.</p> <p>Variedad de platos y aperitivos.</p>	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Atención por redes sociales y página web para reservaciones del servicio.</p> <p>Atención personalizada a las empresas.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>- Mypes registradas en Lima.</p> <p>- Personas interesadas en general.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>Recursos humanos: cocineros/as, personal de protocolo y meseros de ser necesario (contrato externo)</p> <p>Mobiliario: mezcladoras, cocinas industriales, refrigeradores, cubertería y vajillas.</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Publicidad de boca en boca de comensales satisfechos.</p> <p>Marketing digital, redes sociales.</p> <p>Servicio de atención de primera.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Costos fijos: pago de servicios, alquiler, publicidad.</p> <p>Costos variables: pago de personal externo</p>			<p><b>VÍA DE INGRESOS</b></p> <p>Precio promedio de venta S/. 1,000.00</p> <p>Los clientes podrán cancelar con efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencias bancarias.</p>	

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del entorno

#### 2.1.1 Factores Económicos

El sector terciario de la industria productora de un país está formado por aquellas empresas que prestan servicios básicamente, en este caso, los servicios de catering forman parte del sector de restaurantes. En el estudio mensual que realiza el INEI para los servicios de comida, se registraron en diciembre de 2017 un incremento del 13.5 % para el suministro de comidas por encargo o catering. Lo que se interpreta como un crecimiento de demanda y oferta que representa una aceptación de este tipo de servicios (INEI, 2017).

El servicio de catering lleva a cabo sus operaciones en la manipulación de alimentos de buena calidad, como dato interesante el INEI registró una inflación en el rubro productivo de 2.19% por razones de cambios climáticos. Este hecho es importante porque de ello dependerá los platos ofertados y aquellos servicios que ameriten el uso de alimentos específicos deberán adaptarse a dicha inflación (INEI, 2018).

Según el diario Gestión Perú, en el año 2018 se registran más de 1000 empresas dedicadas a este rubro. Empero, asegura el chef Clet Laborde, docente de Le Cordon Bleu, que casi el 90% de esas empresas son informales, y solo 15% se dedican a prestar servicios de catering a empresas. Por tanto, existen dos vertientes de oportunidad de mercado, la distinción de ser una empresa constituida es una ventaja sobre la

competencia ya que las empresas generalmente tienen procesos administrativos y legales para contratar servicios externos. Si bien, al no existir tantas empresas en el rubro específico de eventos empresariales podrá servir para ser la primera opción de los clientes.

El mercado objetivo es un factor económico muy importante ya que las Mypes representan en el Perú la mayor cantidad de empresas dentro de su territorio, según el INEI en el periodo 2014-2015. Un total de 877,992 de empresas Mypes tienen sus operaciones en Lima (INEI, 2015), a pesar de ser un mercado muy amplio se escoge debido a que las empresas que prestan el servicio de catering muy pocas se dedican a eventos empresariales como fue descrito anteriormente. Por lo tanto, de forma estratégica Miriam's Catering basará sus operaciones de marketing en atraer clientes de este sector que requieran los servicios de catering para eventos, capacitaciones y reuniones.

### **2.1.2 Factores Socioeconómicos**

Tomando en cuenta la cantidad de trabajadores y su peso en la economía del país, las microempresas del sector privado representan el 70.5% de las plazas de trabajo. Por tanto, la empresa de catering será un aporte más a la fuente de trabajo y en resumen al desarrollo del país (INEI, 2018). En la figura 1, se puede observar que de ese 70.5% el sector de servicios representa el 52% por lo tanto, la creación de la empresa Miriam's Catering, proporcionará puestos de trabajo y formará parte del crecimiento de la sociedad limeña.

**70,5%**  
del empleo  
en el sector  
privado se  
concentra en las  
microempresas

Cuadro 2.13

**Empleo en empresas del sector privado por estrato empresarial, según sector, 2013**

En participación porcentual

SECTOR	Estrato empresarial (Nº de trabajadores)				TOTAL
	2-10	11-100	101-250	+250	
Agropecuario	92,7	4,3	0,5	2,5	100,0
Pesca	62,3	19,6	4,5	13,6	100,0
Minería	14,8	25,2	10,0	50,0	100,0
Manufactura	55,0	19,5	5,8	19,8	100,0
Construcción	61,8	23,6	3,0	11,6	100,0
Comercio	77,6	11,7	1,9	8,8	100,0
Servicios	52,0	25,3	4,9	17,9	100,0
<b>Total</b>	<b>70,5</b>	<b>15,1</b>	<b>2,9</b>	<b>11,4</b>	<b>100,0</b>

Nota: El sector privado incluye practicantes, trabajadores familiares no remunerados e independientes que utilizan trabajadores familiares no remunerados.

Fuente: INEI-ENAHO / Elaboración: PRODUCE-DIGECOMTE

**Figura 1. Informe técnico laboral 2018**

**Fuente: INEI**

### 2.1.3 Factores Legales

Miriam's Catering se registrará por la norma sanitaria para restaurantes y servicios afines NTS N° 142, RM\_822-2018 por el Ministerio de Salud (MINSA), donde se establece el debido manejo de alimentos y la infraestructura para elaborar los platos.

Dentro de dicha norma, se tomarán como primordiales las disposiciones generales de la manipulación de alimentos e higiene, que expresan sobre la manipulación de la materia prima, cocción y almacenamiento. Además de esta disposición, la norma 6.2.2 es acertada para la empresa, ya que trata específicamente de la manipulación al momento de servir la comida, debido a que se transportará el servicio del lugar de producción a las empresas solicitantes. Entre las normas destacan los siguientes aspectos:

- La vajilla, cubiertos y vasos deben estar en buen estado de conservación e higiene.
- Los alimentos destinados al autoservicio deben estar protegidos de la contaminación por el comensal o persona que sirve (cabellos, saliva, ropa, entre otros).
- Los alimentos destinados al servicio a domicilio deben transportarse protegidos de la contaminación del ambiente.

Además, la ordenanza ORD 082, en su artículo 40, expresa: todo manipulador de alimentos está obligado a participar en el curso de capacitación dictado por la Secretaria de Salud y Bienestar Social de la Municipalidad de Lima Metropolitana. Dicho curso es un requisito para la obtención del respectivo Carné de Salud. Por lo cual, tener este carné de salud será exigencia obligatoria para el personal.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

Dentro de los factores tecnológicos usados en la empresa, se tomará aquellos que permitan asegurar el éxito de la estrategia de marketing, entre ellos, la creación de una página web donde se puedan visualizar los alimentos a servir y las fotos de aquellos eventos en los cuales se participará. En el Perú la tendencia del uso de *Smartphones* y el posicionamiento de cualquier empresa mediante el uso de herramientas web 2.0, significará para Miriam's Catering a formalizarse dentro del mercado como una empresa registrada.

Además de la creación de una página web la estrategia de marketing regirá el uso de las redes sociales a modo de acercarse a posibles clientes de uso particular, donde no sólo se mostrará un perfil de empresa constituida, si no como un aliado para aquellos eventos familiares. En el blog de la empresa Mglobal dedicada al marketing empresarial, expresan que el uso de redes sociales es una ventaja debido a que acerca a la marca y al servicio que se presta. Además, se realiza a un bajo costo inicial para alcanzar a más clientes y manejar los tipos de target, en este caso, empresas. (Azkue, 2019)

### **2.1.5 Factores Ambientales**

Los factores ambientales están determinados por las estaciones climáticas y la producción de alimentos nacionales alrededor del Perú, sin embargo, con el debido uso de mecanismos para la conservación de los mismos no existirán problemas en la carta ofertada. Además, la empresa contará con una planificación de plagas y futuros invasores para así mantener los alimentos alejados de ellos. El área de producción presentará las características pertinentes para elaboración de los alimentos, ventilación, frigoríficos, cocinas, estantes para almacenar, entre otros.

### **2.2 Sondeo de Mercado**

Se realizó un sondeo de mercado con el fin de conocer la viabilidad de Miriam's Catering, para ello se aplicó una encuesta a empresas de forma aleatoria para conocer si utilizan el servicio o si están interesados a utilizarlo. Para ratificar la forma en que imaginan el servicio y cómo pueden considerarlo innovador, a continuación, se mostrará

la cultura del mercado a quien estará dirigido. Para conocer puntualmente el tipo de empresas que serán clientes potenciales para el servicio de catering, se realizó un *focus group* que posea características primarias similares (técnica cualitativa). Encima, para poder aplicar la encuesta se debió evaluar una muestra de la población de empresas ubicadas en el centro de Lima (técnica cuantitativa) obteniendo así los datos precisos para interpretar la información exacta de la aprobación del servicio.

### **2.2.1 La segmentación del mercado:**

Según Philip Kotler y Gary Amstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing" (Kotler, Amstrong 2003). En síntesis, se puede definir la segmentación del mercado como el grupo de empresas con características homogéneas en cuanto a deseos y preferencias para adquirir el servicio de catering. Por tanto, se escogerán empresas al azar que brinden capacitaciones, convenios o que tengan dentro de sus preferencias la realización de reuniones y eventos entre socios, clientes y trabajadores.

### **2.2.2 Muestreo no probabilístico:**

Se tomará una muestra aleatoria de las empresas que estén accesibles para el estudio, donde presenten características homogéneas. Con intención se escogen dichas empresas para determinar el fenómeno del mercado.

### 2.2.3 Definición del procedimiento de muestreo

Se utilizó el muestreo por conveniencia ya que permitirá segmentar el mercado a fin de encontrar características en el servicio de catering que se deberán cumplir para ser la primera opción de futuros clientes.

### 2.2.6 Población y Muestra

#### **Población (Segmentación)**

##### **Geográfica**

- Ubicación: Lima centro
- Población total: 334,834 empresas Mypes según, INEI (2018)
- Muestreo: 100 Mypes.

##### **Demográfica**

- Género: indistinto. Representantes de la empresa seleccionada.
- Nivel Socio económico: medio.
- Nivel educativo: el nivel de educación mínimo es secundaria.

##### **Psicográfica**

- Personalidad: empresas innovadoras, agradables, calidez familiar.

### **Conductual**

- Uso del producto: empresas que realicen eventos sociales entre clientes y empleados.
- Fidelidad a la marca: consumidores que saben lo que se brinda para que así sean fieles a el servicio.

### **Técnicas de recolección de datos**

- Cualitativa, usa la recolecta y estudio de la información para perfeccionar las interrogaciones de investigación o dejar ver otras incógnitas durante su interpretación (Hernández & Batista 2014).

### **Técnicas Directas**

- *Focus Group*, es un instrumento que consigue comprenderse como una conversación entre un conjunto de individuos, un producto o servicio. (Psicología & Comunicación 2016).

## **2.3 Aplicación del Instrumento**

100 empresas de forma aleatoria por conveniencia ubicadas en Lima Centro, cuyos distritos son: Cercado, San Luis, Breña, La Victoria, Rimac, Lince, San Miguel, Jesús María, Magdalena y Pueblo Libre.

Para aplicar dicho cuestionario se hizo uso de teléfonos por telemarketing para aplicar la encuesta a representantes de la empresa que tengan como función organizar los eventos de la misma, también se encuestaron representantes de empresas aledañas a Miriam's Catering.

- **Lugar:**

Lima Centro

- **Guía de discusión:**

- Buenas tardes/días, lo saluda Miriam Aldarete, estudiante de la carrera administración de empresas de la Universidad Científica del Sur. Quisiera agradecer su atención, el motivo de mi llamada es aplicar una encuesta para la elaboración de un sondeo de mercado, ¿estaría dispuesto a responder algunas preguntas?
- (Acepta) Gracias por su amable atención. Le estaré realizando ciertas preguntas respecto al servicio de catering, si no sabe el termino es un servicio personalizado de reparto de comida para eventos. Antes de empezar la encuesta le comunico que sus datos son totalmente privados y no se usarán para otro fin.

### **Reglas de juego.**

- Entrevista semiestructurada.
- Opinión propia.
- No existe contestación ni buena ni mala.

- Se dividió la encuesta en apartes con objetivos claros para buscar características específicas del uso de catering.
  - **Breve revisión de los patrones de uso:**
    1. ¿Ha adquirido algún evento el servicio de catering?
    2. ¿Encuentra necesario tomar atención en la comida servida para eventos empresariales?
    3. ¿Contactaría y haría negocio con una empresa informal, sin recibo de pago?
  - **Reacciones ante el concepto del servicio de catering:**
    4. Muestra del servicio, concepto y misión.
    5. Características específicas que permitan llevar a cabo un evento en la empresa: ¿cuál sería el principal beneficio del servicio? Opciones tiempo, calidad de servicio, alimentos de calidad.
    6. Importancia de la comida servida y estilo buffet.
  - **Reacción ante el concepto:**
    7. ¿Cuál es la reacción general ante la idea de contratar servicios catering para sus eventos?
    8. ¿Qué espera de este servicio a diferencia de una agencia de festejo?
    10. ¿Cómo crees que será tu experiencia de utilizar este servicio?
    11. ¿Cuán interesado estas por utilizar este servicio?

12. ¿Cuál sería la razón que le llamaría la atención para utilizar este servicio?

➤ **Precio**

13 ¿Cuánto ha estado dispuesto a pagar por evento?

14. ¿Cuánto pagaría por el servicio de catering para desayunos y coffee breaks?

15 ¿Qué determina que ustedes paguen ese precio?

➤ **Promoción**

16 ¿Cómo le gustaría que fuese el servicio de catering?

17 ¿Qué les gustaría encontrar en este servicio?

Se resumieron los Ítem para agrupar los apartes de la entrevista:

*Tabla 2. Resumen Aparte 1*

<b>Aparte 1. Patrones de uso</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Ha adquirido en algún evento el servicio de catering?	60	40
Encuentra necesario la atención de brindar comida en sus eventos	100	
Contactaría y haría negocio con una empresa informal	30	70

Fuente: Elaboración propia

De las 100 empresas que contestaron el cuestionario, 60 han adquirido el servicio de catering y todas opinan que es necesario para los eventos empresariales dicho servicio, además solo el 30% haría negocio con empresas informales del rubro.

**Tabla 3. Resumen Aparte 2**

<b>Aparte 2. Reacciones ante el concepto del servicio de catering</b>	
Buena atención	30
Tiempo de entrega	20
Calidad de la comida	50
¿Le interesaría el servicio tipo buffet?	100

**Fuente:** Elaboración propia

Del total encuestado, 50 representantes de las empresas votaron por la calidad de la comida como principal beneficio del uso de servicio de catering. A pesar de no votar tanto por el tiempo de entrega dijeron que en anteriores ocasiones algunas empresas no entregaron a tiempo y eso les hacía desconfiar un poco de las empresas informales.

Además, se consultó por el servicio tipo buffet y todos estuvieron interesados para sus eventos.

**Tabla 4. Resumen Aparte 3**

<b>Pregunta 3. Reacción ante el concepto</b>	
1 Muy interesados	45
2 Interesado a futuro	6
3 No interesado	20

4 No saben	29
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

---

Fuente: Elaboración propia

De los encuestados, 29 dijeron que no sabrían si en su empresa contratarían este servicio en los próximos días, mientras que 45 dijeron que sí estarían muy interesados.

Lo que denota una aceptación mayoritaria en comparación de las 20 negativas. Brinda entonces más fuerza en cuanto a la oportunidad de negocio.

Tabla 5. Resumen aparte 4

<b>Pregunta 4 Precio</b>	
1000≥500	20
>8000	45
Depende del evento	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

---

Fuente: Elaboración propia

Del total encuestado, 45 eligieron menos de 8000 Soles, mientras que 35 encuestados aseguraron que serían consientes y el precio dependerá del evento que hagan.

Aparte, se aplicaron técnicas indirectas de asociación de palabras para determinar qué tipo de servicio tienen entendido por catering.

## Técnicas Indirectas

- **Asociación de Palabras**

Tabla 6. *Resumen Asociación de Palabras*

<b>Con el servicio de catering, yo:</b>	
Ahorro tiempo	0
Brindaría una buena comida a mis invitados	70
Ahorro dinero	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: del total encuestado la mayoría 70 asociaron el servicio con brindar comida a los invitados, por lo cual el servicio está definido dentro del mercado lo que necesitaría la empresa Miriam's Catering es posicionamiento en las redes sociales.

Tabla 7. *Aparte asociación del servicio*

<b>El servicio de catering lo utilizaría para:</b>	
Reuniones	25
Presentación de nuevos productos	15
Reuniones específicas con clientes	20
Capacitaciones de empleados	10
Soy una empresa de capacitación, para los cursos	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 30 empresas de capacitación estarían muy interesadas en contratarnos para sus cursos y así brindarles a sus clientes la atención de desayunos o breaks, además 25 lo usarían en sus reuniones en general. Lo que brinda una aceptación general del producto a ofrecer.

Mediante la aplicación de esta encuesta se tomaron datos interesantes para el servicio de catering, entre las cuales destacaron, la presencia culinaria es muy importante. Asimismo, los tiempos de entrega crearan confianza por ser una empresa constituida. En cuanto al precio, dependerá del evento pero se mostraron aceptables a menos de 8,000.00 soles.

## **2.4 Análisis de la Industria**

El sector privado de empresas destinadas a la prestación de servicios de restaurantes y afines es numeroso. En efecto, estos compiten directamente por el precio ofertado por agentes informales que muchas veces prestan el servicio sin costos de espacio físico o empleados, por lo que pueden manejar un precio más cómodo para el consumidor. La forma más adecuada de distinguirse de estos y de otras empresas similares es la calidad de servicio, ya sea con la celeridad de la elaboración, calidad en los alimentos de la comida brindada para crear una fidelidad con los clientes.

Debido al aspecto anterior, es un sector de fácil ingreso y salida del mercado por lo que prestar un servicio que sea constante puede cambiar el destino de la empresa. Para ello se mantendrán los costos operativos planificados estratégicamente para que se puedan mantener en el tiempo y así crear una cadena de clientes fieles que requieran

los servicios. Para continuar con el análisis de la industria se aplicarán herramientas como la fuerza de Porter y la matriz FODA.

### 2.4.1 Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter es una herramienta que permite determinar amenazas y oportunidades para generar estrategias competitivas dentro del mercado. A continuación, se detallan dichos ítems de estudio:

1. **Nuevos entrantes:** se considerarán nuevos entrantes aquellas empresas formales o informales que presten el servicio de catering a Mypes, por lo que serán competencia específicamente los que presten el mismo servicio. Considerando dicha amenaza, la estrategia estará determinada por la posición comercial que pueda lograr el mercadeo. Esto con el fin de darse a conocer como la empresa que apunta a un servicio de calidad y que utiliza de forma positiva las redes y herramientas web 2.0. Además, se brindarán servicios que se adecuen a las exigencias de los clientes, como es el apoyo y catering a eventos grandes.
2. **Proveedores:** la principal estrategia para mantener la competitividad en el mercado es el liderazgo de costos, para ello se mantendrán relaciones de alianza con proveedores nacionales que permitan no elevar los costos en alimentos, insumos e instrumentos.
3. **Clientes:** los clientes serán aquellas empresas que requieran los servicios de catering para eventos como reuniones, desayunos, coffee breaks, y aquellos eventos que ameriten. Además, se podrán tomar en cuenta aquellos trabajadores que requieran servicios de catering para sus eventos personales.

4. **Productos sustitutos:** este ítem viene dado por aquellos que pueden prestar un servicio parecido. Por ejemplo, restaurantes que sirvan a domicilio y que se adapten al número de personas de la empresa.
5. **Rivalidad de la industria:** la rivalidad de la industria existirá con aquellas empresas que presten un servicio a menor precio, debido a razones de infraestructuras, o calidad de los alimentos. En este sentido, mantener un estándar de calidad en cuanto a servicio, alimentos y atención, permitirá el posicionamiento de la empresa sobre otra. Asimismo, el uso de las herramientas web 2.0 permitirán que los clientes confíen en la formalidad del servicio.



*Figura 2. Fuerzas de Porter: Lima Res-tobar 90's*

Fuente. Elaboración propia

### 2.4.2 Análisis FODA

La herramienta FODA permite analizar de forma externa e interna la empresa, para así encontrar las mejores estrategias de acción para suprimir las amenazas y mejorar las debilidades. Según Espinosa (2017), el análisis FODA permite tomar decisiones a futuro

según el diagnóstico de la empresa. En este caso, Miriam's Catering es una empresa que está en sus inicios y conocer las posibles amenazas y debilidades permitirán recrear cuáles serán las decisiones a futuro inmediato. En la figura 3, se presenta el análisis:

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b>                  Variedad de platos y aperitivos.                  Celeridad en la entrega.                  Asistencia protocolar a eventos mayores de 80 personas.                  Ubicación en zona comercial.                  Uso de tecnología para dar a conocer la empresa.                  Personal calificado.                  Local de producción bajo estándares alto de higiene y salud sanitaria.</p>	<p><b>Debilidades</b>                  Mercado competitivo.                  Falta de un establecimiento para atención al cliente.</p>
<p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b>                  Publicidad económica por medio de redes sociales.                  Generar tendencia del uso de este tipo de servicios entre las empresas.                  Pocas empresas dedicadas al rubro de catering empresarial.</p>	<p><b>Amenazas</b>                  Presencia de restaurantes o establecimientos donde brinden también el servicio de un local agradable.                  Empresas informales que ofrecen un servicio económico.</p>

**Figura 3. FODA**

**FUENTE:** Elaboración propia

Para la elaboración de estrategias para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas descritas anteriormente, se ejecutó la matriz FODA cruzada, para así aprovechar las fortalezas y oportunidades, mostrado en la figura 4 siguiente:

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Variedad de platos y aperitivos.                  F2. Celeridad en la entrega.                  F3. Asistencia protocolar a eventos mayores de 80 personas.                  F4. Ubicación en zona comercial.                  F5. Uso de tecnología para dar a conocer la empresa.                  F6. Personal calificado.                  F7. Local de producción bajo estándares alto de higiene y salud sanitaria.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Mercado competitivo.                  D2. Falta de un establecimiento para atención al cliente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Publicidad económica por medio de redes sociales.                  O2. Generar tendencia del uso de este tipo de servicios entre las empresas.                  O3. Pocas empresas dedicadas al rubro de catering empresarial.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar un servicio de fotografía profesional de comida para que las redes sociales se vean apetitosas y generen confianza en el cliente. F1O1</li> <li>• Mostrar a los clientes por medio de la web las ventajas de utilizar un servicio de catering con asistencia protocolar. F2 O2                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso aquellos clientes que quieran conocer el establecimiento de producción. F4 O2.</li> </ul> </li> <li>• Mayor posicionamiento debido a la falta de empresas de este rubro. F6, F2, F1, F5, O3.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de estrategias de marketing de vanguardia para competir eficazmente. D1 O1</li> <li>• Recrear una página web de calidad para que se genere confianza en cuanto a ser una empresa constituida formalmente. Registrar RUC. D2 O3</li> <li>• Visitas a la empresas potenciales para ofrecer el servicio de catering. D1, O3</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Presencia de restaurantes o establecimientos donde brinden también el servicio de un local agradable.                  A2. Empresas informales que ofrecen un servicio económico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios de desayunos para reuniones matutinas en la empresa donde no sea una limitación el horario de un restaurante.</li> <li>• Alimentos de calidad y servicio de facturación. F1, F6, F7, A1</li> <li>• Mostrar degustaciones para que los clientes conozcan el sabor de la comida ofrecida. F1, F2, A 1</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar visitas comerciales a la empresas que requieran este servicio. D1, A1</li> <li>• Mostrar fotos de los instrumentos y equipos de trabajo para que conozcan el establecimiento de producción. D2, A2.</li> </ul>

**Figura 4. Análisis FODA**

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.5 Estimación de Demanda

El análisis de la demanda determinará la capacidad de compra de los clientes potenciales. En este orden de ideas, los factores geográficos de Lima y el establecimiento de la empresa, la conversión de la publicidad y redes sociales para alcanzar el mercado objetivo que en este caso son las empresas Mypes y su situación económica. Las Mypes son la principal fuente de ingreso en el Perú, por lo cual será el mercado objetivo, son empresas que se dedican al crecimiento profesional y generar un ambiente organizacional más familiar. En Lima se registran 830,393 microempresas y 47,599 pequeñas por lo cual se deberá limitar estratégicamente la población para estimar la demanda.

De acuerdo a lo anterior, de 877,992 empresas distribuidas en Lima, la mayor concentración se encuentra en Lima Centro, con una cifra representativa de 334,834 empresas, como puede observarse en la figura 5:

Área interdistrital	Segmento empresarial									
	Total		Microempresa		Pequeña empresa		Mediana y gran empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	842 522	100,00	789 565	100,00	43 924	100,00	8 102	100,00	931	100,00
Lima Norte	167 776	19,91	161 746	20,49	5 451	12,41	537	6,63	42	4,51
Lima Centro	340 572	40,43	309 956	39,25	24 878	56,64	5 101	62,96	637	68,42
Lima Este	168 407	19,99	159 049	20,14	7 887	17,96	1 353	16,70	118	12,68
Lima Sur	106 080	12,59	101 920	12,91	3 459	7,87	635	7,83	66	7,09
Provincia Constitucional del Callao	59 687	7,08	56 894	7,21	2 249	5,12	476	5,88	68	7,30

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

**Figura 5. Crecimiento estimado del Perú desde el año 1950 al año 2050**

Fuente: INEI 2018

**Población total:** está integrada por las empresas micro y pequeñas que se encuentran en Lima centro.

**Mercado potencial:** está integrado por aquellas empresas medianas y grandes que tomen la iniciativa de requerir el servicio de catering.

**Mercado objetivo:** Está integrado por aquellas empresas Mypes que requieran el servicio de comida a eventos empresariales. Con condiciones de pagar más de 1,000 soles por evento, con un promedio de 80 a más de 100 personas. Este grupo está integrado por 334,834 según el INEI en el periodo 2013-2018. De acuerdo a una estimación de demanda al menos el 65 % de los encuestados en el sondeo de mercado se mostraron muy interesados en adquirir dicho servicio para sus eventos empresariales.

**Mercado meta:** la estrategia de penetración así como el plan de marketing estarán orientados a captar no menos del 10 % del mercado objetivo durante el primer año en Lima Centro. Para los siguientes años, el crecimiento estará dado en base al aumento promedio del consumo interno del pisco que equivale a un 8% anual. Adicionalmente, si se le suman los esfuerzos de publicidad y marketing orientados a lograr un incremento anual de 2% en ventas, se lograra un crecimiento acumulado en las ventas de 10% al año.

**Tabla 8. Demanda Estimada**

<b>DEMANDA ESTIMADA</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>
Población: mypes de Lima	833,489
Mypes zona Lima Centro	334,834
Total mercado meta (10% de la población)	3,348
Capacidad instalada cubierta	720
% de la capacidad instalada anual	720

**Fuente: Elaboración propia**

La demanda estimada se interpretó como un gran universo de empresas que pueden adquirir el servicio de catering. Por lo tanto, con solo cubrir el 10% de las Mypes de la zona centro podrá tenerse una gran cantidad de clientes potenciales. En este orden de ideas, dicha demanda se ajustó a la capacidad instalada, ya que debido al tamaño de las instalaciones y personal contratado se podrá atender máximo 2 eventos diarios.

En síntesis, al estimar la demanda se puede notar que existe un mercado fértil para la propuesta de negocio y se puede mejorar en poco tiempo el tamaño de la empresa.

## **CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Misión**

Miriam's Catering es una empresa de servicios que dedica su recurso humano a brindar el abastecimiento de comidas y bebidas en eventos, destacando el buen sabor de menús nacionales e internacionales para coffee breaks y desayunos corporativos para empresas pymes que tienen sus operaciones en la ciudad de Lima.

### **3.2 Visión**

Ser reconocidos por el servicio de catering como el mejor en el rubro, debido a crear una relación de confianza con els clientes, participar en magna eventos.

### **3.3 Objetivos estratégicos**

Como en toda empresa se orienta a la rentabilidad del capital y es mediante la reinversión que aumentan las ventas y, por tanto, consolida su permanencia en el tiempo (Sallenave, 1994). Por lo que se partirá de 3 objetivos principales como rentabilidad, crecimiento y supervivencia:

- Brindar una relación confiable a els clientes, desde el principio de calidad – precio, para servicio de catering de desayunos y coffee breaks.
- Elevar en el primer año el reconocimiento del servicio de catering entre los clientes, basados en la experiencia y el buen servicio.

- Posicionar en los próximos 3 años a Miriam's Catering como la primera opción de empresas de catering en Lima.

### **3.4 Estrategia del negocio**

El análisis cruzado de FODA, permitió determinar el camino para alcanzar los objetivos estratégicos, que como pueden observarse recaen en el posicionamiento de la empresa, para lograr una utilidad anual, entre las estrategias del negocio, más definida, se pueden encontrar:

#### **3.4.1 Estrategias de venta**

**Ventas y promociones:** Se realizarán convenios con las empresas de la zona para brindar servicios protocolares para los eventos en fechas importantes, y también precios promocionales para reuniones y *coffee breaks*.

**Servicios complementarios o adicionales:** Se realizará una degustación culinaria de los aperitivos y desayunos a servir el día de la reunión. Además, se complementará el servicio de la logística para los eventos adicionales que soliciten.

**Personal (Capital Humano):** el personal es calificado para sus funciones de protocolo y buena atención a los clientes. Además, se cuenta con un personal de cocina capacitado y en continuo aprendizaje para brindar una carta variada y vanguardista.

### **3.4.2 Estrategias de desarrollo del producto**

Para incursionar dentro del mercado se mostrará en redes sociales y página web las variantes para desayunos y reuniones, además podrá calcularse de acuerdo a la cantidad de personas para el evento. La visita comercial a clientes potenciales contará con una degustación de productos.

### **3.4.3 Estrategias de diferenciación**

Para las estrategias de diferenciación y posicionamiento de la empresa se utilizarán alimentos y presentaciones que distingan el buen gusto por la comida y así generar un ambiente de confianza, brindando un servicio de calidad. La distinción en este tipo de empresas es proporcional al servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes. Por lo tanto, Miriam's Catering brindará confianza al ser una empresa registrada en el Perú, sería, con un servicio profesional que estará en continua actualización a las nuevas tendencias en desayunos, buffets, coffee breaks y brunchs.

Además, la calidad del servicio estará caracterizado por el control de aspectos como establecer estándares en los procesos de elaboración de los alimentos y la alianza y comunicación con proveedores. Miriam's Catering contará con una asesoría integral en cuanto a todos los detalles para servir la comida durante el evento, con confianza y profesionalismo.

### **3.5 Fuentes de ventajas competitivas**

La ventaja competitiva se basa en la calidad del servicio y la carta ofrecida, por lo que la selección del personal es muy importante y así lograr recrear desayunos y *coffee breaks* de calidad. Se contará con estrategias de corto y largo plazo para lograr la captación de clientes potenciales y mejorar la experiencia de los eventos empresariales.

Los eventos empresariales están caracterizados por llevar una organización seria y profesional. Los clientes podrán disfrutar de una carta de servicios amplia para apoyarlos en los eventos en cuanto a reuniones estratégicas de proyectos nuevos, presentación de nuevos productos tanto como fechas importantes para la empresa contratante. Este servicio estará enfocado en la tendencia de desayunos y *coffee breaks* tipo buffets y con servicio protocolar.

### **3.6 Alianzas Estratégicas**

La calidad de servicio será una estrategia a partir de la cual se puedan establecer relaciones comerciales con los proveedores de alimentos, bebidas, frutas e implementos. También deberán apalancarse en la confianza y profesionalismo de aquellos que cumplan en tiempo, variedad y calidad. Además, se establecerá la estrategia con universidades que brinden la especialidad de turismo y hotelería para ofrecer las instalaciones de Miriam's Catering para prácticas profesionales y así tener un personal capacitado. Como estrategia a futuro también se establecerá dentro de la carta de servicios, catering para congresos y convenciones, por lo que se consolidarán relaciones empresariales con el rubro educativo.

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos del Marketing

Una vez establecidas las estrategias competitivas para mantener la empresa Miriam's Catering en la vanguardia y en la cúspide de los servicios de catering. Por lo tanto, es necesario estandarizar la figura pública que se le brindará a los potenciales clientes. Por otra parte, siguiendo la línea del estudio del mercado, se establecerán propósitos de marketing con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales.

#### 4.1.1 Imagen

- Diseñar el logotipo de la empresa, que exprese profesionalismo, higiene y brinde confianza a los clientes, basados en el nombre: Miriam's Catering.
- Estandarizar uniformes para la cocina y personal externo para eventos.
- Diseño de imágenes publicitarias para redes sociales y página web.
- Crear una imagen empresarial de confianza, solidez y calidad de servicio.

La elección del nombre de Miriam's Catering se proyectó en la creación de una marca con el nombre propio de la dueña de la empresa, debido a que más allá de ser un establecimiento que presta el servicio de catering, Miriam, brinda sus recetas particulares y sus tradiciones culinarias. Además, es un nombre familiar que crea confianza en el cliente y le brinda singularidad, además el servicio de catering será brindado con el esmero y dedicación. El logotipo fue diseñado con espigas de trigo

alrededor debido a la costumbre limeña de servir pan en el desayuno, hace alevosía a todos los platos que pueden elaborarse con este cereal (Ver figura 6).



*Figura 6.* Logo de Miriam's Catering

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2 Innovación en la oferta gastronómica**

- Recetas de desayuno con tendencias peruanas e internacionales.
- Servicio de buffet y servicio protocolar para servir los platos al momento del evento.

#### **4.1.3 Acciones de marketing digital**

- Desarrollar una imagen digital en Facebook y página web.
- Posicionamiento de la página web mediante Google Ads.

- Promociones por fechas importantes.
- Promociones por cantidad de comensales.

**Oferta en redes sociales**

En las redes sociales se atraerá a clientes empresariales para crear una atmósfera perfecta para cerrar sus negocios o presentar un nuevo producto. Se tendrán dos ofertas estrellas, un *coffee break* para despejar la mente después de una reunión con clientes o nuevos socios y desayunos con menús de hasta tres tiempos. Además, se ofrecerá un desayuno ligero, empresarial para brindar energía en capacitaciones, seminarios o reuniones de trabajo.

Se presenta a continuación la planificación de meses para lograr la captación de clientes:

**Tabla 9. Plan de Marketing.**

Objetivo	Acciones	Encargado	1ER MES				2DO MES				3ER MES				
			SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	
Oferta gastronómica	Paquetes	Elección de proveedores	Jefe de cocina/administrador												
		Planificación de recetas	Jefe de cocina												
		Decisión de platos	Propietario												
		Fijar precios	Propietario												
Marketing Digital	Presencia on line	Crear facebook	Marketing												
		Crear página web	externo												
		Crear campañas de Google	Jefe de marketing												
		Fijar promociones	propietario												
		Divulgar promociones	vendedor												

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Descripción del producto o servicio

Miriam's Catering brindará a sus clientes justo el servicio que necesita, se manejará una asesoría personalizada y profesional para así planificar las reuniones de presentación de nuevos productos y trabajadores. El servicio se basará principalmente en *coffee breaks* ideales para despejar la mente después de una reunión con clientes, desayunos completos. Adicionalmente, se presenta también la opción de *box brunch*, con alimentos sencillos tipo aperitivos para degustar en reuniones al medio día.

El principal objetivo es lograr la máxima calidad y completa satisfacción de los clientes. Se cuidará de cada detalle para crear una experiencia memorable ya que se formará parte del momento exacto de cerrar contratos o presentación de nuevos productos.

## 4.3 Política de precio

Para la política de precios se han considerado los cuatro vértices principales los cuales se detallan a continuación:

### **Proveedores**

Los proveedores determinarán la calidad de los alimentos e implementos para llevar a cabo el evento. Por lo cual, se mantendrá una cartera de aquellos que tengan una relación calidad-precio favorable para la empresa. Previo a la fijación de precios de los paquetes, se eligieron proveedores nacionales que cuenten con una variedad

de alimentos. Los paquetes elegidos por el cliente para desayunos, coffee breaks determinarán el precio.

## **Costos**

Una vez determinados los proveedores de alimentos e implementos de cocina, se pueden estimar los costos de materia prima para cada paquete que podrá elegir el cliente. Debido a la naturaleza del negocio, dependerá de cuantos comensales serán servidos. Esto permitirá estandarizar los platos en paquetes de desayuno y *coffee breaks*, incluyendo bebidas para un promedio de 75 -100 personas.

## **Personal**

El gasto que representa mantener un personal también influye en la estimación de precios, se tomará como gastos fijos los empleados contratados para la elaboración, administración y ventas de la empresa, ya que existe una rotación de personal que dependerá de la naturaleza de cada evento.

## **Resumen de costes**

El resumen de costes es el vértice que genera las ganancias netas del negocio de Miriam's Catering. Para ello se estipula el precio de venta de los desayunos y coffee breaks a 3.5 veces más que el costo de materia prima, debido a que la primera parte será destinada a gastos de alquiler y salarios. Otra parte para insumos de cocina, y la última sería la ganancia fuera de intereses, impuestos, depreciaciones y

amortiguaciones. De acuerdo a lo anterior el precio de venta estipulado permitirá cubrir los gastos y retornar la inversión en el primer año de servicio.

#### **4.4 Estrategia de plaza**

Miriam's Catering estará dirigida especialmente al ámbito empresarial y sus reuniones estratégicas, centros de capacitación y convenciones que requieran la atención de brindar comida de calidad y buen servicio.

#### **4.5 Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción estará dirigida para eventos mayores a 80 personas. En este sentido, se utilizarán anuncios Google Adwords con promociones para llevar los clientes a la página web que tiene toda la información de la empresa y los servicios. Hecho esto, permitirá tomar los datos de los clientes que luego los ejecutivos de venta contactarán para realizar visitas comerciales para degustar la comida ofrecida.

Además se utilizará redes sociales como Facebook e Instagram para mostrar los eventos que se lleven a cabo y así crear una imagen preliminar del servicio profesional y calidad de los alimentos servidos. Es importante recalcar que las estrategias de promoción dependerán del evento y la empresa solicitante, además se brindará precios exclusivos para la fidelidad de los clientes.

#### **4.6 Estrategia de servicio**

Basados en la distinción del servicio sobre la competencia, Miriam's Catering es una empresa constituida como una empresa peruana para dar confianza en el momento de firmar contratos. Con referencia a lo anterior, el servicio incluirá una visita comercial para que degusten el producto ofrecido y si este se adapta a su reunión o evento. Para crear una relación comercial duradera con las empresas permitirá manejar un ingreso fijo por lo tanto, la atención a los detalles, harán del servicio la primera opción.

#### **4.7 Estrategia de posicionamiento**

Las empresas dedicadas al sector terciario conocen que su posicionamiento en el mercado depende proporcionalmente del servicio y la inversión en publicidad que puede alcanzar un sin número de clientes. Además, este posicionamiento está inmerso en un universo amplio de demanda que al ser un servicio de catering empresarial permite ofrecer el servicio alrededor de 300 mil empresas solo en lima centro. Por tanto, posicionar el servicio entre el 5% de esas empresas ya generará ganancias sustanciales para poder seguir creciendo.

#### **4.8 Descripción del producto**

El servicio de catering se dividirá en desayunos y coffee breaks, para permitirles a los clientes potenciales elegir un menú agradable y adaptable para su evento. El servicio además contará con aspectos extras como buffets y protocolo. A continuación, se describen los principales paquetes ofertados:

**Paquete desayuno empresarial deluxe:** se servirá un sandwich por persona, ya sea de pollo deshilachado, chicharrón a la olla o pavo horneado más ensalada y la crema especial de la casa. Bebidas disponibles: chicha, café, jugo de naranja, té. Este desayuno es recomendable para socializar luego de la presentación de un producto, reunión de trabajadores para el plan estratégico o un desayuno entre socios de la empresa. este paquete se muestra en la imagen referencial del paquete en la figura 7:

PAQUETE DESAYUNO		
Presentación	Chicharrón	
	Pollo	
	Pavo	
Extras	Ensalada	Sarsa criolla
	Cremas	Camote frito
Bebidas frías	Chicha	Jugo surtido
Bebidas calientes	Café	Té

**Figura 7. Organigrama de Miriam's Catering**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Paquete desayuno continental exprés:** se servirán 2 croissants de jamón York y queso Edam para cada persona, junto con café o té. Es un desayuno ligero y tibio para aquellas reuniones entre trabajadores y socios.

PAQUETE DESAYUNO		
Presentación	Croissant	
		
Extras	Espinaca y queso crema Jamón de pavo	Queso crema con tocino
Bebidas frías	Chicha	Jugo surtido
Bebidas calientes	Café	Té

**Figura 8.** Presentación de desayuno continental

**Fuente:** Elaboración propia.

**Coffee break empresarial:** se servirán una mesa de aperitivos a su elección en presentación mini, estos son especialmente para reuniones cortas, capacitaciones de tarde donde se da un descanso de 15 minutos para que socialicen los trabajadores/alumnos.

**PAQUETE COFFEE BREAK**

<b>Presentación</b>	<b>Mini Pollo</b>	
	<b>Mini Pavo</b>	
	<b>Mini hamburguesas</b>	
<b>Extras</b>	Ensalada rallada	Papas fritas
	Cremas	Camote frito
<b>Bebidas frías</b>	Chicha	Jugo surtido
<b>Bebidas calientes</b>	Café	Té

**Figura 9. Presentación de coffee break empresarial**

**Fuente: Elaboración propia**

**Coffee break box:** Caja de aperitivos presentación mini, variada que incluye mini hamburguesas, mini pollo, pavo y hot dogs. No incluye bebidas calientes, son especiales para el final de una reunión.

**COFFEE BREAK BOX**

<b>Presentación</b>	<b>Minis variados</b>	
		
Extras	Queso crema con tocino	Espinaca
	Calamar	
Bebidas frías	Chicha	Jugo surtido

*Figura 10. Presentación de coffee breaks box*

*Fuente: Elaboración propia*

Todos los servicios tienen adicionalmente la instalación del área con mesas, decoración de acuerdo a la temática del evento. Adicionalmente, se contará con servicio tipo buffet y protocolo. Como puede observarse en las siguientes fotos referenciales:



**Figura 11. Foto referencial de servicio**  
**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 12. Foto referencial de servicio**  
**Fuente: Elaboración propia**

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

#### 5.1.1 Inicio de actividades

Se tiene un estimado de 12 semanas para la realización de la globalidad de actividades anteriores inauguración. En la tabla 10 se muestra el cronograma de actividades semana a semana.

**Tabla 10.**

#### *Cronograma de Actividades*

Actividad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12
Formación de la sociedad	■	■										
Alquiler de local de producción		■	■									
Remodelaciones y adaptaciones local			■	■								
Definición de estructura organizacional				■	■							
Compra de equipos e implementos				■	■	■						
Estimación de costos y precios de venta							■	■				
Contratación de personal							■	■	■			
Elaboración de plan de marketing								■	■	■		
Capacitación al personal											■	
Puesta en marcha												■

**Fuente:** Elaboración propia

**Semanas 1 y 2:** se dispondrán 2 semanas para la conformación de la empresa y aquellos permisos que deberán cumplirse para la puesta en marcha.

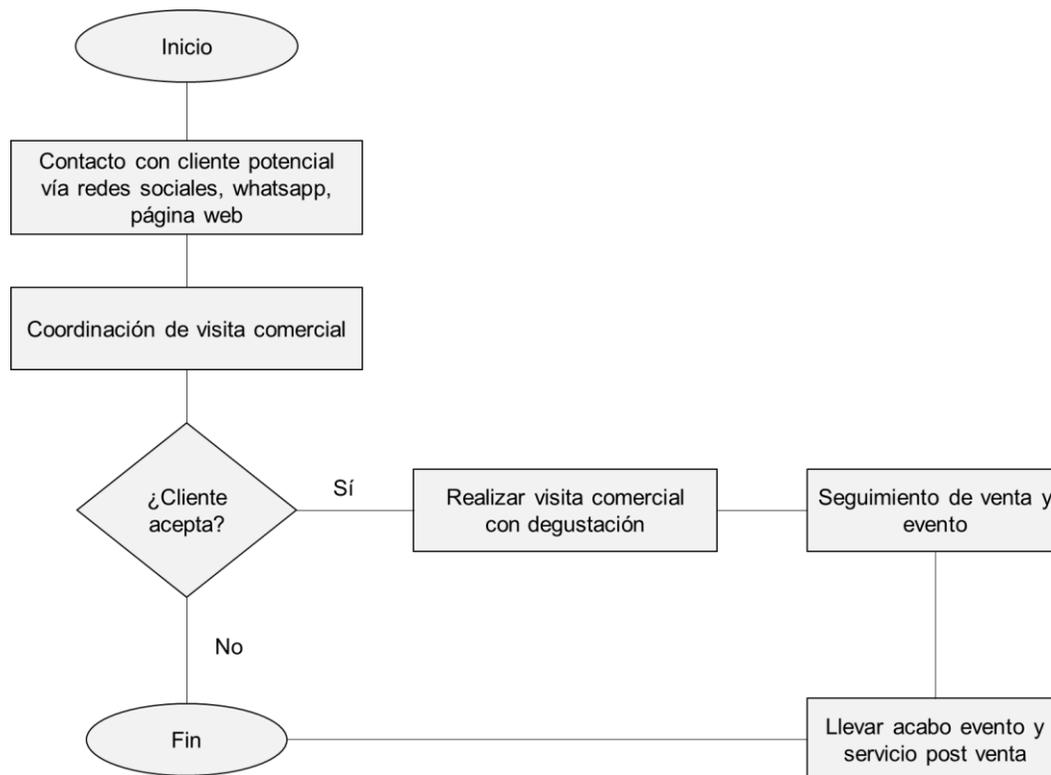
**Semanas 2 y 3:** alquiler de local y producción se tomarán dos semanas para el papeleo y pago de alquiler del establecimiento donde se elaborarán los platos y preparación de bandejas para la entrega. De acuerdo al mercado objetivo, este se ubicará en lima centro, específicamente en el cercado de lima por la Av. Universitaria en el distrito San Miguel.

**Semanas 3 y 4:** se dispondrán de 2 semanas para hacer las reparaciones y remodelaciones del local como es la construcción de mesones entre otros.

**Semana 4:** se tomará la cuarta semana para definir los procesos productivos, platos a ofrecer y plan operativo para ventas y marketing. La definición de estos procesos será representada a continuación en flujos gramas:

**a. Proceso de venta:**

El proceso de venta inicia con la búsqueda de clientes potenciales, las cuales contemplará una fase digital y otra presencial, donde el cliente podrá ver fotografías y dependiendo de la naturaleza del evento se realizará una visita comercial con algunas muestras e implementos.



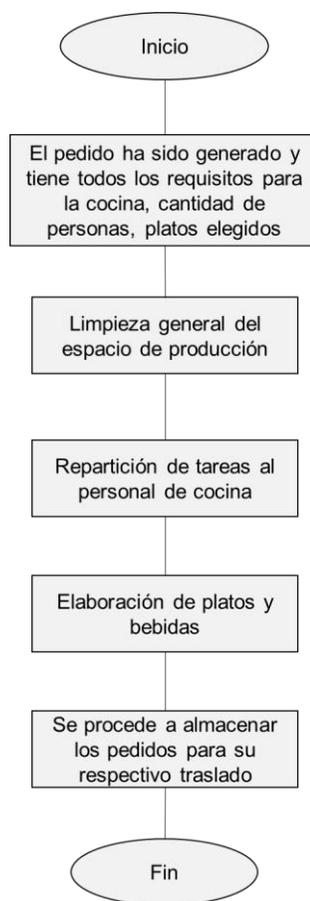
**Figura 13.** Diagrama de flujo del proceso de la cocina

Fuente: Elaboración propia

Existen técnicas de ventas que dependerán del personal de ventas contratado por ello, si el cliente se niega se deberán tomar otras medidas para concretar la cita o el evento en sí. Debido a que dependerá de cada personal no se detallaron en el diagrama de flujo.

**b. Proceso productivo- cocina:**

El proceso productivo de Miriam's Catering, inicia cuando recibe un pedido para un evento, dependiendo de la naturaleza del evento, se dispondrá el personal a elaborar los alimentos seleccionados por el cliente, las opciones estrella son: desayunos y coffee breaks, sin embargo, se intentará en lo más posible adaptarse a la necesidad del cliente. El proceso productivo se concentra en las actividades llevadas a cabo en la cocina.



**Figura 14.** Diagrama de flujo del proceso de la cocina

Fuente: Elaboración propia

### c. Proceso de almacenamiento y traslado:

Un proceso importante para la empresa de catering es la manipulación de alimentos y su preciso traslado al sitio del evento, ya que se puede perder la comida elaborada se dispondrá de almacenes, frigoríficos y otros implementos que cumplan con este fin.

**Semana 4, 5 y 6:** se dispondrán de 3 semanas para la adquisición de los instrumentos necesarios en cocina para la elaboración básica de 100 platos o aperitivos, ya que esa

será la medida estándar que podrá manejar el personal contratado, si existen eventos con más personas se tomarán otras previsiones. El equipamiento viene dado por los implementos de cocina, equipos para servir, almacenar, trasladar la comida al evento. En adelante se contará con un espacio para las actividades administrativas, marketing y ventas, que estará formada por un área de 5 escritorios con equipo de cómputo para realizar las actividades diarias.

**Tabla 11.**  
***Lista de Maquinaria Requerida en Cocina***

<b>Maquinaria</b>	<b>precio unitario</b>	<b>cantidad</b>	<b>total</b>
Cocina Industrial	S/ 3,000.00	3	S/ 9,000.00
Refrigeradores	S/ 1,300.00	2	S/ 2,600.00
Congelador industrial	S/ 1,500.00	2	S/ 3,000.00
Licuadaora	S/ 500.00	2	S/ 1,000.00
Freidora industrial	S/ 350.00	2	S/ 700.00
Horno Industrial	S/ 1,400.00	1	S/ 1,400.00
Crepera	S/ 1,400.00	1	S/ 1,400.00
Gratinador	S/ 1,200.00	1	S/ 1,200.00
Lavador Industrial	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
Estante de acero	S/ 600.00	3	S/ 1,800.00
Mesa isla con repisa	S/ 600.00	2	S/ 1,200.00
Mesa de trabajo	S/ 1,400.00	1	S/ 1,400.00
Buffetera	S/ 500.00	6	S/ 3,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 29,700.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 12.**  
**Lista de Mobiliario de Oficina**

<b>Mobiliario</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Escritorio	S/ 250.00	5	S/ 1,250.00
Computador	S/ 1,180.00	5	S/ 5,900.00
Sillas oficina	S/ 270.00	5	S/ 1,350.00
Impresora	S/ 650.00	2	S/ 1,300.00
Celulares	S/ 500.00	3	S/ 1,500.00
Archivero	S/ 300.00	4	S/ 1,200.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 12,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.**  
**Lista Útiles de Cocina**

<b>Útiles de cocina</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Sartén	S/ 130.00	10	S/ 1,300.00
Ollas	S/ 170.00	10	S/ 1,700.00
Cazuela	S/ 55.00	5	S/ 275.00
Cacerola	S/ 40.00	5	S/ 200.00
Olla a presión	S/ 120.00	3	S/ 360.00
Cucharón	S/ 20.00	10	S/ 200.00
Espátula	S/ 10.00	10	S/ 100.00
Charola	S/ 25.00	10	S/ 250.00
Jarra	S/ 10.00	25	S/ 250.00
Colador	S/ 10.00	10	S/ 100.00
Abrelata	S/ 25.00	10	S/ 250.00
Cuchillo chef	S/ 70.00	7	S/ 490.00
Encendedor	S/ 20.00	5	S/ 100.00
Exprimidor	S/ 15.00	5	S/ 75.00
Salsera	S/ 15.00	50	S/ 750.00
Pimentero	S/ 10.00	50	S/ 500.00
Cuchillo comensal	S/ 2.00	100	S/ 200.00
Cúcharas	S/ 2.00	100	S/ 200.00
Cúcharas postre	S/ 2.00	100	S/ 200.00
Plato grande	S/ 5.00	100	S/ 500.00
Plato llano	S/ 5.00	100	S/ 500.00
Plato postre	S/ 5.00	100	S/ 500.00
Copas	S/ 6.00	100	S/ 600.00
Vasos	S/ 4.00	100	S/ 400.00
Tazas	S/ 5.00	100	S/ 500.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 10,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del servicio de catering se necesitarán accesorios y útiles para la colocación de buffets y mesas de platos para servicio protocolar.

**Tabla 14.**  
*Lista de Accesorios*

Accesorios	Precios Unitario	Cantidad	Total
Iluminación	S/ 50.00	20	S/ 1,000.00
Mesas	S/ 300.00	6	S/ 1,800.00
Floreros	S/ 100.00	3	S/ 300.00
Mandiles	S/ 20.00	10	S/ 200.00
Uniformes	S/ 70.00	10	S/ 700.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 4,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.**  
*Salarios*

Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual
Gerente	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Jefe de Marketing	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Jefe de Admon	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Ejecutivo de Ventas	3	S/ 1,500.00	S/ 4,500.00
<b>Empleados Administración y Gerencia</b>			<b>S/ 11,000.00</b>
Jefe de operaciones	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Cocineros	3	S/ 1,100.00	S/ 3,300.00
Limpieza	2	S/ 980.00	S/ 1,960.00
Protocolo	2	S/ 980.00	S/ 1,960.00
<b>Operaciones</b>			<b>S/ 9,220.00</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>S/ 20,220.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16.  
*Gastos Generales*

Gastos	Mensuales	Anuales
Teléfono	S/ 900.00	S/ 10,800.00
Luz	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Agua	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Materiales de limpieza y oficina	S/ 1,800.00	S/ 21,600.00
Publicidad	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Gas	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Local	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Personal rotativo	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Traslado de comida	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 15,300.00</b>	<b>S/ 183,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gastos de insumos:** estos serán promediados a un evento de 100 personas debido a que dependerá directamente de la cantidad de alimentos a servir.

El establecimiento de producción de Miriam’s Catering, estará ubicado en la Av. Universitaria, distrito San Miguel.



Figura 15. Establecimiento de producción.

## 5.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento componen uno de los aspectos más significativos para la empresa, porque se relacionan con el aumento en la escala de ventas, la intervención en la plaza comercial y la ganancia obtenida. Los objetivos estratégicos van de la mano del tiempo e irán creciendo progresivamente en lo que se denomina crecimiento integrado. Por lo tanto, alcanzar dichos objetivos se convierte en la realidad de todos los empleados y la motivación que puedan impartir los gerentes. De acuerdo a lo anterior se irá consolidando Miriam's Catering con las siguientes estrategias:

1. Estrategia de penetración: exclusiva del área de marketing, incluirá publicidades y campañas de marketing digital agresivo para destacar entre las empresas existentes.
2. Estrategia de desarrollo de mercados: involucra buscar nuevos usos para el producto que atraigan diferentes partes de la plaza comercial diferentes de los actuales. De igual forma, puede radicar en usar medios de comercialización suplementarios o mercadear el producto en diversas zonas.
3. Estrategia de desarrollo del producto: reside en proyectar recientes productos que reemplacen a los existentes o desplegar otros tipos que presuman progresos o cambios.

### **5.3 Alcance de las operaciones**

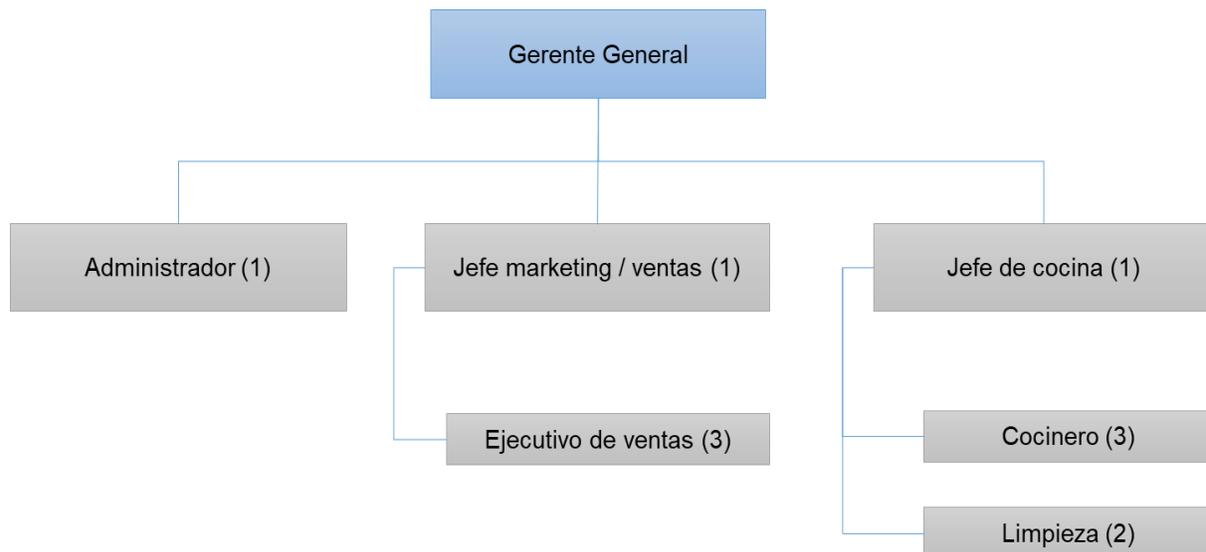
Durante los primeros cuatro años la empresa limitará sus operaciones específicamente a la zona de Lima Centro para ajustar el gasto de traslado de comidas. Pasado ese tiempo, podrá expandir sus operaciones con la adquisición de un vehículo propio para zonas más industriales.

**CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS**

**HUMANOS**

**6.1 Diseño de la estructura**

Miriam’s Catering tendrá una estructura organizacional de 12 personas en sus primeros 4 años de constitución, con esta capacidad instalada de personal se pretende atender 2 eventos diarios. Por tanto, mientras que se capten más clientes y la cantidad de eventos supere la capacidad humana, se mantendrán 12 empleados. El organigrama diseñado es jerárquico, como se muestra en la figura 16:



**Figura 16. Organigrama de Miriam’s Catering**

**Fuente: Elaboración propia**

Se pretenden estandarizar también las funciones de los empleados para que no existan divagaciones en sus responsabilidades. En las figuras 17 a 23 se describen los cargos pertinentes para las operaciones básicas de la empresa.

Es importante acotar que al prestar el servicio de catering también se necesitará contratar personal aleatorio para la atención de eventos que lo necesiten, como son los protocolos. En este caso el servicio será pagado por evento.

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Gerente	
Educación	Nivel de instrucción	Universitario
	Profesión	Administrador de empresas
Experiencia	3 años en administración de restaurantes o afín	
Conocimientos	Lectura de alcance general y elaboración de planes estratégicos	
Habilidades	Liderazgo Comunicativo Visionario	
Acciones y resultados	Gestionar todos los departamentos Revisar, auditar y controlar las cuentas y contratos adquiridos por la empresa Fijación de precios de acuerdo al mercado	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Gerenciar la empresa y mantenerla operativa	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir los departamentos de acuerdo a los objetivos estratégicos</li> <li>• Analizar los procesos de cocina y su efectividad</li> <li>• Tomar decisiones para mantener operativa la empresa</li> <li>• Elaborar planes junto al administrador/jefe de marketing para lograr objetivos estratégicos</li> <li>• Contratar nuevo personal de acuerdo a las operaciones</li> <li>• Proyectar la misión y visión de la empresa a todos los empleados</li> </ul>	

**Figura 17. Descripción de cargo del gerente**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Administrador	
Educación	Nivel de instrucción	Universitario
	Profesión	Administrador / contador
Experiencia	2 años en administración de restaurantes o afín	
Conocimientos	Cuentas por pagar y cobrar. Impuestos y normas sanitarias.	
Habilidades	Contabilidad Manejo de facturas y contratos	
Acciones y resultados	Mantener las cuentas de la empresa Proceso de cobranza en caso de atraso de clientes Elección y pago de proveedores	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Gerenciar la administración de la empresa	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el balance financiero y situación de la empresa</li> <li>Apoyar a la gerencia a tomar decisiones</li> <li>Llevar control de cuentas por pagar, sin atraso</li> <li>Elaborar de contratos con empleados</li> <li>Pagar impuestos</li> </ul>	

**Figura 18. Descripción de cargo administrador**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Jefe de Marketing/ventas	
Educación	Nivel de instrucción	Universitario
	Profesión	Marketing digital/ publicidad
Experiencia	2 años en marketing o manejo de publicidad	
Conocimientos	Photoshop, illustrator Imagen marca empresarial	
Habilidades	Manejo de redes sociales Manejo de página web Manejo de promociones	
Acciones y resultados	Atraer clientes para los vendedores de forma digital Aumento de ventas	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Manejar toda la publicidad del catering	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan estratégico de marketing</li> <li>Diseñar imágenes y recurso publicitario para brindar publicidad de calidad</li> <li>Manejar página web y campañas de Google</li> <li>Manejar redes sociales</li> </ul>	

**Figura 19. Descripción de cargo jefe marketing / ventas**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Jefe de operaciones	
Educación	Nivel de instrucción	
	Profesión	Chef
Experiencia	3 años en cargos de jefe de cocina	
Conocimientos	Normas y principios sanitarios	
Habilidades	Manipulación de alimentos Comunicativo Liderazgo	
Acciones y resultados	Operaciones óptima en la cocina Cumplir pedidos para eventos	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Gerenciar la cocina y personal	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar las operaciones en cocina y la cooperación de todos cocineros, limpieza</li> <li>• Mantener los pedidos en orden y cumplir a cabalidad los tiempos de entregar</li> <li>• Reinventar recetas</li> <li>• Conocer las tendencias</li> <li>• Cumplir las normas y principios sanitarios</li> </ul>	

**Figura 20. Descripción de cargo del jefe de operaciones**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Ejecutivo de ventas	
Educación	Nivel de instrucción	Bachiller / universitario
	Profesión	Ventas
Experiencia	3 años en ventas / cartera de clientes deseable	
Conocimientos	Cerrar ventas efectivas	
Habilidades	Manejo de redes sociales Whatsapp business Eventos y catering	
Acciones y resultados	Conocer los detalles de los eventos y cerrar ventas	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Aumentar ventas	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan para ventas de campo</li> <li>• Presentar la empresa</li> <li>• Crear relaciones comerciales con clientes potenciales</li> <li>• Agendar visitas comerciales con degustación de productos</li> </ul>	

**Figura 21. Descripción de cargo ejecutivo de venta**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Cocinero	
Educación	Nivel de instrucción	
	Profesión	Cocinero/ chef
Experiencia	1 año en cocina industrial	
Conocimientos	Normas y principios sanitarios	
Habilidades	Manipulación de alimentos Comunicativo Ordenado Limpio	
Acciones y resultados	Cocinar los pedidos en serie	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Preparar los alimentos	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar las solicitudes de los eventos</li> <li>Conocer las cantidades y recetas para que no desperdiciar</li> <li>Ordenar la comida para su traslado</li> </ul>	

**Figura 22. Descripción de cargo de cocinero**

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCIÓN		
Cargo	Limpieza	
Educación	Nivel de instrucción	Secundaria
	Profesión	
Experiencia	Con o sin experiencia	
Conocimientos	Manipulación de alimentos	
Habilidades	Comunicativo Liderazgo	
Acciones y resultados	Mantener la limpieza del establecimiento de producción	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Limpiar el local	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavar las vajillas e implementos de la cocina</li> <li>Mantener limpias refrigeradores, cocina, horno</li> <li>Lavar vajillas</li> <li>Llevar a tintorería los uniformes</li> </ul>	

**Figura 23. Descripción de cargo de limpieza**

Fuente Elaboración propia

## **6.2 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Para la contratación de los empleados se tomarán en cuenta su personalidad, ímpetu y conocimientos en el manejo de sus funciones. Es conveniente que el equipo de ventas tenga una capacitación cada seis meses de técnicas de venta por telemarketing y marketing digital.

El personal contratado deberá mantener la comunicación efectiva con sus superiores así mismo, mantener una comunicación amigable con sus compañeros de trabajo, cumplir con cada requerimiento del evento y todos deberán contar con el carné de manipulación de alimentos.

El pago será quincenal para los cargos anteriormente descritos. Existirá una plaza rotativa para cumplir con cargos de anfitriones y protocolo para aquellos eventos que lo ameriten, dicho personal se le pagará por día trabajado.

## CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Se tuvieron previstas un total de 12 semanas para realizar las actividades anteriores a la apertura y cuyo detalle se muestra en la tabla 10, del capítulo V. Allí se muestra la inversión inicial requerida, para Miriam's Catering la cual representa **S/140,687.00**. Este monto incluye los gastos correspondientes al registro de la empresa trámites de RUC, la permisología necesaria para la puesta en marcha, los gastos administrativos para realizar las ventas (facturas, sellos etc), compra de implementos e insumos de cocina.

**Tabla 17.**  
***Inversión Inicial***

<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>Gastos pre operativos</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Guía de remisión 500 unidades	30.00
Registro de Compras	40.00
Registro de Ventas	27.00
Registro de Compras y Registro de Ventas metrajes	80.00
DIGESA Y OTROS PERMISOS	120.00
<b>TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA</b>	<b>1,367.00</b>
Inversion en Activos Fijos	42,200.00
Alquiler del Local	3,000.00
Deposito en Garantia	3,000.00
Gastos de Remodelación y adecuación	3,000.00
Gastos de Servicios Publicos	2,000.00
Materiales de Oficina y de limpieza	900.00
Insumos alimentos y bebidas	38,500.00
Utensilios operaciones	10,500.00
Accesorios operaciones	4,000.00
Gasto de Personal	20,220.00
Gasto de Marketing	12,000.00
	<b>140,687.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Esta inversión incluye las maquinarias y herramientas necesarias para el proceso productivo, así como los mobiliarios para el local y equipos necesarios para las diferentes áreas, los activos del área de producción que por su cuantía fueron llevados al gasto.

## 7.2. Estados financieros proyectados

Para proyectar los estados financieros es necesario pronosticar tanto los ingresos como los gastos, para lo cual se tomó en consideración las siguientes premisas:

- Ventas: Durante el primer año de funcionamiento se tomó en consideración un precio de lanzamiento para los primeros 6 meses de operaciones, el cual fue ajustado durante el mes 7. Para el segundo año, los precios serán incrementados en base al IPC del país, dato tomado de la página del SUNAT.
- Costo de Ventas: a partir del segundo año están afectados por el IPC del país.

Ver tabla IPC de los dos meses del año 2019, figura 31

### Índice de Precios al Consumidor - IPC 2019

Mes	IPC Base 2009 <sup>1</sup>	Variación Porcentual Mensual	Variación Porcentual Acumulada
Enero	130.31	0.07	0.07
Febrero	130.48	0.13	0.19

Figura 24. IPC de los primeros meses del año 2019

Fuentes: SUNAT, 2019

### 7.2.1. Ingresos proyectados

#### Proyección de ventas

De acuerdo al estudio de mercado, Miriam's Catering posee una demanda estimada de 3,348 empresas Mypes que serán clientes potenciales en la zona de su operación. Tomando como base esa cifra y de acuerdo a la capacidad instalada (infraestructura, capital humano, insumos e inversión) se podrían atender 720 empresas al año lo que se proyecta como un ingreso positivo para la empresa.

La estrategia de precios definida anteriormente permitió constatar el costo y valor de venta de cada producto ofrecido, que son los desayunos y *coffee breaks*. Por tanto, se procedió a promediar el precio promedio para así tener un estimado de ganancia en cada mes (ver tabla 18).

**Tabla 18.**  
**Precios de Desayunos Promediados**

<b>COSTO DESAYUNOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>costo x 100 unidades</b>	<b>Precio de Venta</b>
<b>Sanguches de Pollo</b>		
Pan Chabata	S/ 50.00	
Pollo	S/ 180.00	
Tomate	S/ 50.00	
Lechuga	S/ 25.00	
Aderesos	S/ 10.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 515.00</b>	<b>S/ 1,802.50</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 5.15</b>	
<b>Sanguches Chicharron</b>		
Pan Roseta	S/ 100.00	
Panceta	S/ 240.00	
Cebolla morada	S/ 20.00	
Yerbabuena y ají	S/ 10.00	
Camote	S/ 320.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 890.00</b>	<b>S/ 3,115.00</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 8.90</b>	
<b>Sanguche de Pavo</b>		
Pan Roseta	S/ 100.00	
Pavo	S/ 330.00	
Tomate	S/ 50.00	
Lechuga	S/ 25.00	
Crema de la casa	S/ 30.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 735.00</b>	<b>S/ 2,572.50</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 7.35</b>	
<b>Croissant</b>		
Croissant	S/ 120.00	
Jamon	S/ 75.00	
Queso Edan	S/ 100.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 495.00</b>	<b>S/ 1,732.50</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 4.95</b>	
<b>Promedio 100 personas</b>	<b>S/ 658.75</b>	<b>S/ 2,305.63</b>
<b>Costo Promedio por person:</b>	<b>S/ 6.59</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.  
 Precios de Coffee Breaks Promediados

COSTOS COFFEE BREAKS		
Descripcion	costo x 300 unidades	Precio de Venta
<b>Mini sandwiches de pollo</b>		
Pan	S/ 90.00	
Pollo	S/ 216.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 506.00</b>	<b>S/ 1,771.00</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 5.06</b>	
<b>Mini Hamburguesas</b>		
Pan	S/ 90.00	
Carne	S/ 330.00	
Cebolla morada	S/ 15.00	
Lechuga	S/ 15.00	
Tomate	S/ 30.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 680.00</b>	<b>S/ 2,380.00</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 6.80</b>	
<b>Mini Sanguche de Pavo</b>		
Pan	S/ 90.00	
Pavo	S/ 330.00	
Tomate	S/ 30.00	
Lechuga	S/ 15.00	
Crema de la casa	S/ 30.00	
Bebidas	S/ 200.00	
<b>Costo total</b>	<b>S/ 695.00</b>	<b>S/ 2,432.50</b>
<b>Costo Promedio</b>	<b>S/ 6.95</b>	
<b>Promedio 100 personas</b>	<b>S/ 627.00</b>	<b>S/ 2,194.50</b>
<b>Costo Promedio por perso</b>	<b>S/ 6.27</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior demuestra que al tomar el costo, se deberá ganar las 3.5 partes para determinar los precio de ventas, lo que quiere decir que en promedio de desayunos deberán venderse en S./ 2,305.63 mientras que los *coffee breaks* se

venderán en un promedio de S./ Valorando los precios anteriores y tomando en cuenta la valoración de 2 eventos diarios como meta se obtiene la tabla 20.

**Tabla 20.**  
**Resumen Consumo**

<b>RESUMEN CONSUMO /PRECIO DE TODOS LOS PRODUCTOS PROMEDIADOS</b>			
		eventos / mes	eventos / Día
Productos	Precio Prom 100 personas	60	2
Desayunos	S/ 2,305.63	S/ 138,337.50	S/ 4,611.25
Coffee Breaks	S/ 2,194.50	S/ 131,670.00	S/ 4,389.00
<b>Promedio General consumo</b>	<b>S/ 2,250.06</b>	<b>S/ 135,003.75</b>	<b>S/ 4,500.13</b>

Fuente: Elaboración propia.

La valoración del precio de venta incluye bebidas, frías o calientes, y normalizando el número de personas por evento a 100, se obtuvo que al día podrán ganarse S./ 4,500.13 en un escenario óptimo.

Con los datos anteriormente descritos se pudo obtener lo que vendría siendo las ventas proyectas anualmente, los cuales se muestran en la tabla 21, los cuales representan el ingreso de la empresa.

**Tabla 21.**  
**Presupuesto de Ventas**

Productos	Presupuesto de Ventas				
	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Desayunos	S/ 1,383,375.00	S/ 1,660,050.00	S/ 1,693,251.00	S/ 1,727,116.02	S/ 1,761,658.34
Coffee Breaks	S/ 1,316,700.00	S/ 1,580,040.00	S/ 1,611,640.80	S/ 1,643,873.62	S/ 1,676,751.09
<b>Promedio General consumo</b>	<b>S/ 1,350,037.50</b>	<b>S/ 1,620,045.00</b>	<b>S/ 1,652,445.90</b>	<b>S/ 1,685,494.82</b>	<b>S/ 1,719,204.71</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.2. Costo de Ventas y gastos proyectados

De acuerdo a las ventas proyectas y estimando las 3.5 partes sobre el valor del costo, se podrá realizar el comenzando con el presupuesto de ventas en unidades. En este contexto y tomando en consideración los materiales utilizados para la elaboración de los diferentes productos, se procedió a realizar el cálculo del costo de ventas. Como se estila en este tipo de industria, la estructura de costos se promedia entre un 30% y 35 %, que al promediar ambas cifras se obtiene un 33% del costo del plato, tal como se señala en la tabla 22.

**Tabla 22.**

**Presupuesto Costo de Insumos**

	Costo de Insumos				
	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Desayunos	S/ 395,250.00	S/ 474,300.00	S/ 483,786.00	S/ 493,461.72	S/ 503,330.95
Coffee Breaks	S/ 376,200.00	S/ 451,440.00	S/ 460,468.80	S/ 469,678.18	S/ 479,071.74
<b>Promedio General consumo</b>	<b>S/ 385,725.00</b>	<b>S/ 462,870.00</b>	<b>S/ 472,127.40</b>	<b>S/ 481,569.95</b>	<b>S/ 491,201.35</b>

Fuente: Elaboración propia

### Gastos operativos

Son aquellos gastos que son necesarios para la operatividad de la empresa, se consideran gastos fijos ya que se cancelan a terceros para contar con los servicios básicos para la empresa.

**Tabla 23.**
**Gastos Operativos Mensuales**

<b>Gastos</b>	<b>Mensuales</b>	<b>Anuales</b>
Teléfono	S/ 900.00	S/ 10,800.00
Luz	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Agua	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Materiales de limpieza y oficina	S/ 1,800.00	S/ 21,600.00
Publicidad	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Gas	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Local	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Personal rotativo	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Traslado de comida	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 15,300.00</b>	<b>S/ 183,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23, se dispuso los gastos operativos y la distribución de los mismos en el área de operaciones y en el área de gerencia y administración. Son gastos fijos que permiten la operatividad de la empresa.

En la tabla 24, se hace una proyección de dichos gastos mensuales, por año para luego poder proyectar las ganancias netas de la empresa.

**Tabla 24.  
Gastos Proyectados**

Gastos Operativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Luz	S/ 480.00	S/ 4,800.00	S/ 5,760.00	S/ 5,760.00	S/ 5,760.00	S/ 5,760.00
Teléfono	S/ 720.00	S/ 7,200.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00
Gas	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Materiales de Oficina	S/ 720.00	S/ 7,200.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00
Materiales de Limpieza	S/ 720.00	S/ 7,200.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00
Alquiler de Oficina	S/ 2,400.00	S/ 24,000.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00
Personal Rotativo	S/ 2,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Traslado de servicios	S/ 1,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
<b>Total gastos operativos</b>	<b>S/ 8,840.00</b>	<b>S/ 88,400.00</b>	<b>S/ 106,080.00</b>	<b>S/ 106,080.00</b>	<b>S/ 106,080.00</b>	<b>S/ 106,080.00</b>
Gastos Admón y Gerencia	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Luz	S/ 120.00	S/ 1,200.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00
Teléfono	S/ 180.00	S/ 1,800.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00
Gas	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Materiales de Oficina	S/ 180.00	S/ 1,800.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00
Materiales de Limpieza	S/ 180.00	S/ 1,800.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00
Alquiler de Oficina	S/ 600.00	S/ 6,000.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>S/ 1,460.00</b>	<b>S/ 14,600.00</b>	<b>S/ 17,520.00</b>	<b>S/ 17,520.00</b>	<b>S/ 17,520.00</b>	<b>S/ 17,520.00</b>
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>S/ 10,300.00</b>	<b>S/ 103,000.00</b>	<b>S/ 123,600.00</b>	<b>S/ 123,600.00</b>	<b>S/ 123,600.00</b>	<b>S/ 123,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 se señala el detalle del presupuesto de marketing para los primeros cinco años de actividad. Para los inicios de la empresa esta inversión es muy importante porque se encargará de atraer los primeros clientes en un mercado competitivo. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en las estrategias de marketing este será agresiva y mantendrá así por 5 años para lograr posicionamiento y reconocimiento del servicio.

**Tabla 25.  
Presupuesto de Marketing**

Presupuesto de Marketing Concepto	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
<b>Publicidad</b>						
Inversión en RRSS	S/ 2,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,241.20	S/ 12,487.25	S/ 12,738.24
Material POP	S/ 3,000.00	S/ 18,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,482.40	S/ 24,974.50	S/ 25,476.48
	<b>S/ 12,000.00</b>	<b>S/ 28,000.00</b>	<b>S/ 36,000.00</b>	<b>S/ 36,723.60</b>	<b>S/ 37,461.74</b>	<b>S/ 38,214.73</b>

Fuente: Elaboración propia

Para continuar con los gastos operativos serán gastos fijos los salarios de los empleados contratados de la empresa, los cuales se mantendrá durante los primeros 5 años de operación.

**Tabla 26.**  
**Nómina Mensual – Nomina proyectada**

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 25,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Jefe de Marketing	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Jefe de Admon	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Ejecutivo de Ventas	3	S/ 1,500.00	S/ 4,500.00	S/ 45,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00
<b>Empleados Administración y Gerencia</b>			<b>S/ 11,000.00</b>	<b>S/ 110,000.00</b>	<b>S/ 132,000.00</b>	<b>S/ 132,000.00</b>	<b>S/ 132,000.00</b>	<b>S/ 132,000.00</b>
Jefe de operaciones	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Cocineros	3	S/ 1,100.00	S/ 3,300.00	S/ 33,000.00	S/ 39,600.00	S/ 39,600.00	S/ 39,600.00	S/ 39,600.00
Limpieza	2	S/ 980.00	S/ 1,960.00	S/ 19,600.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00
Protocolo	2	S/ 980.00	S/ 1,960.00	S/ 19,600.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00	S/ 23,520.00
<b>Operaciones</b>			<b>S/ 9,220.00</b>	<b>S/ 92,200.00</b>	<b>S/ 110,640.00</b>	<b>S/ 110,640.00</b>	<b>S/ 110,640.00</b>	<b>S/ 110,640.00</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>S/ 20,220.00</b>	<b>S/ 202,200.00</b>	<b>S/ 242,640.00</b>	<b>S/ 242,640.00</b>	<b>S/ 242,640.00</b>	<b>S/ 242,640.00</b>
<b>Gastos de Nomina Admón y Gcia.</b>								
EsSalud			9%	S/ 9,900.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00
Gratificaciones				S/ 11,000.00				
Compensacion Tiempo de Servicio				S/ 11,000.00				
				<b>S/ 31,900.00</b>	<b>S/ 33,880.00</b>	<b>S/ 33,880.00</b>	<b>S/ 33,880.00</b>	<b>S/ 33,880.00</b>
<b>Gastos de Nómina operaciones</b>								
EsSalud - operaciones			9%	S/ 8,298.00	S/ 9,957.60	S/ 9,957.60	S/ 9,957.60	S/ 9,957.60
Gratificaciones Operaciones				S/ 9,220.00				
Compensacion Tiempo de Servicio				S/ 9,220.00				
				<b>S/ 26,738.00</b>	<b>S/ 28,397.60</b>	<b>S/ 28,397.60</b>	<b>S/ 28,397.60</b>	<b>S/ 28,397.60</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Estado de Resultado Proyectado

Partiendo de los presupuestos mostrados en el punto 7.2.2., se procedió a elaborar el estado de resultado el cual se muestra en la tabla 27, donde se observa que para el primer año de trabajo la facturación de 720 eventos, generará una ganancia neta libre de impuestos de 565,441 Soles. Para el quinto año, la facturación se incrementará un 2% por lo proyectado del PIB para el año, generarán una utilidad neta de 752,831 Soles.

**Tabla 27.**
**Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>Concepto</b>	<b>1er año Soles</b>	<b>2do año Soles</b>	<b>3er año Soles</b>	<b>4to año Soles</b>	<b>5to año Soles</b>
Ventas En Soles	1,350,037.50	1,620,045.00	1,652,445.90	1,685,494.82	1,719,204.71
<b>Costos de Ventas</b>					
Mano de Obra Directa	92,200.00	110,640.00	110,640.00	110,640.00	110,640.00
Gastos de Nómina	26,738.00	28,397.60	28,397.60	28,397.60	28,397.60
Depreciación	7,033.33	8,440.00	8,440.00	8,440.00	8,440.00
Insumos /Alimentos y bebidas	385,725.00	462,870.00	472,127.40	481,569.95	491,201.35
Otros Gastos	88,400.00	106,080.00	106,080.00	106,080.00	106,080.00
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>600,096.33</b>	<b>716,427.60</b>	<b>725,685.00</b>	<b>735,127.55</b>	<b>744,758.95</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>749,941.17</b>	<b>903,617.40</b>	<b>926,760.90</b>	<b>950,367.27</b>	<b>974,445.77</b>
<b>Gastos Admón. y Gcia.</b>					
Sueldos y Salarios	110,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00
Gastos de Nómina	31,900.00	33,880.00	33,880.00	33,880.00	33,880.00
Otros Gastos	14,600.00	17,520.00	17,520.00	17,520.00	17,520.00
<b>Total de Gastos Admón. Y Gcia.</b>	<b>156,500.00</b>	<b>183,400.00</b>	<b>183,400.00</b>	<b>183,400.00</b>	<b>183,400.00</b>
<b>Gastos de Ventas</b>					
Gastos de Marketing	28,000	36,000	36,724	37,462	38,215
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>28,000</b>	<b>36,000</b>	<b>36,724</b>	<b>37,462</b>	<b>38,215</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>565,441</b>	<b>684,217</b>	<b>706,637</b>	<b>729,506</b>	<b>752,831</b>
Impuesto a la renta	-166,805	-201,844	-208,458	-215,204	-222,085
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>398,636</b>	<b>482,373</b>	<b>498,179</b>	<b>514,301</b>	<b>530,746</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Flujo de Caja

De acuerdo al resultado del estado de ganancias y pérdidas se derivó en la elaboración del flujo de caja el cual se indica en la tabla 28.

**Tabla 28.**
**Flujo de Caja**

Flujo de Caja Proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas		1,350,037.50	1,620,045.00	1,652,445.90	1,685,494.82	1,719,204.71
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1,350,037.50</b>	<b>1,620,045.00</b>	<b>1,652,445.90</b>	<b>1,685,494.82</b>	<b>1,719,204.71</b>
<b>Egresos</b>						
Sueldos y Salarios		-202,200.00	-242,640.00	-242,640.00	-242,640.00	-242,640.00
Gastos de Nómina		-58,638.00	-62,277.60	-62,277.60	-62,277.60	-62,277.60
Insumos alimentos y bebidas		-385,725.00	-462,870.00	-472,127.40	-481,569.95	-491,201.35
Alquiler de Oficinas		-30,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
Servicios Basicos		-25,000.00	-30,000.00	-30,000.00	-30,000.00	-30,000.00
Personal Rotativo		-20,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00
Traslado de servicios		-10,000.00	-12,000.00	-12,000.00	-12,000.00	-12,000.00
Articulos de limpieza		-9,000.00	-10,800.00	-10,800.00	-10,800.00	-10,800.00
Articulos de oficina		-9,000.00	-10,800.00	-10,800.00	-10,800.00	-10,800.00
Gastos publicidad		-28,000.00	-36,000.00	-36,723.60	-37,461.74	-38,214.73
<b>Total Gastos</b>	<b>0</b>	<b>-777,563.00</b>	<b>-927,387.60</b>	<b>-937,368.60</b>	<b>-947,549.29</b>	<b>-957,933.67</b>
Impuesto a la renta		-166,805.14	-201,844.13	-208,458.00	-215,204.13	-222,085.16
Inversion	-140,687.00					
<b>Total Egresos</b>	<b>-140,687.00</b>	<b>-944,368.14</b>	<b>-1,129,231.73</b>	<b>-1,145,826.60</b>	<b>-1,162,753.42</b>	<b>-1,180,018.83</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-140,687.00</b>	<b>405,669.36</b>	<b>490,813.27</b>	<b>506,619.30</b>	<b>522,741.40</b>	<b>539,185.88</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-140,687.00</b>	<b>264,982.36</b>	<b>755,795.62</b>	<b>1,262,414.92</b>	<b>1,785,156.31</b>	<b>2,324,342.20</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4. Balance General

Los resultados anteriores verifican la operatividad de la empresa con un promedio mensual de 60 eventos y 100 personas atendidas. Por lo tanto, se pudo generar el balance general donde se tomarán en cuenta no solo los gastos e ingresos si no también la depreciación de la maquinaria (ver tabla 29).

**Tabla 29.**
**Balance General**

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario		<b>Total Pasivos</b>	
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>0</b>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Mobiliario	S/ 42,200.00	Capital Neto	
Depreciación	S/ 7,033.33	Aporte Capital Social	S/ 50,733.33
Deposito en Garantia	S/ 1,500.00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>S/ 50,733.33</b>	<b>Total Capital Neto</b>	<b>S/ 50,733.33</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>S/ 50,733.33</b>	<b>PASIVOS + CAPITAL</b>	<b>S/ 50,733.33</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 8.1 Valor Neto Actual

De acuerdo con Rocabert (2007) el VAN determina la deseabilidad de un procedimiento en términos absolutos, calcula la adición general en la que se ha aumentado el capital como consecuencia del plan. El valor actual neto se calcula mediante la ecuación 1.

$$VAN = \left( \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n} \right) - INV \quad (1)$$

Donde:

FC1 = Flujo de Caja año 1

FC2 = Flujo de Caja año 2

i= Tasa de Interés

INV= Inversión Inicial

Al sustituir los datos se obtuvo un VAN positivo de 2,050,960.23 Soles, lo que indica la viabilidad del plan ya que la inversión será recuperada durante el primer año de funcionamiento. Esto comprándolo con los resultados obtenidos en la tabla 28, puede verse que el proyecto generara rentabilidad desde el primer año de entrada en funcionamiento.

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Nuevos Soles	405,669.36	490,813.27	506,619.30	522,741.40	539,185.88
Interes (1 + Interes)	1.03	1.06	1.09	1.12	1.26

Flujo de caja esperado - Inv. Inicial	2,213,308.00	-140,687.00 =		2,072,621.00	
		15.73			

VAN	2,050,960.23
TIR	3.04

## 8.2 Rentabilidad

Existen múltiples definiciones sobre rentabilidad, entre las que se encuentran Zamora (2008) quien define rentabilidad a la medida de la rentabilidad que dada una etapa producen los capitales usados en sí mismos, ello admite el cotejo entre la renta creada y los medios usados para lograrla.

Al realizar los cálculos correspondientes se obtuvo una rentabilidad de los activos del 15 % mientras que la contribución marginal fue del 2 % de las utilidades sobre las ventas.

## 8.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio como su nombre lo indica es aquel punto donde la empresa mantiene un equilibrio entre sus ventas y sus gastos, Pérez & Merino, (2009), señala en el punto de equilibrio, una compañía consigue cubrir sus costos. Al acrecentar sus comercializaciones, conseguirá ubicarse por encima del punto de equilibrio y conseguirá provecho positivo. Al contrario, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio acarreará mermas.

Comenzando con este concepto y valorando las resultas obtenidas en el estado de resultados se procedió al cómputo del punto de equilibrio el cual se indica en la tabla 30.

Tabla 30.

*Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	1,350,037.50	1,620,045.00	1,652,445.90	1,685,494.82	1,719,204.71
Costo variable unitario	600,096.33	716,427.60	725,685.00	735,127.55	744,758.95
UTILIDAD MARGINAL	749,941.17	903,617.40	926,760.90	950,367.27	974,445.77
Costos fijos mensuales	184,500.00	219,400.00	220,123.60	220,861.74	221,614.73
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	184,500.00	219,400.00	220,123.60	220,861.74	221,614.73
Utilidad Marginal	749,941.17	903,617.40	926,760.90	950,367.27	974,445.77
Gastos Operativos	0.25	0.24	0.24	0.23	0.23

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 31 se señala la comprobación del punto de equilibrio.

Tabla 31.

*Comprobación Cálculo Punto de Equilibrio*

COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta x punto de equilit	332,135.28	393,349.97	392,487.79	391,702.59	390,992.60
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	147,635.28	173,949.97	172,364.19	170,840.85	169,377.87
GANANCIA BRUTA	184,500.00	219,400.00	220,123.60	220,861.74	221,614.73
GASTOS ADMINISTRATIVOS	156,500.00	183,400.00	183,400.00	183,400.00	183,400.00
GASTOS DE VENTAS	28,000.00	36,000.00	36,723.60	37,461.74	38,214.73
GANANCIA OPERATIVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GANANCIA NETA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

#### **8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Según lo planteado por Bierman y Smidt (1977), en su libro el presupuesto de bienes de capital, indican que la TIR simboliza la tasa de interés más elevada que un capitalista pagaría sin derrochar capital, si la totalidad del capital para el financiamiento de la inversión fuesen fiados y el préstamo (primordial e interés acumulado) se cancelará con las entradas en efectivo de la inversión de acuerdo a su producción.

Al realizar los cálculos se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 3.04% indicando esto que es viable y muy positivo realizar la inversión en este emprendimiento debido a que el mismo será recuperado durante el primer año de funcionamiento.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

El estudio detallado de la ejecución de un plan de negocio es poder prever las acciones y las estrategias que se deberán tomar para darle viabilidad y rentabilidad a una idea de negocio. En el caso de Miriam's Catering la rentabilidad que es una idea de negocio totalmente factible debido al gran universo de posibles clientes que a diferencia de su capacidad instalada solo podrá atender un promedio de 60 empresas mensuales, sin embargo, la variación de costos y valor de venta proyecta la viabilidad de la institución de la misma de forma positiva con un TIR de 3.04, lo que quiere decir que ya en el primer año de operación se podrá retornar la inversión inicial.

De acuerdo al estudio de mercado se demostró que la idea de negocio de catering es un recurso totalmente aceptado y utilizado por las empresas, por lo tanto se podrá alcanzar los objetivos estratégicos de posicionamiento y reconocimiento de la empresa como futura primera opción para aquellos que requieran el servicio. En Lima como pudo observarse existen alrededor de mil empresas de este rubro, pero solo 15 de ellas se dedican al catering empresarial y la mayoría son informales, por lo tanto, el proyecto no solo representa una oportunidad de mercado si no una ventaja competitiva que sea una empresa con infraestructura, constitución legal y toda la permisología de sobre la manipulación de alimentos. La viabilidad financiera lo ubica como un plan de negocio viable, competente para crear plazas de trabajo y utilidades

La inversión inicial para la puesta en marcha permitirá que la empresa pueda abarcar su demanda y crecer en los próximos cuatro años, según sus indicadores financieros, esta será retornada en el primer año, lo que apoya una vez más la

viabilidad del proyecto. Además, promete que no requerirá financiamiento externo para cubrir flujos de caja.

En último lugar, este documento sirve para facilitar a los dueños del establecimiento un estudio completo de su mercado competitivo, para así ofrecer toda la información precisa que permitan asumir medidas relacionadas a la realización o no, de futuras inversiones.

## **9.2 Recomendaciones**

- Un plan de negocio permite guiar a futuros emprendedores que deseen competir en el mercado estudiado, sin embargo, muchos de sus indicadores dependen de datos estadísticos por lo que se recomienda una vigencia de las cifras manejadas de un año.
- De acuerdo a los equipos que se compren, se recomienda realizar planes de mantenimiento para que su tiempo de vida sea mayor.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Apuntes Facultad (2015) *Beneficios y costes*. Recuperado de:  
<http://www.apuntesfacultad.com/contabilidad-de-costos-resumen-completo.html>

Arias, F (2013) *El proyecto de investigación*. Recuperado de:  
[http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)

Contreras, N., & Díaz, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: Origen, teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2, 35–44. Recuperado de:  
[http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/416](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/416).

Gestión. (2018). *El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/90-quienes-brindan-servicios-catering-son-personas-naturales-56461>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2015). *Perú: Análisis de la estructura empresarial de Lima Metropolitana 2015*. Recuperado de:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/cap05.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap05.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2018). *Demografía empresarial 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018\\_ago2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf)

- La República. (2018). *Conoce las tendencias que activaran el consumo en el 2019*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019>.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Punto de equilibrio. Recuperado de <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. *E-Publica - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, no. 1995: 1–11.
- Sunat. (2018). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/indicestajas>.
- Thompson, I (2019) *Segmento del mercado*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>
- UNMSM: *Comas en el contexto metropolitano* Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvmedioambiente/temario/previo\\_riggo/bases/modulo\\_i/lima\\_metropolitana.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvmedioambiente/temario/previo_riggo/bases/modulo_i/lima_metropolitana.htm)
- Welsch, G. Hilton R. y Cols. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Pearson Educación, México. P.496.
- Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. (Tesis de Doctorado). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia.