



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE COMIDA RAPIDA EN LIMA

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

Presentado por:

Franco Saavedra, Rubén Darío.

Márquez Huarcaya, Laura.

Valdez Cóndor, José Luis.

Marcelo Seminario, Ernesto Guillermo.

Domínguez Ruiz, Cintya Geraldine.

Lima – Perú

2019



ANEXO 6

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

Fecha: **08 / 03 / 2019**

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	Franco Saavedra, Rubén Darío.		
	Márquez Huarcaya, Laura.		
	Valdez Cóndor, José Luis.		
	Marcelo Seminario, Ernesto Guillermo.		
	Domínguez Ruiz, Cintya Geraldine.		

Título del trabajo de investigación:

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA EN 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: 13 en letras (trece)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado

Atentamente,

Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi grupo familiar quienes me han apoyado y animado a seguir adelante y alcanzar mis metas.

INDICE

Dedicatoria.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT.....	10
ANALISIS DE LA SITUACION	11
1.1. Análisis del entorno.....	11
1.1.1. Análisis del Entorno General	11
1.1.1.1. Demográfico	11
1.1.1.2. Económico	12
1.1.1.3. Político y Legal.....	13
1.1.1.4. Sociocultural	14
1.1.2. Análisis del Entorno Específico.....	15
1.1.2.1. Competencia	15
1.1.2.2. Clientes, consumidores	16
1.1.2.3. Proveedores	17
1.2. Análisis Interno	18
1.2.1. La Empresa	18
1.2.2. El Análisis FODA.....	21
1.2.3. La Visión y la Misión	23
1.2.4. Los Objetivos	23
1.2.5. La Estrategia Genérica	23
1.2.6. La Ventaja Competitiva	24
LA INVESTIGACION DE MERCADO.....	25
2.1 Objetivos de la Investigación	25
2.2 Fuentes de información secundaria	25
2.2.1 Encuestas	27
2.2.1.1 Objetivos.....	27
2.2.1.2 Metodología	27
2.2.1.3 Resultados	30
2.3 Estimación y pronóstico de la demanda	37
Formulación de la Estrategia de Marketing	40
3.1 Análisis del Mercado.....	40
3.1.1 Los Objetivos	40

3.1.2	Las Estrategias de Marketing.....	40
3.1.2.1	Segmentación.....	40
3.3.2	Posicionamiento.....	41
3.3.3	Crecimiento	42
3.3.4	Estrategia de la competencia	43
La Mezcla de marketing.....		44
4.1	Producto	44
4.2	Precio.....	49
4.3	Plaza	52
4.4	Promoción	53
4.5	El Plan de Acción.....	54
4.6	Personas.....	55
4.7	Infraestructura Física.....	56
Análisis económico-financiero		57
5.1	Objetivos	57
5.2	Los supuestos	57
5.2.1	Ventas	57
5.2.2	Periodo de Evaluación	57
5.2.3	Moneda	58
5.2.4	Precios.....	58
5.2.5	Costos.....	58
5.2.6	Inventarios.....	58
5.2.7	Depreciación.	58
5.2.8	Impuestos.	58
5.3	Los presupuestos	59
5.3.1.	Presupuestos	59
5.4	Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados.....	63
5.5	La Rentabilidad económica del proyecto	64
5.5.1	Valor Presente Neto.....	65
5.5.2	Tasa Interna de Retorno.....	66
5.5.3	El análisis de sensibilidad.....	67
5.6	El Plan de Contingencia	70
Conclusiones y recomendaciones		71

Bibliografía	73
--------------------	----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Consumo de Comida Rápida	30
Gráfico 2 Frecuencia de Consumo de comidas fuera del hogar	31
Gráfico 3 Preferencia en Comida Rápida	31
Gráfico 4 Principales Opciones de Ingredientes Adicionales.....	32
Gráfico 5 Factores que deciden la Compra.....	33
Gráfico 6 Compra de Sándwich o Ensalada	33
Gráfico 7 Rango de Precio a Pagar Sándwich	34
Gráfico 8 Rango de Precio a Pagar Ensalada.....	35
Gráfico 9 Marca Preferida de Comida Rápida.....	35
Gráfico 10 Price Sensitivity Meter	37
Gráfico 11 Flujo de Proceso	53

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Valor Actual Neto	65
Ecuación 2 Tasa Interna de Retorno	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población por departamentos Fuente: INEI.....	11
Tabla 2. Personas por zona Geográfica y Nivel Socioeconómico	26
Tabla 3. Lima Metropolitana Población por sexo y grupo de Edad.	26
Tabla 4. Price Sensitivity Meter.....	36
Tabla 5. Población Lima Metropolitana por Grupo de Edad y Nivel Socioeconómico	38
Tabla 6. Consumo de Comida Rápida.	38
Tabla 7. Comida Rápida Preferida.....	39

Tabla 8. Cálculo de la Demanda Estimada	39
Tabla 9. Objetivos Plan de Marketing.	40
Tabla 10. Costos de Ingredientes y materiales.....	50
Tabla 11. Precios de Ventas.....	51
Tabla 12. Precio de Ventas Papas Fritas.....	52
Tabla 13. Precio de Ventas Gaseosas	52
Tabla 14. Presupuesto de Ventas en Unidades.	59
Tabla 15. Presupuesto de Ventas en Soles.....	60
Tabla 16 Costo de Ventas Proyectado	61
Tabla 17 Nómina Proyectada.....	61
Tabla 18 Gastos Generales Proyectados (al costo del producto).....	62
Tabla 19 Presupuesto de Marketing.....	63
Tabla 20 Estado de Resultados	63
Tabla 21 Balance General.....	64
Tabla 22 Flujo de Caja.....	64
Tabla 23 Estado de Resultado – Pesimista	68
Tabla 24 Flujo de Caja Proyección Pesimista.....	68
Tabla 25 Estado de Resultados – Probable	69
Tabla 26 Flujo de Caja Proyección Probable.....	69

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la empresa	20
Ilustración 2 Matriz FODA.....	22
Ilustración 3 Matriz de Ansoff.....	42
Ilustración 4 Matriz Ansoff.....	43
Ilustración 5 Ensalada César.	44
Ilustración 6 Ensalada César Con Pollo.....	45
Ilustración 7 Ensalada Caprese.	45

Ilustración 8 Ensalada Griega con Pavo	45
Ilustración 9 Ensalada de Atún.	46
Ilustración 10 Ensalada de Carne.....	46
Ilustración 11 Ensalada de Cangrejo.....	46
Ilustración 12 Ensalada de Pavo	47
Ilustración 13 Ensalada de Gallina	47
Ilustración 14 Ensalada de Vegetales y Pollo	47
Ilustración 15 Sándwich de Pollo	48
Ilustración 16 Sándwich de Lomito	48
Ilustración 17 Sándwich de Atún.....	48
Ilustración 18 Sándwich Gourmet	49
Ilustración 19 Sándwich Italiano, Pollo Saltado, Pepperoni.....	49
Ilustración 20 Plan de Acción.....	55
Ilustración 21 Distribución del Local	56

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Información el 57% de los limeños tienen problemas de obesidad, debido a estos problemas y gracias a las campañas gubernamentales, se ha iniciado un cambio dentro de la población, concientizándolos de lo importante del consumo de nutrientes, lo favorecedor para la salud de la ingesta de productos naturales y saludables, lo que incrementando el consumo de este tipo de comidas crea una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de comida rápida saludable, que le ofrezca a la población un plato de muy alta calidad, con excelente aportes nutricionales y a precios competitivos, por lo que nació King Food. Esta idea de negocio es planteada en el presente trabajo, el cual ofrece sándwiches y ensaladas saludables pensando en el bienestar, salud y comodidad del ciudadano limeño.

Con una inversión de S/ 30,424 Soles en el Plan de Marketing y las estrategias de negocios planteadas, se espera tener una venta de 98,050 unidades durante el primer año de su implementación lo que generará un ingreso del 483,408 Soles y una utilidad neta de S/ 11,462 Soles, libres de impuestos, una Tasa Interna de Retorno del 118% y un VAN de S/ 308,363 Soles durante los cinco años proyectados.

ABSTRACT

According to the National Institute of Statistics and Information, 57% of people in Lima have obesity problems, due to these problems and thanks to government campaigns, a change has started within the population, making them aware of the importance of nutrient consumption, what favors the health of the intake of natural and healthy products, which increasing the consumption of this type of meals creates a business opportunity for a company dedicated to the production and commercialization of healthy fast food, which offers the population a dish of very high quality, with excellent nutritional contributions and competitive prices, which is why King Food was born. This business idea is proposed in the present work, which offers healthy sandwiches and salads thinking about the well-being, health and comfort of the Lima citizen.

With an investment of S/ 30,424 Soles in the Marketing Plan and the business strategies proposed, it is expected to have a sale of 98,050 units during the first year of its implementation, which will generate an income of S/ 483,408 Soles and a net profit of S/ 11,462 Soles, free of taxes, an Internal Rate of Return of 118% and a NPV of S/ 308,363 Soles during the five projected years.

ANÁLISIS DE LA SITUACION

1.1. Análisis del entorno

1.1.1. Análisis del Entorno General

1.1.1.1. Demográfico

Según las estadísticas emitidas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) Lima concentra el 32% de la población censada (Tabla 1), lo que lo ubica como el departamento con mayor cantidad de personas del país.

Tabla 1.
Población por departamentos Fuente: INEI

Departamento	POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 Y 2017						
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/	2017
Total	6 207 967	9 906 746	13 538 208	17 005 210	22 048 356	27 412 157	29 381 884
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993	379 384
Áncash 1/	428 467	586 214	732 092	826 399	955 023	1 063 459	1 083 519
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190	405 759
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303	1 382 730
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489	616 176
Cajamarca 1/	482 431	731 256	902 912	1 026 444	1 259 808	1 387 809	1 341 012
Prov. Const. del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	876 877	994 494
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403	1 205 527
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797	347 639
Huánuco 1/	229 268	323 246	409 514	477 877	654 489	762 223	721 047
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932	850 765
Junín 1/	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474	1 246 038
La Libertad 1/	395 233	597 925	799 977	982 074	1 270 261	1 617 050	1 778 080
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868	1 197 260
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 445 211	9 485 405
Loreto 1/	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732	883 510
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555	141 070
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533	174 863
Pasco 1/	91 617	140 426	175 657	211 918	226 295	280 449	254 065
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315	1 856 809
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441	1 172 697
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808	813 381
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781	329 332
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306	224 863
Ucayali 1/	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159	496 459
Provincia de Lima 3/	562 885	1 632 370	2 981 292	4 164 597	5 706 127	7 605 742	8 574 974
Región Lima 4/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469	910 431

Fuente: INEI

Durante los últimos años Lima ha presentado un crecimiento constante y, gracias a la situación económica del país, la ciudad se ha vuelto atractiva tanto para las personas que viven en la Provincia como para los extranjeros quienes han encontrado en la ciudad una oportunidad para establecerse, lo que ha traído como consecuencia un considerable incremento en la población de la ciudad.

Este crecimiento demográfico en la ciudad ha tenido como consecuencia el colapso de las principales arterias viales ocasionando que algunas personas pierdan entre 2 y 4 horas diarias trasladándose entre un punto y otro de la ciudad para acudir a sus lugares de trabajo, lo que ha disminuido el tiempo que disponen para otras actividades que realizan en sus hogares, como por ejemplo preparar sus comidas, y han incrementado el consumo de comidas fuera del hogar a fin de dedicar tiempo de calidad con sus familias. Este incremento crea una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de comidas rápidas, específicamente sándwich con la opción de convertirlos en ensaladas, brindándole de esta manera al consumidor la oportunidad de ingerir una comida nutritiva.

1.1.1.2. Económico

De acuerdo con Reusche, J. (2019) citado por el diario El Comercio (2019) “El mejor desempeño de la demanda interna apuntalará el crecimiento de la economía peruana, que registra señales de fortaleza desde mediados de 2018”.

Más allá del ruido político, la economía del país se ha fortalecido desde mediados del 2018, siendo propiciado este fortalecimiento por la demanda interna y el buen desempeño de los sectores ligados al consumo.

El fortalecimiento de la economía se percibe en el incremento del poder adquisitivo de la población, lo que a su vez favorece a las empresas por los incrementos en el consumo por parte de la población, adicionalmente, existen factores económicos que pueden influir en las empresas tales como:

- Incremento en las tasas de interés.
- Incremento o disminución en los niveles de inflación.
- Variación en los costos de las materias primas.
- La calificación riesgo-país.
- Variaciones en las tasa cambiarias.
- Variaciones en los índices de precio del consumidor.

Es importante señalar que la situación económica del país va a influenciar positiva o negativamente en los resultados de las empresas, debido a que un crecimiento en la economía implicará una mejora en el poder adquisitivo de la población y, por ende, un incremento en los niveles de consumo, favoreciendo el sector industrial y empresarial del país.

1.1.1.3. Político y Legal

La situación política del país afecta el desarrollo de una empresa, donde los factores como riesgo país y la estabilidad social pueden ser determinantes para la creación, desarrollo y posicionamiento de cualquier empresa.

La forma de gobernar y las medidas implementadas o por implementar por un gobernante en específico, son factores deben ser considerados por los empresarios antes de tomar cualquier tipo de decisión que puede afectar el funcionamiento de la compañía.

Estos mismos aspectos políticos afectan también la creación e implementación de leyes y regulaciones que pueden influir favorable o desfavorablemente sobre cualquier sector de la economía del país. En la actualidad el Estado tiene un control estricto sobre el sector alimenticio debido al alto índice de obesidad y mal nutrición que se presenta en la colectividad, según el diario El Comercio (2018)

El Ministerio de Salud (**Minsa**) informó que más del 50% de la población peruana sufre de obesidad. Por tal motivo, viene promoviendo la propuesta del etiquetado octogonal en alimentos procesados de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes a fin de contribuir a la reducción de los índices de sobrepeso y obesidad.

Esto ha traído una promoción hacia el consumo de comidas saludables y con alto aporte nutricional, puede afectar positiva o negativamente las empresas de comidas rápidas, dependiendo del tipo de platos que ofrezcan.

Adicionalmente, en la actualidad existen múltiples leyes que afectan el sector empresarial como por ejemplo, las leyes de carácter Tributario, implementadas por el gobierno central y municipal, las cuales son aplicadas a las distintas actividades realizadas por las empresas. También existen las leyes en el ámbito laboral que tienen la finalidad de regular las relaciones entre los empleados y sus empleadores y las leyes que regulan el tipo de actividad económica a la que se dedica la empresa.

1.1.1.4. Sociocultural

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) (2018) citada por el portal Publimetro.pe (2018) “Perú es el tercer país de la región con más casos de sobrepeso y obesidad, solo detrás de México y Chile.”

Por otro lado, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Información (2018) citado por el diario Gestión (2018) “La obesidad y el sobrepeso afecta al 57.9% de peruanos mayores de 15 años (...) la prevalencia de obesidad en dicho grupo de edad es de 21%, mientras que 36.9% tiene sobrepeso.”

De acuerdo Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017) citado por el diario Gestión (2017)

Más del 43% de niños menores de 3 años tiene anemia y el 35.5% de los mayores de 15 años vive con sobrepeso. Además de comprometer la salud, estas afecciones reducen la productividad y, en el caso de la población infantil, impactan negativamente en su capacidad de crecimiento y aprendizaje.

Estos incrementos en los índices de obesidad y de mal nutrición han ocasionado que el estado implemente medidas destinadas a la disminución de la obesidad en la población, razón por la cual la empresa ofrecerá la opción de presentar al consumidor un sándwich saludable o convertirlo en ensalada, favoreciendo el consumo de este tipo de comidas, incentivado por el Estado.

1.1.2. Análisis del Entorno Específico

1.1.2.1. Competencia

Durante los últimos años, y gracias a la favorable situación económica del país, se ha incrementado el poder adquisitivo del limeño y, en consecuencia, se han modificado sus hábitos de consumo, lo que ha significado un incremento en la práctica de comer fuera de la casa, dando

lugar a un factor positivo en el sector gastronómico de la ciudad, pues ha propiciado la entrada de nuevas alternativas culinarias.

La creación de nuevas empresas que signifiquen una competencia en el sector estará influenciada por la capacidad financiera para instalar un nuevo restaurante de comida rápida, pues se requiere una inversión significativa en equipos, mobiliarios y alquiler para la instalación de la nueva empresa, esto debido a que en la ciudad existen múltiples opciones de proveedores de materias primas y materiales, lo cual no supondría un inconveniente. Por último, el posicionamiento en el mercado, pues aunque es amplio y existen múltiples alternativas en comidas rápidas, en la actualidad no existe ninguno que marque mayor diferencia de los demás, por lo que el posicionamiento del mercado estará dado por el plan de marketing a utilizarse.

En la actualidad en Lima existen diversos restaurantes que ofrecen comidas rápidas, cada uno de ellos ofreciendo una variedad distinta de platos, dirigidos a un público en específico, como por ejemplo Subway, quien representan la principal competencia, sin embargo, la amplitud del mercado y el incremento del poder adquisitivo del consumidor permiten la coexistencia de las diversas opciones gastronómica en la ciudad.

Tomando en consideración todas las variantes se puede decir que la entrada de nuevos competidores en el sector es una realidad constante.

1.1.2.2. Clientes, consumidores

En Lima actualmente existen múltiples alternativas en el sector gastronómico que incluyen las comidas rápidas, donde existen competidores que ofrecen productos similares y sustitutos, dentro de los que se encuentran las cadenas multinacionales como Subway quienes ofrecen productos similares, KFC o Mcdonalds quienes ofrecen productos sustitutos, esta variedad de

opciones, le brindan al cliente la alternativa de escoger entre diversas opciones, siendo este un factor determinante que implicará una revisión constante de puntos tales como precios, innovación y calidad que le permita al cliente decidirse por los productos ofrecidos.

De igual manera debido al uso de las redes sociales que tienen los clientes y a la facilidad de masificación de la información a través de ellas, el comentario de un cliente puede ser la diferencia entre un éxito o un fracaso del emprendimiento, lo que le da al cliente un nivel de impacto alto en los resultados de la empresa.

1.1.2.3. Proveedores

Debido a las múltiples opciones para proveedores de materias primas y materiales que actualmente existen en Lima, se estima que los proveedores tendrán un bajo poder de negociación e influencia en el precio o la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.

Esto significará que cambiar de proveedores no supondrá mayor inconveniente, ni un cambio significativo en la empresa, en la calidad del plato ofrecido, en el precio de venta o de los márgenes de comercialización. Dentro de los proveedores se tiene previsto realizar las compras directamente al mercado mayorista de Santa Anita, donde se adquirirán los vegetales y las legumbres y adicionalmente se contactaran proveedores puntuales en los mercados en las adyacencias de la empresa lo que brindará diversas opciones en cuanto a proveedores de materias primas, lo que ratifica el bajo poder de negociación de los proveedores y su influencia en la empresa.

1.2. Análisis Interno

1.2.1. La Empresa

La empresa tiene por nombre King Food, fue creada durante el primer trimestre del 2017, con el aporte económico de los socios mayoritarios, y su actividad principal es la preparación y comercialización de Sándwich y Ensaladas. Se caracteriza por ofrecerle al consumidor 10 tipos de sándwich saludables con la opción de convertirlos en ensaladas, lo que le permite ingerir una comida con un alto aporte nutricional, adicionalmente, se ofrecen Sándwich tradicionales, tales como pollo, pavo, atún, pepperoni, entre otros, todos los platos son preparados frente al cliente dejando la oportunidad de observar como es preparado su plato.

Estos sándwiches/ensaladas tendrán como ingredientes principales proteínas compuestas por carnes de res, pollo, pavo, pescado o mariscos, vegetales frescos y variados y los aderezos dependiendo del tipo de ensalada. Además de estas opciones, se le ofrecerá al cliente la oportunidad de diseñar su ensalada con los ingredientes disponibles. Dentro de las ensaladas a ofrecer se encuentran:

- César tradicional.
- Cesar con Pollo.
- Caprese.
- Griega con pavo.
- Atún.
- Carne.
- Cangrejo.

- Pavo.
- Gallina.
- Vegetales y Pollo.

Dentro de las opciones de Sándwich que actualmente ofrece se encuentran las siguientes opciones:

- Sándwich de Pollo.
- Sándwich de Lomito.
- Sándwich de Atún.
- Sándwich Gourmet.
- Sándwich Italiano, Pollo Saltado, Pepperoni.

Adicionalmente, la empresa ofrecerá la opción de convertirlos en combo que incluye papas fritas y bebidas con un costo adicional.

La empresa cuenta con tres departamentos fundamentales:

- **Departamento de Ventas:** Son los encargados de diseñar el plan de marketing para dar a conocer a la empresa y sus productos ofrecidos, de igual manera, están encargados de diseñar los platos que se ofrecen dependiendo del estudio de mercado. Son el departamento encargado de que se generen las ventas de las unidades necesarias para garantizar el funcionamiento de la empresa.

- **Departamento de Administración:** Este departamento se encarga del control administrativo de las operaciones del restaurante, garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y sanidad establecidos por el Estado, son los responsables de realizar las compras de las materias primas y los insumos necesarios para el funcionamiento, llevan

el control de caja y de ingreso, así como los pagos a proveedores, nómina y la emisión de reportes necesarios para llevar la evolución financiera de la empresa.

- **Departamento de Operaciones:** Son los encargados de todo el proceso productivo de la empresa, garantizando que los platos preparados cumplan con las normas de sanidad y salubridad establecidos por el Estado, que todos los productos elaborados cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y que sean elaborados en el menor tiempo posible minimizando los tiempos de espera de los clientes y garantizando el nivel de satisfacción que permita al cliente un retorno a la empresa por una nueva compra.

La empresa tiene la estructura organizativa de acuerdo a lo mostrado en la ilustración 1.



Ilustración 1 Organigrama de la empresa

Estos cargos tienen las siguientes funciones:

Gerente General: Es el socio principal de la empresa y representante legal, tiene la responsabilidad del correcto funcionamiento y de los resultados generados durante el proceso productivo.

Supervisor de Operaciones: Es el cocinero principal, tiene la responsabilidad del proceso productivo garantizando que el cliente reciba un producto con los más altos estándares de calidad establecidos por la empresa y minimizando el tiempo de espera. Tiene bajo su supervisión a todo el personal que trabaja en la cocina del restaurante.

Administrador: Tiene el control administrativo de las operaciones del restaurante, adicionalmente es el responsable de las compras de materiales e ingredientes necesarios para el proceso productivo, el control del flujo de caja y la emisión de los reportes financieros necesarios para llevar un control de la evolución del negocio.

Jefe de Ventas: Tiene la responsabilidad de diseñar el plan de marketing y ponerlo en práctica, así como en conjunto con el supervisor de operaciones y el gerente general en base a las ventas diseñar los platos a ofrecer a fin de garantizar el volumen de ventas necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa.

1.2.2. El Análisis FODA

En la ilustración 2 se muestra la matriz FODA con las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa King Food.

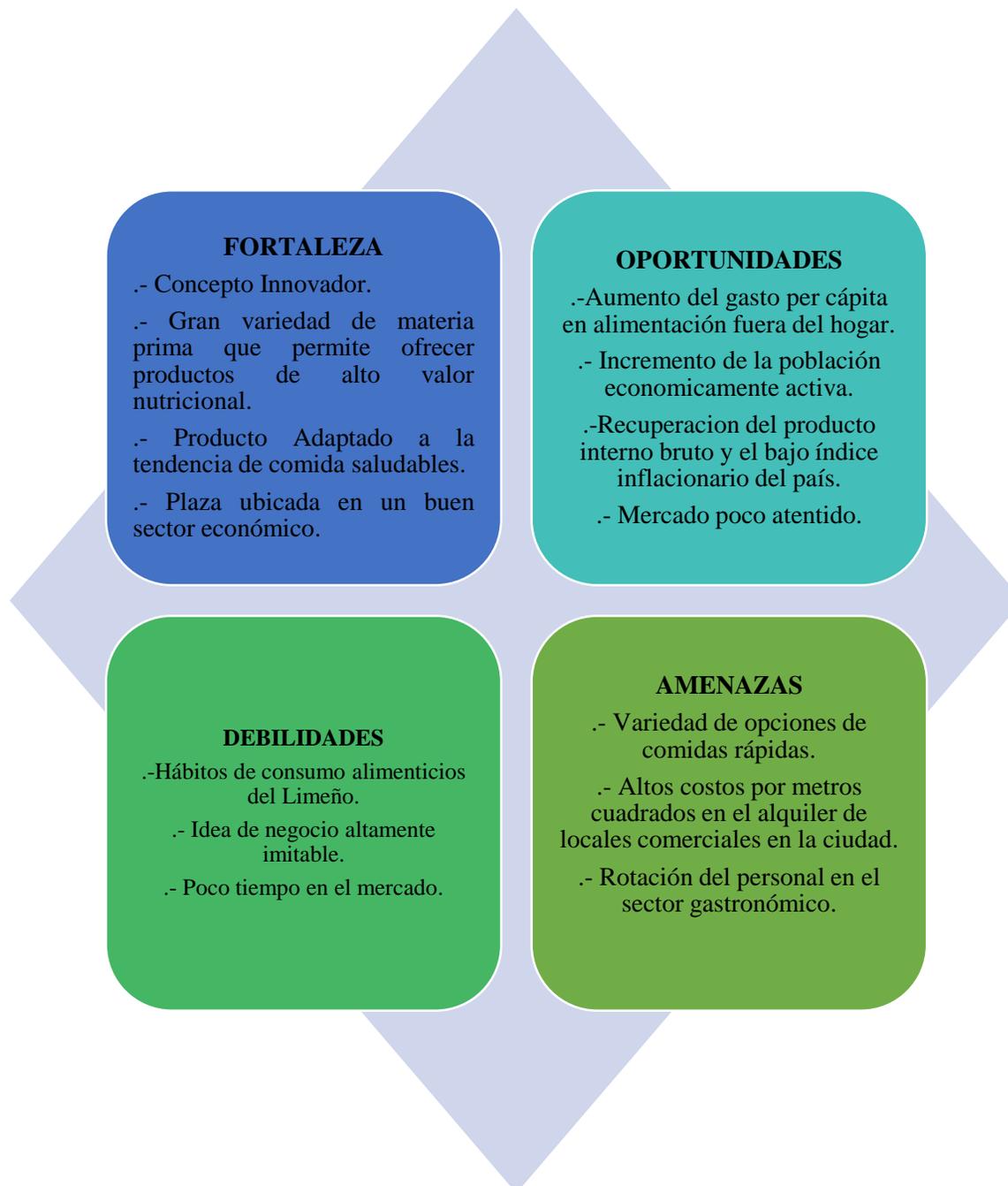


Ilustración 2 Matriz FODA

1.2.3. La Visión y la Misión

Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa en comida rápida saludable de la ciudad.

Misión

Ofrecer al limeño una opción de comida rápida con un elevado nivel nutricional, elaborado con productos de la más alta calidad y el servicio más rápido y eficiente de la ciudad.

1.2.4. Los Objetivos

Se tienen previsto para los primeros cinco años de servicios alcanzar los siguientes objetivos estratégicos.

- Captar una participación de mercado del 8% durante el primer año.
- Un crecimiento del 15% anual para el segundo año y 10% para los siguientes años.
- Tener una contribución marginal mayor del 0.5%.

1.2.5. La Estrategia Genérica

El modelo de estrategias genéricas fue creado por Michel Porter (2008), en este “se define las estrategias en relación con la ventaja competitiva que presenta la empresa y el mercado al cual se dirige.”

La empresa optó por una estrategia de diferenciación, ofreciéndoles a los clientes:

- La posibilidad de comer el mismo plato como en la presentación de sándwich o ensalada.
- Diversas opciones de ensaladas con altos aportes nutricionales y variadas presentaciones.

- Tiempo de espera menor a 7 minutos para recibir el producto terminado desde el momento de la emisión de la orden.
- La oportunidad de ver cómo es preparado su plato en el momento.

Esto permite al cliente consumidor comprar un producto adaptado a sus necesidades y gustos particulares.

1.2.6. La Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva con la que cuenta la empresa es la de ofrecerle al cliente la oportunidad de diseñar su plato con los ingredientes que la empresa pone a su disposición pudiendo utilizar hasta seis diferentes vegetales y dos proteínas por el mismo precio.

Esta opción le permite al consumidor preparar una ensalada a su gusto y con ingredientes de la más alta calidad, lo cual le brindará a la empresa una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Adicionalmente se creará una App que le ofrecerá la posibilidad de realizar su pedido y recibirlo en el lugar donde lo decida a través de una App.

LA INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 Objetivos de la Investigación

Para poder garantizar la efectividad del plan de marketing de la compañía es necesario conocer primero el mercado al cual están dirigidos los sándwich, para esto se realizará un estudio de mercado cuyos objetivos principales serán:

- Determinar los gustos de los consumidores.
- Identificar los factores que deciden la compra.
- Determinar el nivel de aceptación de los precios.
- Conocer los productos ofrecidos por la competencia.

Para obtener estos resultados se realizará una encuesta la cual estará dirigida al público consumidor al cual están dirigidos los sándwich.

2.2 Fuentes de información secundaria

Como fuentes de información secundaria se utilizaron la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) (2018) de donde se obtuvo la información de las personas por Zona Geográficas según nivel socio Económico (tabla 2) y las personas por grupos de Edad y Nivel Socioeconómico, en Lima Moderna (tabla 3), esta información permitirá determinar la zona geográfica a la cual se deben dirigir los esfuerzos publicitarios, así como la totalidad de posibles clientes existentes en Lima Metropolitana.

Tabla 2.
Personas por zona Geográfica y Nivel Socioeconómico

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA (% HORIZONTAL)			
	MILES	% SOBRE LIMA METROP	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2.542,1	24,9	22,0	48,6	24,4	5,0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	769,6	7,5	22,1	57,0	16,9	4,0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1.325,4	13,0	75,5	20,8	3,6	0,1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2.518,1	24,7	18,0	43,4	29,9	8,7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1.908,6	18,7	14,7	40,8	31,7	12,8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1.038,7	10,2	21,9	43,4	23,9	10,8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106,8	1,0	11,2	56,5	23,1	9,2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10.209,3	100,0	26,4	42,5	23,8	7,3

Tabla 3.
Lima Metropolitana Población por sexo y grupo de Edad.

NSE	HOGARES		POBLACION		POBLACION POR GRUPOS DE EDAD						
	Mls	%	Mls	%	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56 - + años
A/B	752	27,5	2.699	27	184	249	194	298	607	597	571
C	1.107	40,5	4.335	42	353	455	356	553	1.061	877	680

D	664	24,3	2.430	24	287	295	221	371	646	401	211
E	210	7,7	746	7	131	108	68	106	179	92	63
	2.733	100,0	10.209	100	955	1.107	838	1.327	2.492	1.967	1.524

2.2.1 Encuestas

Este método fue utilizado para determinar el nivel de aceptación de los sándwich en los consumidores, identificar los factores que deciden la compra, determinar el nivel de aceptación de los precios actuales y determinar los principales competidores.

2.2.1.1 Objetivos

- Determinar los gustos de los consumidores.
- Identificar los factores que deciden la compra.
- Determinar el nivel de aceptación de los precios.
- Conocer los productos ofrecidos por la competencia.

2.2.1.2 Metodología

La encuesta fue realizada a una muestra representativa de hombres y mujeres de los Niveles Socioeconómicos A, B y C de edades comprendidas entre los 18 y 50 años, de Lima Moderna.

La encuesta se realizó enviando vía email el link con la encuesta virtual a una base de datos de 8,000 registros. Se aplicaron preguntas filtro de edad y consumo de comidas en la calle.

Se recibieron 30 respuestas, con un margen de error de +- 5.6 con un Nivel de Confianza del 95%. El lapso de tiempo fue del 10 al 17 de Enero 2019, del total de encuestados 56% fueron

mujeres y el 44% fueron hombres, el 55% tenían edades comprendidas entre los 18 y 35 años, el 25% entre 36 y 40 años, el 10% de 41 a 45 años y el 10% de 46 a 50 años.

La encuesta estaba formada por las siguientes preguntas:

- ¿Usted consume comida rápida?
- ¿Con cuanta frecuencia consume comida fuera de casa?
- ¿Cuál de las siguientes opciones es comida rápida preferida
 - Hamburguesas.
 - Hot dog.
 - Fajitas.
 - Sandwich.
 - Pepitos.
 - Ensaladas.
 - Pizza.
 - Falafel.
 - Kibbe.
- De la siguiente lista indique por orden de preferencia cuales son los ingredientes que usted utilizaría en su comida rápida preferida, tomando en consideración que 1 es su preferido y 6 su última opción.
 - Lechuga.
 - Tomate.
 - Cebolla.
 - Queso Cheddar.
 - Queso Gouda.

- Tocino.
- Col.
- Pepinillo.
- Pepinos.
- Maíz.
- Alfalfa.
- Pimentón.
- Zanahoria.
- Jalapeño.
- Papas al hilo.
- Papas Fritas.
- ¿Cuáles son los factores que lo hacen decidir la compra?
 - Precio
 - Calidad
 - Tamaño
 - Sabor
- ¿Compraría un sándwich o una ensalada de comida rápida?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sándwich? Seleccione una opción.
 - Entre 4 y 6 Soles
 - Entre 7 y 8 Soles
 - Entre 9 y 10 Soles.
 - Más de 10 Soles.

- De la siguiente lista de opciones ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por una ensalada?
 - Entre 4 y 6 Soles.
 - Entre 7 y 8 Soles.
 - Entre 9 y 10 Soles.
 - Más de 10 Soles.
- ¿Cuál es la marca de su comida rápida preferida?

2.2.1.3 Resultados

De acuerdo a los objetivos planteados se obtuvieron los siguientes resultados. El gráfico 1, el 85% de los encuestados indicaron consumir comidas rápidas mientras que el 15% indicó no consumir comidas rápidas.

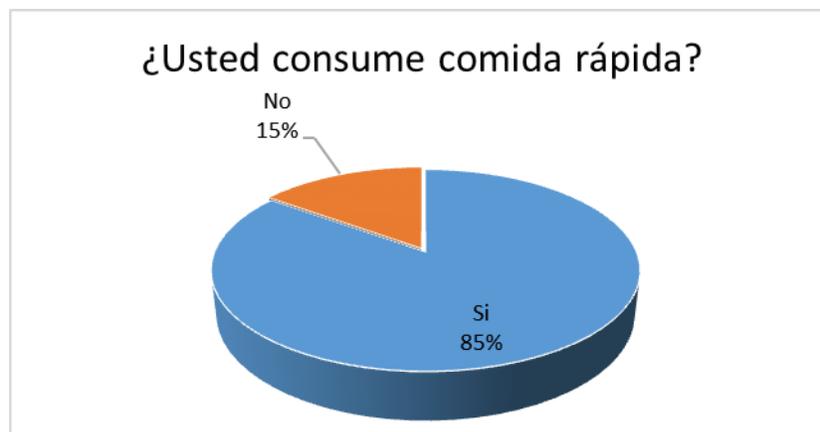


Gráfico 1 ¿Usted consume Comida Rápida?

En el gráfico 2 se puede observar que el 28% de los encuestados realiza por lo menos una comida fuera de casa de forma interdiaria, mientras que el 25% lo hace 2 veces a la semana, el 21% de forma diaria, el 19% de forma semanal y sólo el 7% realiza una comida fuera de casa de forma quincenal o mensual.

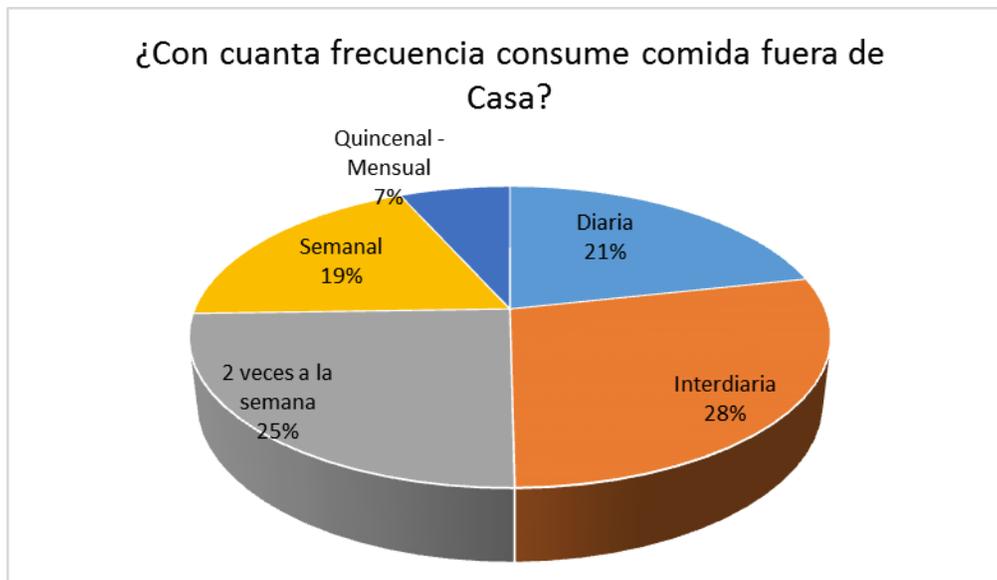


Gráfico 2 ¿Con cuanta Frecuencia Consume de comidas fuera de casa?

De acuerdo a los resultados de las encuestas en el gráfico 3 se puede observar que el 18% de los encuestados consideran tanto a las hamburguesas y los Hot Dog como sus comidas preferidas, el 14% prefieren las pizzas, el 12% los pepitos o los Sándwich, el 9% los Falafel, el 7% las ensaladas, el 6% los Kibbe y solo el 4% prefiere las fajitas.

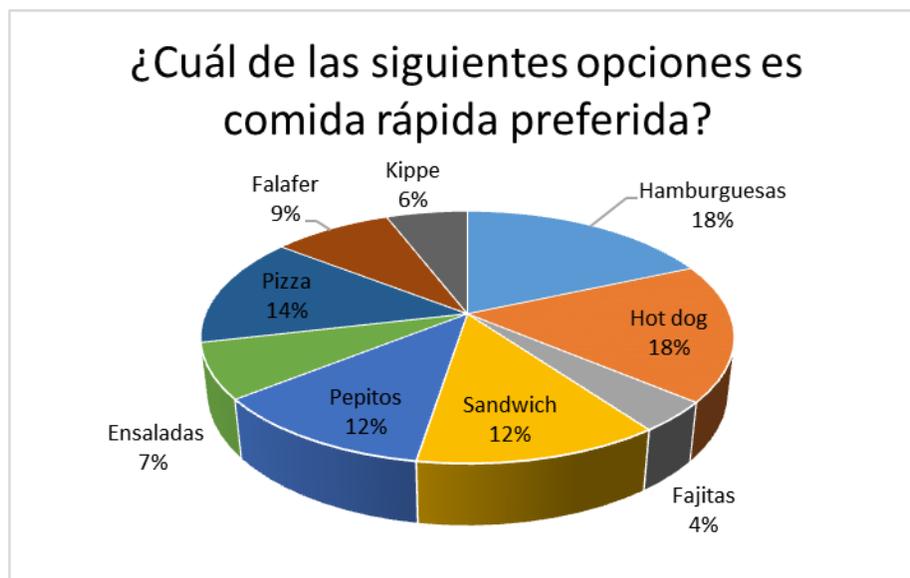


Gráfico 3 ¿Cuál de las siguientes opciones es su Comida Rápida preferida?

En el gráfico 4 se muestran las principales opciones de los ingredientes adicionales que los encuestados agregarían a su comida rápida preferida, siendo las papa al hilo la principal con el 29%, el tocino en segundo lugar con el 24%, seguido por el queso Cheddar con un 19%, la cebolla con el 14%, el tomate con un 9% y la lechuga con un 5 %.

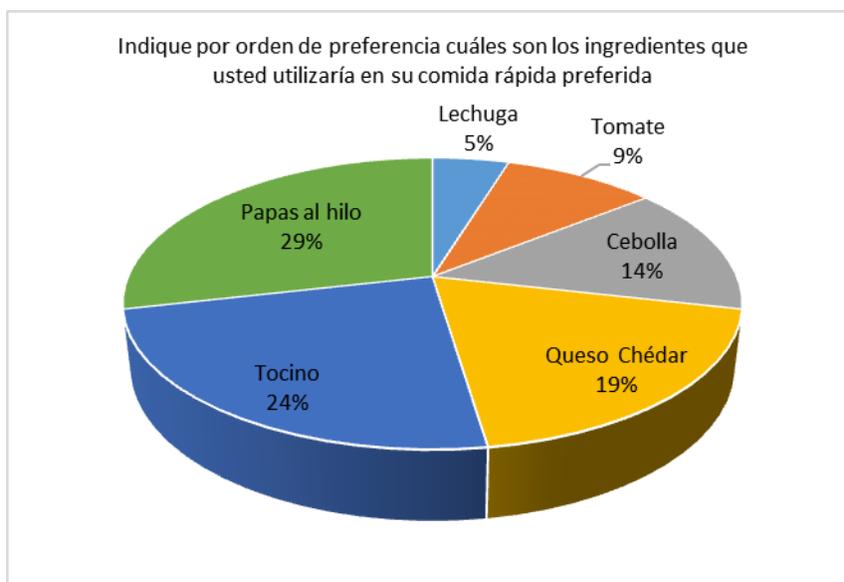


Gráfico 4 Principales Opciones de Ingredientes Adicionales

En el gráfico 5 se muestran los resultados obtenidos a la pregunta de los factores que deciden la compra, donde se puede observar que el 32% de los encuestados consideran que la calidad del producto es el factor decisivo al momento de comprar una comida rápida, mientras que el 30% afirmó que es el precio el factor decisivo al momento de comprar una comida rápida, el 20% indicó que es el sabor y un 18% informó que el tamaño de la ración es el factor decisivo para ellos decidirse a comprar.

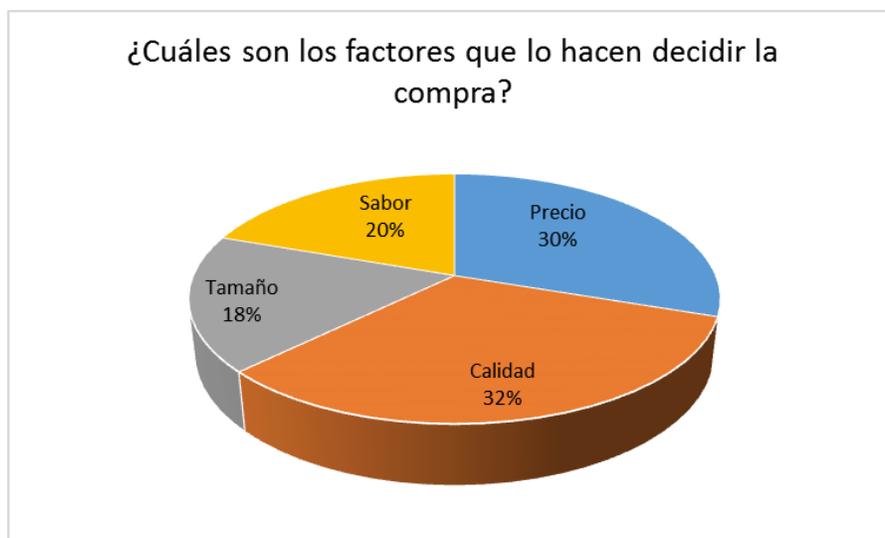


Gráfico 5 ¿Cuáles son los factores que lo hacen decidir la Compra?

En gráfico 6 se observa que un 69% de los encuestados compraría un Sándwich o una ensalada como opción de comida rápida, mientras que el 31% indico que no los compraría.

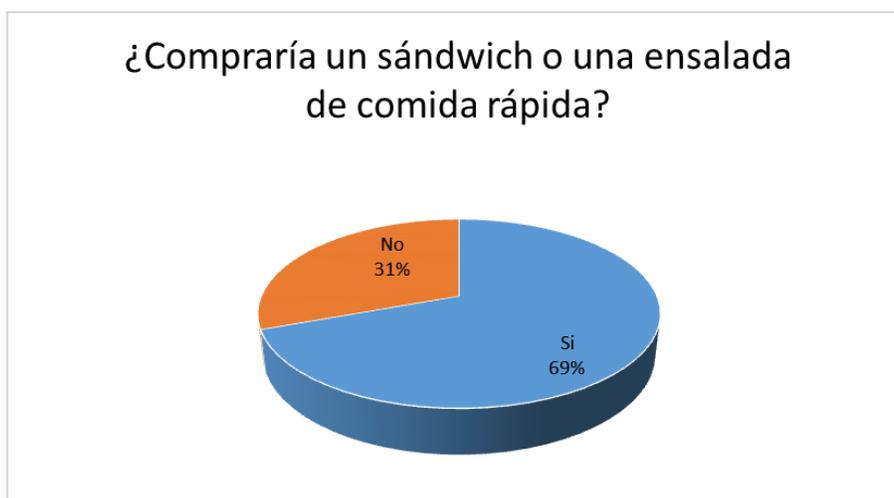


Gráfico 6 ¿Compraría un Sándwich o Ensalada de comida rápida?

En el gráfico 7 se muestran los resultados a la pregunta sobre el rango de precio que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar por un sándwich donde se puede observar que el 38%

pagaría entre 4 y 6 Soles, mientras que el 34% pagaría entre 7 y 8 Soles, el 17% entre 9 y 10 Soles y solo el 11% pagaría más de 10 Soles por un Sándwich.

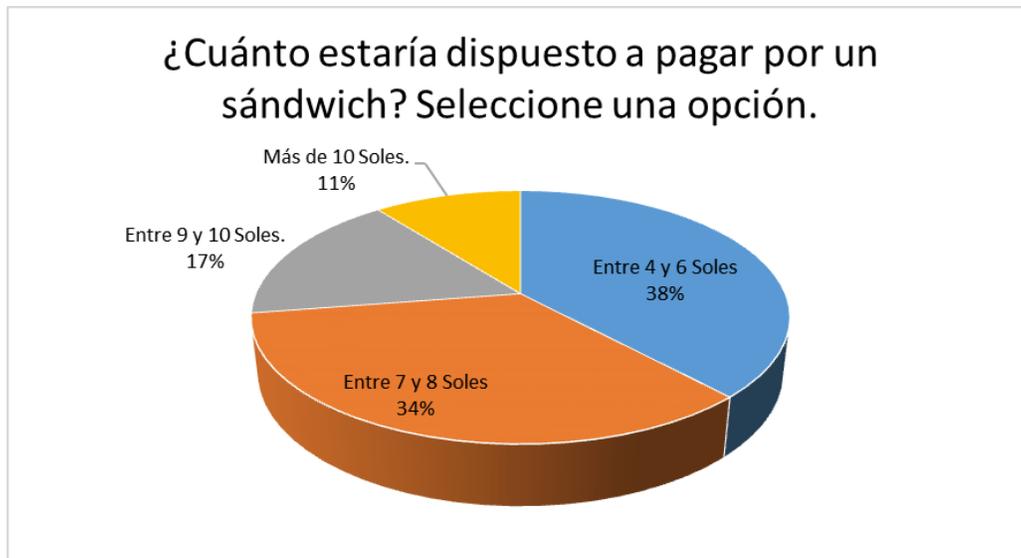


Gráfico 7 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Sándwich?

En el gráfico 8 se muestran los resultados a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por una ensalada? Donde se puede observar que el 41% de los encuestados estaría dispuesto a cancelar entre 4 y 6 Soles por una ensalada, mientras que, el 31% pagaría entre 7 y 8 Soles, el 17% entre 9 y 10 Soles y solo en 11% pagaría más de 10 Soles.

De la siguiente lista de opciones ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por una ensalada?

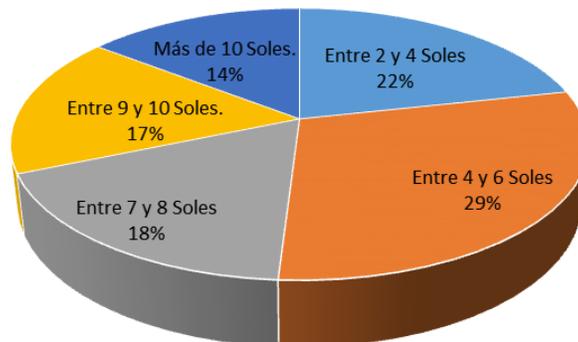


Gráfico 8 Rango de Precio a Pagar Ensalada

En el gráfico 9 se pueden observar los resultados a la pregunta sobre las marcas preferidas de comida rápida, donde el 30% de los encuestados indicó que prefiere la comida rápida que venden los comerciantes locales, seguidos por un 21% que indicaron que les gusta la comida de McDonalds, el 16% Burger King, el 12% KFC, el 11% Papa Jhons o Dominos y el 10% prefiere el Subway.

¿Cuál es la marca de su comida rápida preferida?

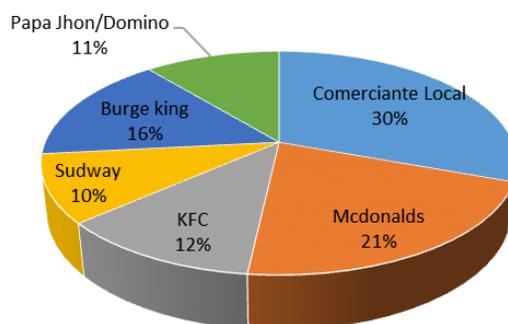


Gráfico 9 ¿Cuál es la marca de su comida rápida preferida?

Gracias a los resultados de las encuestas se pudo determinar que el 85% de los encuestados les gusta la comida rápida, que la mayor parte de los encuestados come de forma interdiaria fuera de casa, que las comidas rápidas preferidas son las hamburguesas y los hot dog, las papas al hilo y el tocino son los ingredientes adicionales preferidos en los consumidores, la calidad, el precio y el sabor, son los factores decisivos al momento de decidir la compra, que la principal competencia son los restaurantes de comida rápida locales y la mayoría de los encuestados estaría dispuesto a cancelar entre 4 y 6 soles por un sándwich o una ensalada.

Los precios de ventas fueron determinados utilizando el método del Price Sensitivity Meter (PSM) Van Westendorp P. (1976). En la tabla 4 se muestra el paso a paso de la estimación de los precios mínimos y máximos, que son S/ 2.00 y S/ 10.00 respectivamente. El precio óptimo oscila entre 6 y 7 Soles.

Tabla 4.
Price Sensitivity Meter

Rango de Precio (Soles)	3.00 Soles	4.00 Soles	5.00 Soles	6.00 Soles	7.00 Soles	8.00 Soles	9.00 Soles	10.00 Soles
Barato	48	46	57	63	41			
Caro				14	83	95	63	
Demasiado Caro						87	98	70
Demasiado Barato	108	97	50					

Las frecuencias resaltadas en azul (201 personas), son las personas que están dispuestas a aceptar nuestro precio promedio, que es S/ 6.50 Soles. Esta aceptación representa un 78% de la muestra tomada, en el gráfico 10 se muestra el punto de cruce entre los precios que sirven para determinar el precio óptimo.

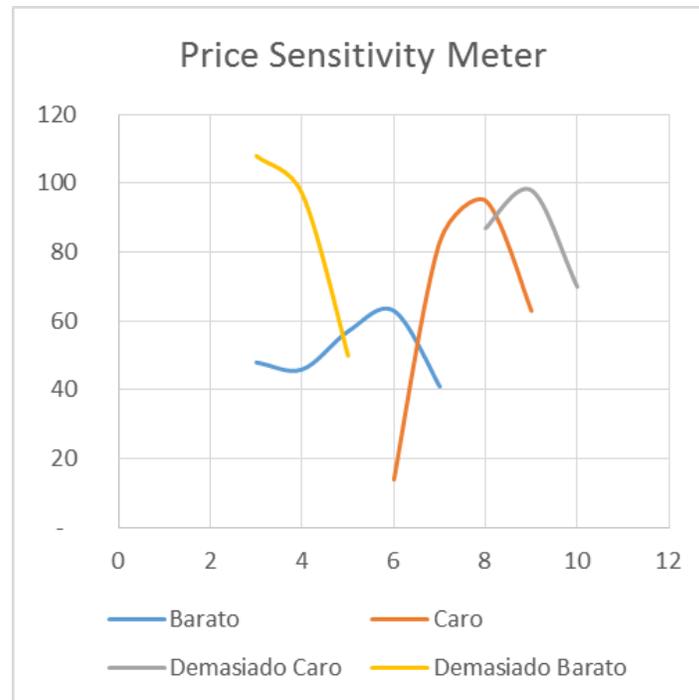


Gráfico 10 Price Sensitivity Meter

2.3 Estimación y pronóstico de la demanda

La estimación de la demanda se realizó tomando en consideración datos secundarios obtenidos del INEI y los resultados obtenidos de la encuesta on-line y la participación del mercado que espera captar la empresa para el primer año.

El dato correspondiente a la población de Lima Metropolitana por grupo de edades y Nivel Socioeconómico fue tomado del INEI (2016) citado por CPI (2017), según el cual el 39.11% de la población corresponde a los Niveles Socioeconómicos A, B y C y tienen edades comprendidas entre los 18 y 55 años (Tabla 5).

Tabla 5.
 Población Lima Metropolitana por Grupo de Edad y Nivel Socioeconómico

NSE	HOGARES		POBLACION		POBLACION POR GRUPOS DE EDAD						
	Mls	%	Mls	%	00-05 años	06- 12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56 - + años
A/B	752	27,5	2.699	27	184	249	194	298	607	597	571
C	1.107	40,5	4.335	42	353	455	356	553	1.061	877	680
D	664	24,3	2.430	24	287	295	221	371	646	401	211
E	210	7,7	746	7	131	108	68	106	179	92	63
	2.733	100,0	10.209	100	955	1.107	838	1.327	2.492	1.967	1.524

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta on-line el 85% de los encuestados ha consumido o compra comida rápida (tabla 6) y solo el 12,55% compraría un sándwich como opción de comida rápida y el 7,06% una ensalada (tabla 7).

Tabla 6.
 Consumo de Comida Rápida.

Consume Comida Rápida		
Respuesta	Valor	%
Sí	255	85
No	45	15
	300	

Tabla 7.
Comida Rápida Preferida

Comida	Cantidad	%
Hamburguesas	47	18,43
Hot dog	45	17,65
Fajitas	10	3,92
Sándwich	32	12,55
Pepitos	30	11,76
Ensaladas	18	7,06
Pizza	36	14,12
Falafel	22	8,63
Kibbe	15	5,88
	255	100

Partiendo de las personas por grupos de edades en Lima Metropolitana de los extractos NSE A, B y C son en total 3,992,600 personas y considerando que el 85% de la población compra comida rápida, que el 12,55% compraría Sándwich, el 7,06% compraría una ensalada como opciones de comida rápida y que la empresa estima captar un 8% del mercado para el primer año, se estima que para el primer año la venta de Sándwich y/o ensaladas sea de 53,241 unidades. En la tabla 8 se muestra el detalle del cálculo realizado.

Tabla 8.
Cálculo de la Demanda Estimada

Descripción	N° Personas
Población Total Lima Metropolitana	10.209.300
NSE A, B y C / Edad 18 - 55	3.992.600
Población que consume comida Rápida (85%)	3.393.710
Compras de Sándwich (12,55%)	425.910
Compras de Ensaladas (7,06%)	239.596
Total Mercado target (19,61%)	665.507
Participación de mercado (8%)	53,241

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1 Análisis del Mercado

3.1.1 Los Objetivos

En la tabla 9 se muestran los principales objetivos del plan de marketing, los cuales se encuentran enmarcados dentro de los objetivos generales de la empresa con la finalidad de generar e incrementar las ventas, dar a conocer y fijar la marca en el cliente objetivo entre otros.

Tabla 9.
Objetivos Plan de Marketing.

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Incrementar Ventas	Venta Año Actual / Venta Año Anterior %	-	10%	10%	10%	10%
Posicionamiento	Reconocimiento de la Marca / Redes Sociales	Lograr 7000 seguidores en Twitter y 8000 en Facebook	40%	25%	20%	10%	5%
Mercado	Crecimiento en el Mercado	Clientes nuevos / Total Clientes %		10%	10%	10%	10%
Fidelidad	Satisfacción del cliente	Clientes reclamo/ Clientes totales %	1%	1%	1%	1%	1%

3.1.2 Las Estrategias de Marketing

3.1.2.1 Segmentación

Se utilizaron criterios de segmentación demográfica tomando en consideración la edad, el lugar de residencia y el criterio psicográficos clasificados según la clase social.

Criterio de Segmentación: Demográfico.

- Lugar de Residencia: Lima Metropolitana.

- Edad: 18 – 55 años.
- Género: hombres y mujeres.

Beneficios Esperados

- Comida de excelente calidad.
- Excelente sabor.
- Ración de buen tamaño.
- Rapidez en el servicio.

Frecuencia del uso del Bien.

Los productos ofrecidos son perecederos, para ser consumidos de forma inmediata, por lo que solo puede ser utilizado una vez, lo que favorece los niveles de ventas, pudiendo mediante la calidad de servicios y productos ofrecidos captar un considerable número de clientes frecuentes.

Criterio de Segmentación: Psicográfico.

- Clase Social: NSE A, B y C.

La segmentación por clase social A, B y C está dada tomando en consideración que estos grupos sociales abarcan el 68,89% de la población limeña de todas las edades.

3.3.2 Posicionamiento

Se buscará el posicionamiento en el mercado mediante la diferenciación, basados en ofrecer productos mejorados, que superan las expectativas de los consumidores al brindarle un producto de mucha calidad, excelente sabor y a un precio competitivo en el mercado. Dentro de los factores de diferenciación se encuentran:

- Brindarle al cliente la opción de convertir los sándwich en ensaladas.
- La opción que le permite al cliente con 6 de los ingredientes disponibles diseñar una ensalada a su gusto por el mismo precio de las otras ensaladas.
- Ver la preparación de su pedido (Sándwich o ensalada).
- Platos de comidas rápidas altamente nutritivos, en raciones de buen tamaño.
- Variedad de ensaladas para todos los gustos.
- La oportunidad de realizar su pedido mediante una App.

3.3.3 Crecimiento

Ansoff (2004) sostiene “que la variable indica la dirección en la que la empresa se mueve con, respecto de su posición corriente (actual) producto-mercado” El autor establece una matriz con cuatro cuadrantes con las mejores opciones a seguir tal como se muestra en la ilustración 3, partiendo de esta matriz y considerando que en el mercado ya existen diversas opciones de comidas rápidas y de restaurantes, se va a aplicar una estrategia de crecimiento basada en la penetración del mercado.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Ilustración 3 Matriz de Ansoff

Considerando que de acuerdo a esta matriz la empresa King Food se encuentran en la vertiente de Mercados Actuales / Productos Actuales o ya existente (Ilustración 4), la empresa utilizará una estrategia de Penetración de Mercado, que se basará en resaltar los beneficios de los sándwich y las ensaladas, la oportunidad de realizar una comida saludable con excelente sabor, un buen tamaño y con la opción de diseñar un plato a su gusto con 6 de los ingredientes disponibles, esto permitirá captar un 8% del mercado durante el primer año.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	King Food	
	NUEVOS		

Ilustración 4 Matriz Ansoff de la empresa

3.3.4 Estrategia de competencia

La compañía utilizará una estrategia de empresa especializada dirigiendo todos los esfuerzos a especializarse y mantenerse actualizada en cuanto a ingredientes naturales y saludables que pueden ser utilizados en ensaladas y Sándwich, así como, cambiando con frecuencias trimestrales las diversas opciones de Sándwich y ensaladas a ofrecer.

LA MEZCLA DE MARKETING

4.1 Producto

La empresa King Food ofrece 10 variedades sándwich con la opción de convertirlos en ensaladas y la oportunidad de diseñar una ensalada a gusto del cliente con 6 de los ingredientes disponibles, adicionalmente ofrece 7 opciones distintas de sándwich.

A continuación se muestran los 10 principales sándwich ya convertidos en ensaladas.

- **César tradicional:** Cuyos ingredientes serán lechuga, tocineta, crotones de pan tostado, queso parmesano, sal, pimienta, aderezo César. (Ilustración 5)



Ilustración 5 Ensalada César.

- **Cesar con Pollo:** tendrá los mismos ingredientes de la César tradicional con el adicional de tiras de pechuga de pollo a la plancha (Ilustración 6).



Ilustración 6 Ensalada César Con Pollo

- **Caprese:** sus ingredientes serán tomate, queso Mozzarella fresco, albahaca y aderezo Capresa (Ilustración 7).



Ilustración 7 Ensalada Caprese.

- **Griega con pavo:** los ingredientes serán tomate, cebolla morada, pepino, pimiento, queso feta en trozos, aceituna y pechuga de pavo (Ilustración 8).



Ilustración 8 Ensalada Griega con Pavo

- **Atún:** integrada por atún en trozos, lechuga, tomate, cebolla, alfalfa, aderezo (Ilustración 9).



Ilustración 9 Ensalada de Atún.

- **Carne:** sus ingredientes serán lechuga, rúcula, espinacas, aguacate, filete de carne asada, cebolla, queso en trozos y aderezo (Ilustración 10).



Ilustración 10 Ensalada de Carne

- **Cangrejo:** ensalada cuyos ingredientes serán cangrejo desmenuzado, lechuga, alfalfa, cebolla, pepinillo, pimentón, pepino, aguacate y aderezo (Ilustración 11).



Ilustración 11 Ensalada de Cangrejo

- **Pavo:** con los ingredientes lechuga romana, manzana, filetes de pavo, aceite de oliva, queso y mayonesa (Ilustración 12).



Ilustración 12 Ensalada de Pavo

- **Gallina:** cuyos ingredientes serán papa, zanahoria, gallina desmenuzada, guisantes, aderezo (Ilustración 13).



Ilustración 13 Ensalada de Gallina

- **Vegetales y Pollo:** con los ingredientes brócoli, coliflor, zanahoria, vainitas, maíz, pollo saltado y aderezo (Ilustración 14).



Ilustración 14 Ensalada de Vegetales y Pollo

Dentro de las opciones de Sándwich que actualmente ofrece se encuentran las siguientes opciones:

- Sándwich de Pollo (Ilustración 15).



Ilustración 15 Sándwich de Pollo

- Sándwich de Lomito (Ilustración 16).



Ilustración 16 Sándwich de Lomito

- Sándwich de Atún (Ilustración 17).



Ilustración 17 Sándwich de Atún

- Sándwich Gourmet (Ilustración 18).



Ilustración 18 Sándwich Gourmet

- Sándwich Italiano, Pollo Saltado, Pepperoni (Ilustración 19).



Ilustración 19 Sándwich Italiano, Pollo Saltado, Pepperoni

4.2 Precio

De acuerdo al análisis de precio realizado en el punto 2.3, el precio óptimo de venta es de S/ 6.50 Soles por unidad para los Sándwich y ensaladas, adicionalmente para la fijación de los precios se consideró una estrategia de precios promedio del mercado y los costos de producción, tomando en consideración los precios ofrecidos por empresas establecidas en la ciudad que ofrecen productos similares y que el precio corresponde solo al sándwich o la ensalada, sin incluir bebidas, acompañantes o postres.

En la tabla 10 se muestra el detalle de los ingredientes que serán utilizados en la elaboración de los sándwich y las ensaladas y cuyos precios fueron tomados en consideración para el cálculo de los costos de ventas.

Tabla 10.
Costos de Ingredientes y materiales.

Ingrediente	Um / Kl - Litro	Precio p/kilo, Litro	Precio /Gr ,ml	Ingrediente	Um / Kl - Litro	Precio p/kilo, Litro	Precio /Gr ,ml
Aceite de oliva	500	16,55	0,033	Mayonesa	1.000	11,50	0,012
Aceite Vegetal	1.000	6,00	0,006	Pan Tostado	250	2,00	0,008
Aceitunas	1.000	19,50	0,020	Pan p/Sánd.	1	0,20	0,200
Aderezo	500	2,50	0,005	Papa	1.000	1,18	0,001
Aguacate / Palta	1.000	5,50	0,006	Pepinillo	1.000	1,50	0,002
Albahaca	100	1,99	0,020	Pepino	1.000	1,50	0,002
Alfalfa	1.000	0,99	0,001	Pimentón	1.000	1,94	0,002
Atún en Trozos	170	3,33	0,020	Pollo a la plancha	1.000	10,00	0,010
Brócoli	1.000	0,68	0,001	Pollo Saltado	1.000	15,00	0,015
Cangrejo desmenuzado	1.000	26,90	0,027	Queso Feta	1.000	25,00	0,025
Cebolla Morada	1.000	0,90	0,001	Queso Fresco	1.000	9,00	0,009
Coliflor	1.000	0,68	0,001	Queso Mozzarella	1.000	8,59	0,009
Espinacas	1.000	3,00	0,003	Queso Parmesano	250	2,99	0,012
Filete de Carne	1.000	19,00	0,019	Sal / Pimienta	1.000	3,50	0,004
Filete de Pavo	1.000	22,00	0,022	Salami	500	16,80	0,034
Gallina desmenuzada	700	14,00	0,020	Tomate	1.000	1,37	0,001
Gaseosa	1	1,50	1,500	Vainitas	1.000	2,08	0,002
Guisantes	100	4,49	0,045	Zanahoria	1.000	0,62	0,001
Jamón	1.000	12,00	0,012	Envase	1.000	100,00	0,10
Lechuga	1.000	1,79	0,002	Papel Encerado	850	400,00	0,471
Lechuga Romana	1.000	1,42	0,001	Tenedor	1.000	80,00	0,080
Maíz	1.000	1,75	0,002	Bolsa	1.000	330,00	0,330

Manzana	1.000	2,40	0,002	Servilletas	5.400	23,00	0,004
---------	-------	------	-------	-------------	-------	-------	-------

En la 11 se muestran los precios de ventas de los Sándwich y las ensaladas.

Tabla 11.
Precios de Ventas

Tipo de plato	Nombre	Ingredientes	Mat. Indirectos	Costo de Ventas	Precio de Ventas
Ensaladas	Atún	2,99	0,51	3,50	7,00
	Cangrejo	2,99	0,51	3,51	7,00
	Capresa	2,74	0,51	3,25	6,50
	Carne	3,45	0,51	3,96	8,00
	Cesar	2,94	0,51	3,45	7,00
	Cesar Pollo	3,42	0,51	3,94	7,50
	Gallina	2,94	0,51	3,45	7,00
	Griega	3,71	0,51	4,22	8,00
	Pavo	3,65	0,51	4,16	8,00
	Veg/Pollo	3,51	0,51	4,03	8,00
Sándwich	Sand. Pollo	2,80	0,45	3,25	7,00
	Sand Lomito	3,50	0,45	3,96	7,50
	Atún	2,77	0,45	3,22	6,50
	Gourmet	3,71	0,45	4,16	8,00
	Pollo Salteado	2,86	0,45	3,31	6,50
	Italiano	3,75	0,45	4,20	8,00
Acompañantes	Papas Crocantes			0,89	2,00
Bebidas	Gaseosas			1,50	2,25

Para el caso de las Papas Fritas y las bebidas los precios fueron calculados tomados en consideración el precio promedio del mercado y los costos de ventas quedando establecidos según se muestra en las tablas 11 y 12.

Tabla 12.
 Precio de Ventas Papas Fritas

Ingrediente	Um / Kl - Litro	Precio p/kilo o Litro	Precio /Gr ,ml	Precio de Venta	1,70
				Costo	0,89
				Cantidad	Soles
Aceite Vegetal	1.000	6,00	0,006	50	0,300
Papa	1.000	1,18	0,001	500	0,590

Tabla 13.
 Precio de Ventas Gaseosas

Ingrediente	Um / Kl - Litro	Precio p/kilo, Litro	Precio /Gr ,ml	Precio de Venta	2,25
				Costo	1,50
				Cantidad	Soles
Gaseosa	1	1,50	1,500	1	1,50

4.3 Plaza

Se alquiló un local de 180 m² de área total con divisiones para las áreas operativas y de oficinas, el mismo está ubicado en Jesús María, esta ubicación es céntrica y se decidió debido a que se concentran un considerable número de oficinas, lo hace favorable para la empresa, pues significa que es accesible al público objetivo y le brinda a los consumidores una opción distinta para el almuerzo y la cena.

La empresa King Food cuenta con una página web donde el usuario puede acceder a nuestro catálogo de productos consultar el detalle de los ingredientes que los componen, su aporte nutricional y para los usuarios ubicados en San Isidro existe la opción de la compra en línea.

Para el caso de las compras en línea, el cliente puede escoger el sándwich o la ensalada de su preferencia o diseñar la ensalada a su gusto, de igual manera podrá decidir si lo quiere en combo, solos o con bebida solamente.

La empresa optó por el canal de distribución directo desde el fabricante hasta el consumidor, el producto será vendido directamente en el área destinada para restaurante dentro de la empresa.

El flujo del proceso de distribución de la empresa quedo definido según se muestra en el gráfico 11.

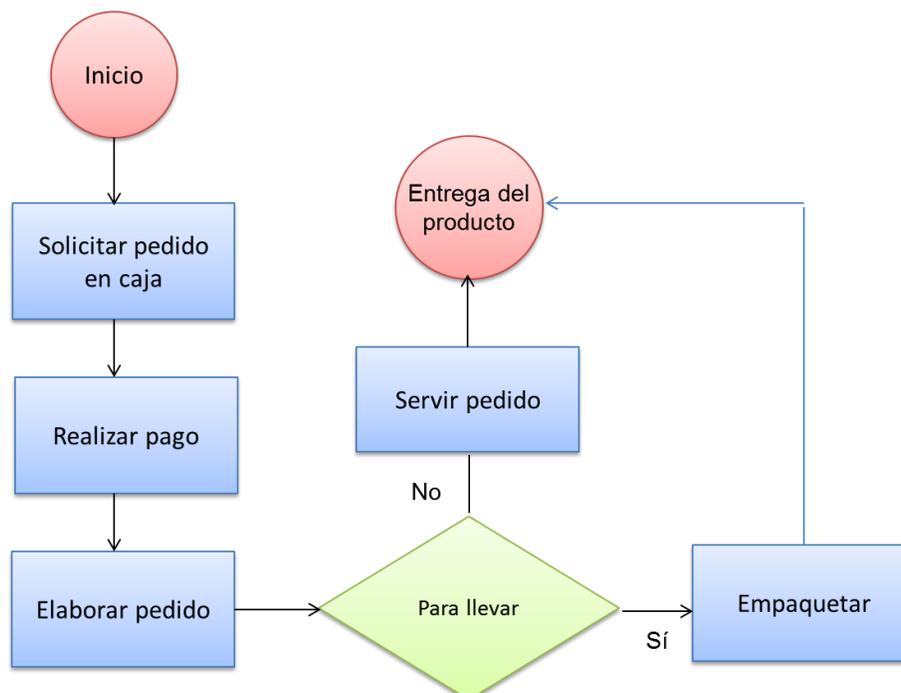


Gráfico 11 Flujo de Proceso

4.4 Promoción

El plan de promoción está dirigido a la población de la NSE A, B y C de Lima que hasta el 2017 lo conformaban 3.992.600 habitantes con edades comprendidas entre 18 y 55 años, se espera un alcance del 19.61% para un total de 665.507 que es el segmento del mercado objetivo.

El principal objetivo del plan de promoción será ofrecer una alternativa de comida rápida saludable con un alto valor nutritivo, para lograrlo el plan estará enfocado en las cualidades de los

ingredientes utilizados y en la combinación de los ingredientes, así como en la posibilidad de crear una ensalada única con una combinación de ingredientes escogida por el cliente.

La mezcla de medios a utilizar permitirá llegar a un mayor número de clientes potenciales de forma masiva, esto será posible gracias a la utilización de medios digitales, impresos, material publicitario, dípticos entre otros.

De igual manera, se revisarán y mejorarán los perfiles de la empresa en las redes sociales a fin de captar la mayor cantidad posible de seguidores y actualizar y mejorar la información existente a fin de mejorar su efectividad.

4.5 El Plan de Acción

El plan de acción cuyo proceso se muestra en la ilustración 20, los conforman las actividades que a continuación se detallan:

- **Venta personal**, es la principal actividad de la empresa y la mayor fuente de ingresos, a su entrada en la sala del restaurante la persona puede leer la variedad de opciones en ensaladas y sándwich disponibles con sus respectivos precios, dispuestos en avisos luminosos y de un tamaño grande que permite a las personas observarlos desde lejos, luego se dirige a cualquiera de las dos cajas disponibles y ordena su pedido, el cajero le indicará el lugar donde puede retirar su orden. Mientras espera, puede observar como es preparado su pedido por los trabajadores del restaurante.
- Se utilizará la opción 2 de los planes de avisos medida 4x2 de la agencia Ad Publis EIRL (2019), se escoge esta opción porque ofrece una mayor amplitud de publicación en medios digitales e impresos.

- Los días domingo de los siguientes 3 meses, se utilizará la opción de publicidad encartada en los principales periódicos de circulación local.
- Se actualizarán los perfiles que actualmente la empresa tiene creados en las diversas redes sociales, revisando la información cargada a la fecha y modificándolos a fin de atraer la mayor cantidad posible de seguidores.

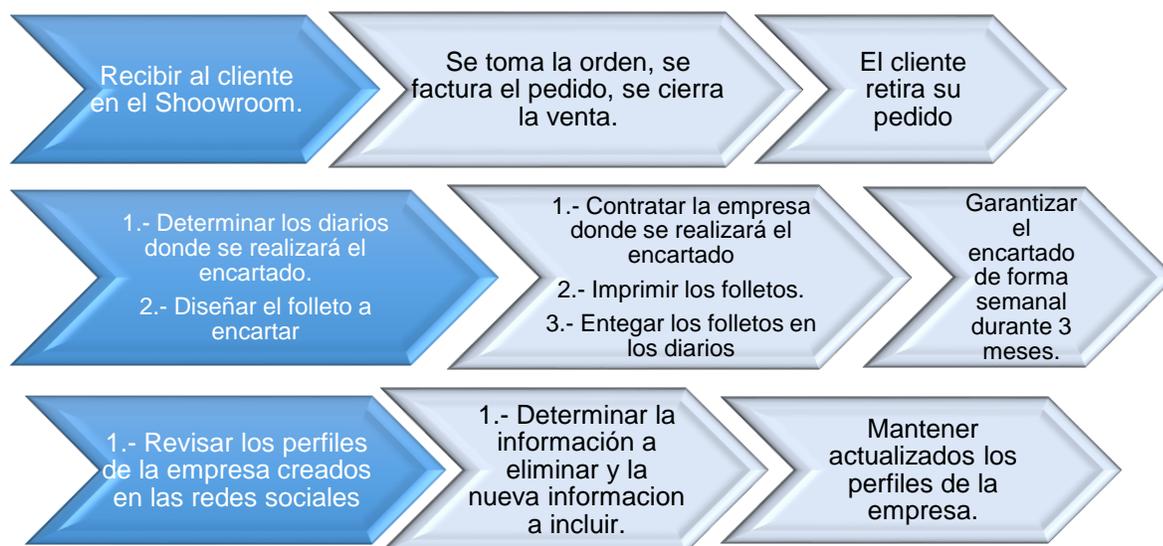


Ilustración 20 Plan de Acción

4.6 Personas

El cumplimiento de las actividades del plan de marketing tiene como principales responsables las siguientes personas.

Gerente General: Es quien finalmente aprueba las publicaciones y todo el plan de marketing de la empresa y conjuntamente con el gerente de ventas será el responsable de su ejecución y efectividad.

Gerente de ventas: tiene la responsabilidad de la ejecución del plan de marketing, adicionalmente creó del aviso publicado en periódico, de los folletos y todo el material publicitario utilizado para la empresa.

Asistente de Venta: Su función principal es la de contactar las imprentas para el material publicitario, realizar las cotizaciones de los servicios de avisos de prensa y servicio de encartado, es la persona encargada de mantener actualizados los perfiles de la empresa en las diversas redes sociales y garantizar llegar a la cantidad de seguidores previstos.

4.7 Infraestructura Física

En la ilustración 21 se muestra la distribución del local alquilado, la misma incluye el área del restaurante, baños, cocina y las oficinas de administración, ventas, gerencia general y el depósito.

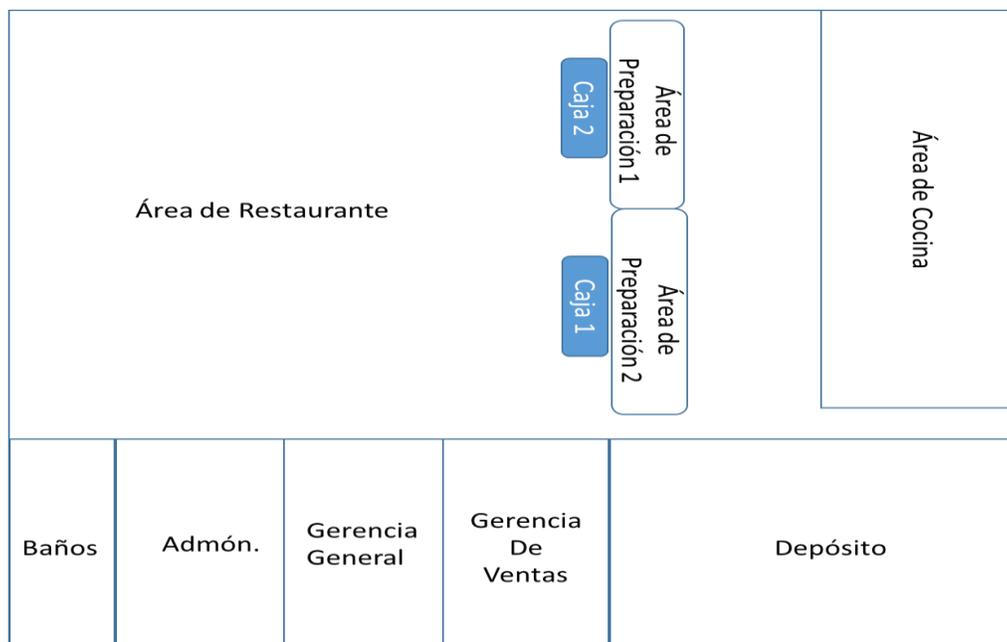


Ilustración 21 Distribución del Local

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1 Objetivos

El objetivo principal del análisis económico evaluar el impacto del plan de marketing mediante la proyección de los estados financieros.

5.2 Los supuestos

5.2.1 Ventas

Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (2018):

En abril 2018, el sector restaurantes (servicios de comidas y bebidas) se incrementó en 3,04%, comportamiento que se sustentó en la evolución favorable de los negocios de restaurantes en 3,01%, seguido de otras actividades de servicio de comidas (2,70%), servicio de bebidas (2,56%) y suministro de comidas por encargo (24,08%).

Tomando en consideración el crecimiento que presentó el sector durante el 2018 y la estabilidad económica del país, se realizó el presupuesto de venta donde se estima captar el 8% del mercado para el primer año, de igual manera se prevé un crecimiento sostenido del 10% a partir del segundo año.

5.2.2 Periodo de Evaluación

El plan de marketing tendrá una evaluación económica para cinco años, tomando en consideración la naturaleza del negocio se prevé que ese periodo de tiempo da una base sólida para la toma de decisiones.

5.2.3 Moneda

Soles (S/) fue la moneda utilizada para proyectar los estados financieros y los distintos reportes.

5.2.4 Precios

Las proyecciones de las ventas se realizaron tomando en consideración el Índice de Precios al Consumidor (IPC) a Diciembre 2018, el cual era de 2,19%, dato suministrado por el Sunat (2019).

5.2.5 Costos

Tanto los costos de ventas como la materia prima y los gastos fijos se proyectaron tomando en consideración el IPC de 2.19%, dato obtenido del Sunat (2019).

5.2.6 Inventarios

Se decidió trabajar con un piso de inventario equivalente a 3 días de ventas.

5.2.7 Depreciación.

De acuerdo a lo establecido por las reglas contables normalmente aplicadas y por el reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta, los equipos, mobiliarios y herramientas serán depreciados en un periodo de 60 meses (5 años).

5.2.8 Impuestos.

Se aplicó un impuesto sobre la renta del 29.5% para la proyección de los estados de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.

5.3 Los presupuestos

5.3.1. Presupuestos

Para proyectar los estados financieros es necesario realizar el presupuesto de ventas, proyectar los costos de ventas, así como los gastos fijos y los gastos de nómina.

En la tabla 14 se muestra el presupuesto de ventas en unidades donde se tomó en consideración el incremento anual del 10% que es el crecimiento que se prevé tener durante los años proyectados.

Tabla 14.
Presupuesto de Ventas en Unidades.

Tipo de plato	Producto	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles	5to Año Soles
	Total	98,050	107,855	118,641	130,505	143,555
Ensaladas	Atún	3,640	4,004	4,404	4,844.84	5,329
	Cangrejo	3,687	4,056	4,461	4,907	5,398
	Capresa	3,106	3,417	3,758	4,134	4,547
	Carne	3,251	3,576	3,934	4,327	4,760
	Cesar	3,695	4,065	4,471	4,918	5,410
	Cesar Pollo	3,444	3,788	4,167	4,584	5,042
	Gallina	3,168	3,485	3,833	4,217	4,638
	Griega	3,111	3,422	3,764	4,141	4,555
	Pavo	3,178	3,496	3,845	4,230	4,653
	Veg/Pollo	3,309	3,640	4,004	4,404	4,845
	Sand. Pollo	3,109	3,420	3,762	4,138	4,552
	Sand Lomito	3,257	3,583	3,941	4,335	4,769
	Sándwich	Atún	3,676	4,044	4,448	4,893
Gourmet		3,346	3,681	4,049	4,454	4,899
Pollo Salteado		3,208	3,529	3,882	4,270	4,697
Italiano		3,106	3,417	3,758	4,134	4,547
Acompañantes	Papas					
	Crocantes	31,975	35,173	38,690	42,559	46,815
Bebidas	Gaseosas	12,784	14,062	15,469	17,016	18,717

En la tabla 15 se muestra el presupuesto de ventas en Soles, el cual fue realizado basado en las unidades del presupuesto de ventas en unidades.

Tabla 15.
 Presupuesto de Ventas en Soles

Tipo de plato	Producto	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles	5to Año Soles
	Total	483,408	543,394	610,823	686,620	771,823
	Atún	25,480	28,642	32,196	36,191	40,682
	Cangrejo	25,809	29,012	32,612	36,658	41,207
	Capresa	20,189	22,694	25,510	28,676	32,234
	Carne	26,008	29,235	32,863	36,941	41,525
Ensaladas	César	25,865	29,075	32,682	36,738	41,297
	Cesar Pollo	25,830	29,035	32,638	36,688	41,241
	Gallina	22,176	24,928	28,021	31,498	35,407
	Griega	24,888	27,976	31,448	35,350	39,737
	Pavo	25,424	28,579	32,125	36,112	40,593
	Veg/Pollo	26,472	29,757	33,449	37,600	42,266
	Sand. Pollo	21,763	24,464	27,499	30,912	34,747
	Sand Lomito	24,428	27,459	30,866	34,696	39,002
Sándwich	Atún	23,894	26,859	30,192	33,938	38,150
	Gourmet	26,768	30,090	33,823	38,021	42,739
	Pollo Salteado	20,852	23,440	26,348	29,618	33,293
	Italiano	24,848	27,931	31,397	35,293	39,673
Acompañantes	Papas Crocantes	63,950	71,886	80,806	90,833	102,105
Bebidas	Gaseosas	28,764	32,333	36,346	40,856	45,925

En la tabla 16 se muestra el Costo de Ventas proyectado para los cinco años, el mismo fue calculado tomando en consideración las unidades del presupuesto de ventas y los costos de los materiales a utilizar para la elaboración de los platos.

Tabla 16
 Costo de Ventas Proyectado

Tipo de plato	Producto	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles	5to Año Soles	
	Total	245,651	276,134	310,399	348,917	392,214	
Ensaladas	Atún	12,740	14,321	16,098	18,096	20,341	
	Cangrejo	12,932	14,537	16,340	18,368	20,647	
	Capresa	10,106	11,360	12,770	14,355	16,136	
	Carne	12,884	14,482	16,280	18,300	20,571	
	César	12,763	14,346	16,127	18,128	20,377	
	Cesar Pollo	13,553	15,235	17,125	19,250	21,639	
	Gallina	10,937	12,294	13,819	15,534	17,462	
	Griega	13,130	14,760	16,591	18,650	20,964	
	Pavo	13,220	14,860	16,704	18,777	21,107	
	Veg/Pollo	13,321	14,974	16,832	18,920	21,268	
	Sand. Pollo	10,106	11,360	12,770	14,355	16,136	
	Sand Lomito	12,884	14,483	16,280	18,301	20,572	
	Sándwich	Atún	11,849	13,319	14,972	16,830	18,918
		Gourmet	13,922	15,650	17,592	19,775	22,229
Pollo Salteado		10,627	11,946	13,429	15,095	16,968	
Italiano		13,043	14,661	16,481	18,526	20,824	
Acompañantes	Papas Crocantes	28,458	31,989	35,959	40,421	45,437	
Bebidas	Gaseosas	19,176	21,556	24,230	27,237	30,617	

En la tabla 17 se muestra la nómina proyectada para los cinco años, se incluye la alícuota correspondientes a CTS y Gratificaciones.

Tabla 17
 Nómina Proyectada

Cargo	Cantidad de Personas	Salario Mensual	Total mensual	Alícuota Beneficios	Total Mensual	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles	5to Año Soles
Gerente General	1	1,500	1,500	250.05	1,750.05	21,001	21,001	21,001	21,001	21,001
Administrador	1	1,200	1,200	200.04	1,400.04	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Total Admón. Gcía	2	2,700	2,700	450.09	3,150.09	37,801	37,801	37,801	37,801	37,801
Gerente de Ventas	1	1,200	1,200	200.04	1,400.04	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Total Ventas	1	1,200	1,200	200.04	1,400.04	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Supervisor de Operaciones	1	1,200	1,200	200.04	1,400.04	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Cocineros	2	930	1,860	310.06	2,170.06	26,041	26,041	26,041	26,041	26,041

Ayudantes	2	930	1,860	310.06	2,170.06	26,041	26,041	26,041	26,041	26,041
Despachadores	2	930	1,860	310.06	2,170.06	26,041	26,041	26,041	26,041	26,041
Total Operaciones	7	3,990	6,780	1,130.23	7,910.23	94,923	94,923	94,923	94,923	94,923
Total Nómina						149,524	149,524	149,524	149,524	149,524

En la tabla 18 se muestran los gastos que incluyen los servicios públicos y su alícuota para los costos productivos correspondientes al área de cocina.

Tabla 18
Gastos Generales Proyectados (al costo del producto)

% Gasto al costo del Producto							
Descripción	%	Mensual Soles	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Electricidad	60%	210	2,100	2,520	2,520	2,520	2,520
Alquiler del local	60%	2,100	21,000	25,200	25,200	25,200	25,200
SubTotal		2,310	23,100	27,720	27,720	27,720	27,720
%Gastos Operativos							
Descripción	%	Mensual Soles	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Agua	100%	80	800	960	960	960	960
Electricidad	40%	140	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Alquiler	40%	1,400	14,000	16,800	16,800	16,800	16,800
Material de Oficina		75	750	764	778	793	808
Material de Limpieza		150	1,500	1,528	1,557	1,586	1,616
SubTotal		1,845	18,450	21,452	21,495	21,539	21,584
Total		4,155	41,550	49,172	49,215	49,259	49,304

En la tabla 19 se muestra el presupuesto de Marketing correspondiente a los cinco años proyectados.

Tabla 19
Presupuesto de Marketing

Concepto	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Publicidad						
AdPublis EIRL	3,299	26,392	26,392	27,052	27,728	28,421.30
Encarte (130,000 unidades)	1,344	4,032	5,376	5,510	5,648	5,789
Total	4,643	30,424	31,768	32,562	33,376	34,211

5.4 Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados

Partiendo de las proyecciones tanto de los ingresos como de los egresos se procedió a realizar el cálculo del estado de resultados, el balance general y el flujo de caja.

En la tabla 20 se muestra el Estado de Resultados correspondiente a los cinco años proyectados donde se puede observar que la venta de 98,050 unidades (Incluyendo bebidas y papas crocantes) generaran una utilidad Neta de S/ 11,462 Soles para el primer año de funcionamiento.

Tabla 20
Estado de Resultados

CONCEPTO	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles	5to Año Soles
UNIDADES A VENDER	98,050	107,855	118,641	130,505	143,555
VENTAS	483,408	543,394	610,823	686,620	771,823
MATERIA PRIMA	245,651	276,134	310,399	348,917	392,214
SUELDOS Y SALARIOS	94,923	94,923	94,923	94,923	94,923
GASTOS	23,100	23,100	27,720	27,720	27,720
COSTO DE VENTAS	363,674	394,156	433,042	471,559	514,856
MARGEN DE CONTRIBUCION	119,734	149,237	177,781	215,061	256,967
SUELDOS Y SALARIOS	37,801	37,801	37,801	37,801	37,801
GASTOS VARIOS	18,450	21,452	21,495	21,539	21,584
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56,251	59,253	59,296	59,340	59,385
SUELDOS Y SALARIOS	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
PLAN DE MARKETING	30,424	31,768	32,562	33,376	34,211
GASTOS DE VENTAS	47,224	48,568	49,363	50,177	51,011
GANANCIA OPERATIVA	16,258	41,415	69,122	105,544	146,570
Impuesto a la renta	4,796	12,217	20,391	31,135	43,238
GANANCIA NETA	11,462	29,198	48,731	74,408	103,332

En la tabla 21 se muestra el Balance General correspondiente al primer año de operaciones luego de implementado el plan de marketing.

Tabla 21
Balance General

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Inventario	9,742	Préstamos por pagar	
Total Activos Circulantes	9,742	Total Pasivos Capital	
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario	11,565	Capital Neto	
Equipos y Herramientas	32,600		
Depreciación	-8,833	Aporte Capital Social	45,074
Total Activos Fijos	35,332	Total Capital Neto	45,074
ACTIVOS	45,074	PASIVOS + CAPITAL	45,074

Partiendo de los datos del Estado de Resultado se procedió a realizar los cálculos correspondientes al flujo de caja para los años proyectados donde se puede observar que la empresa contará con la liquidez necesaria para cubrir los pagos correspondientes a los gastos operativos.

Tabla 22
Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Ingresos por Ventas		483,408	543,394	610,823	686,620	771,823
Total Ingresos		483,408	543,394	610,823	686,620	771,823
Egresos						
Pago Proveedores / Materia Prima		-245,651	-276,134	-310,399	-348,917	-392,214
Sueldos y Salarios		-149,524	-149,524	-149,524	-149,524	-149,524
Gastos Operaciones		-23,100	-23,100	-27,720	-27,720	-27,720
Gastos de Ventas		-30,424	-31,768	-32,562	-33,376	-34,211
Gastos de Administración		-18,450	-21,452	-21,495	-21,539	-21,584
Total Gastos		-467,149	-501,978	-541,701	-581,076	-625,253
Inversión	-30,424					
Total Egresos	-30,424	-467,149	-501,978	-541,701	-581,076	-625,253
Flujo de Caja Neto	-30,424	16,258	41,415	69,122	105,544	146,570
Flujo de Caja Acumulado		-14,166	41,415	69,122	105,544	146,570

5.5 La Rentabilidad económica del proyecto

5.5.1 Valor Presente Neto

Torres, J & Paredes J. (2017) indica que:

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Girón E. (2012) define el VAN como:

El valor actualizado de los beneficios futuros, menos el valor actualizado de los costos futuros, descontados a la tasa de descuento convenida (...) Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de beneficios futuros, menos el valor actualizado de los costos futuros. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo de la cual los proyectos de inversión no deben realizarse.

Partiendo de los conceptos anteriores se puede decir que una de las formulas normalmente utilizada para calcular el Valor Actual Neto es la mostrada en la ecuación 1.

Ecuación 1 Valor Actual Neto

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

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 obtienen en la ecuación 2, se puede observar que el VAN para este plan es de S/308,364 Soles, positivo, lo que indica que la inversión será recuperada durante los años proyectados y que es recomendable realizar la inversión.

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja (Soles)	16,258	41,415	69,122	105,544	146,570
Interés (1 + Interés)	1.0296	1.06	1.09	1.12	1.16
Flujo de Caja Proyectado (Soles)	15,791	39,068	63,330	93,920	126,678.66
	=	338,788	-30,424	308,364	

5.5.2 Tasa Interna de Retorno

De acuerdo con Girón E. (2012) “la tasa de actualización por medio de la cual el valor actual de ingresos de efectivo, es igual al valor actual de los egresos o salidas de efectivo”.

Según señalan Torres, J. & Paredes J. (2017):

La tasa interna de retorno (TIR) representa el retorno generado por determinada inversión (muy utilizada como uno de los indicadores clave en estudios de análisis de viabilidad), o sea, representa la tasa de interés con la cual el capital invertido generaría exactamente la misma tasa de rentabilidad final. En otras palabras, representa una tasa que, cuando se le utiliza como tasa de descuento, hace el VAN igual a cero.

Tomando en consideración los conceptos antes expuesto se puede decir que la fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno es la mostrada en la ecuación 2.

Ecuación 2 Tasa Interna de Retorno

$$TIR = R1 + (R2 - R1) \frac{Van +}{(Van+) - (Van-)}$$

Donde:

R1= Tasa de descuento que produce el VAN positivo.
R2= Tasa de descuento que produce el VAN negativo.
VAN -= Valor Actual Neto negativo de Fondos.
VAN += Valor Actual Neto positivo de Fondos

Al aplicar la fórmula a los datos del Estado de Resultados se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 118% lo que indica que es recomendable realizar la inversión pues la misma es rentable en el transcurrir de los años proyectados.

5.5.3 El análisis de sensibilidad

Según Gava, L.; E. Roperio; G. Serna y A. Ubierna, (2008)

“La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Pesimista: Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable: Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista: Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.”

A fin de realizar los análisis de los panoramas Pesimistas y Probables se tomó en consideración que la variación correspondería a las unidades vendidas donde:

Pesimista: Ventas de 84,500 unidades durante el primer año.

Probable: Venta de 94,800 unidades durante el primer año.

En un primer escenario pesimista (Tabla 23) se puede observar que la venta de 84,500 unidades generará una pérdida de S/ 203 Soles durante el primer año, sin embargo, a partir del segundo año, la empresa comienza a generar utilidad, esto debido al crecimiento del 10% previsto, de igual manera, partiendo de este estado de resultados, se realizó la proyección del flujo de caja (Tabla 24) donde se puede observar que durante los primeros dos años se requerirá de un financiamiento externo para poder cumplir con los desembolsos correspondientes a los gastos operativos.

Tabla 23
Estado de Resultado – Pesimista

CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
UNIDADES A VENDER	84,500	92,950	102,245	112,469.50	123,716
VENTAS	416,603	468,299	526,411	591,733	665,161
COSTO DE VENTAS	313,416	339,686	373,198	406,392	443,706
MARGEN DE CONTRIBUCION	103,187	128,613	153,213	185,341	221,455
SUELDOS Y SALARIOS	37,801	37,801	37,801	37,801	37,801
GASTOS VARIOS	18,450	21,452	21,495	21,539	21,584
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56,251	59,253	59,296	59,340	59,385
SUELDOS Y SALARIOS	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
PLAN DE MARKETING	30,424	31,768	32,562	33,376	34,211
GASTOS DE VENTAS	47,224	48,568	49,363	50,177	51,011
GANANCIA OPERATIVA	- 288	20,791	44,554	75,824	111,059
Impuesto a la renta	- 85	6,133	13,143	22,368	32,762
GANANCIA NETA	- 203	14,658	31,410	53,456	78,297

Tabla 24 Flujo de Caja Proyección Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Ingresos por Ventas		416,603	468,299	526,411	591,733	665,161
Total Ingresos		416,603	468,299	526,411	591,733	665,161
Egresos						
Pagos Proveedores Operación		-313,416	-339,686	-373,198	-406,392	-443,706
Sueldos y Salarios		-54,602	-54,602	-54,602	-54,602	-54,602
Gastos de Ventas		-30,424	-31,768	-32,562	-33,376	-34,211
Gastos de Administración		-56,251	-59,253	-59,296	-59,340	-59,385

Total Gastos		-454,692	-485,309	-519,658	-553,710	-591,903
Inversión	-30,424					
Total Egresos	-30,424	-454,692	-485,309	-519,658	-553,710	-591,903
Flujo de Caja Neto	-30,424	-38,089	-17,010	6,753	38,022	73,258
Flujo de Caja Acumulado		-68,513	-17,010	6,753	38,022	73,258

En el escenario probable (tabla 25) con la venta de 94,800 unidades generará una utilidad Neta de S/ 8,664.14 Soles para el primer año, mientras que la venta de 138,797 unidades generará S/ 115,363.35 Soles de Utilidades para el quinto año proyectado, de igual manera, partiendo de los datos de este reporte se elaboró el flujo de Caja (tabla 26) donde se observa que la empresa requerirá de financiamiento para cubrir los pagos operativos del primer año, pues sus ingresos no cubren el desembolso de ese período.

Tabla 25
Estado de Resultados – Probable

CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
UNIDADES A VENDER	94,800	104,280	114,708	126,179	138,797
VENTAS	467,384.30	543,393.54	610,823.24	686,620.30	771,823.01
COSTO DE VENTAS	351,619.19	381,091.62	418,688.15	455,928.87	497,790.80
MARGEN DE CONTRIBUCION	115,765.11	162,301.92	192,135.09	230,691.43	274,032.21
SUELDOS Y SALARIOS	37,801.08	37,801.08	37,801.08	37,801.08	37,801.08
GASTOS VARIOS	18,450.00	21,452.30	21,495.40	21,539.30	21,584.03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56,251.08	59,253.38	59,296.48	59,340.38	59,385.11
SUELDOS Y SALARIOS	16,800.48	16,800.48	16,800.48	16,800.48	16,800.48
PLAN DE MARKETING	30,424.00	31,768.00	32,562.20	33,376.26	34,210.66
GASTOS DE VENTAS	47,224.48	48,568.48	49,362.68	50,176.74	51,011.14
GANANCIA OPERATIVA	12,289.55	54,480.06	83,475.94	121,174.31	163,635.96
Impuesto a la renta	3,625.42	16,071.62	24,625.40	35,746.42	48,272.61
GANANCIA NETA	8,664.14	38,408.44	58,850.54	85,427.89	115,363.35

Tabla 26
Flujo de Caja Proyección Probable

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Ingresos por Ventas		467,384	543,394	610,823	686,620	771,823
Total Ingresos		467,384	543,394	610,823	686,620	771,823
Egresos						
Pagos Proveedores Operación		-351,619	-381,092	-418,688	-455,929	-497,791
Sueldos y Salarios		-54,602	-54,602	-54,602	-54,602	-54,602
Gastos de Ventas		-30,424	-31,768	-32,562	-33,376	-34,211
Gastos de Administracion		-56,251	-59,253	-59,296	-59,340	-59,385

Total Gastos		-492,896	-526,715	-565,148	-603,247	-645,988
Inversion	-30,424					
Total Egresos	-30,424	-492,896	-526,715	-565,148	-603,247	-645,988
Flujo de Caja Neto	-30,424	-25,512	16,679	45,675	83,373	125,835
Flujo de Caja Acumulado		-55,936	16,679	45,675	83,373	125,835

5.6 El Plan de Contingencia

Este plan corresponde a las acciones que la empresa realizará en caso de que existan variaciones que afecten los resultados impidiéndole alcanzar los objetivos previstos, dentro de este plan de acción se encuentran las siguientes actividades:

Situación 1: Incremento precio de la materia prima

La empresa optará por las siguientes acciones en caso de existir un incremento muy marcado de los precios de las materias primas utilizadas para la elaboración de los platos.

- Solicitar descuentos por volúmenes de compra a los proveedores.
- Sustitución de materiales, por otros de igual calidad pero menor costo.

Situación 2 Bajos niveles en volúmenes de ventas

El Gerente de Ventas realizará un monitoreo diario de los volúmenes de ventas a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, en caso de observar una variación significativa en los resultados o determinar que la proyección de las ventas no corresponde con el presupuesto, tomará alguna de las siguientes medidas:

- Incrementar el presupuesto de Marketing en un 15%.
- Implementar actividades de volanteo en las inmediaciones del restaurante.

- Implementar actividades de degustación en espacios cercanos al restaurante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El incremento en los índices de obesidad en la población ha ocasionado que las personas tomen conciencia en relación a los alimentos que consumen, por lo que en los últimos años se ha observado un incremento en el consumo de comidas

saludables, esto aunado al incremento del poder adquisitivo del limeño y de la tendencia a comer fuera de casa, crean una oportunidad de negocios para una empresa dedica a ofrecer comida rápida saludable, en la versión de Sándwich y Ensaladas, que adicionalmente le brinda al cliente la oportunidad de diseñar su plato con 6 de los ingredientes disponibles y sin tener costos adicionales.

- La inversión de S/ 30,424 Soles, utilizados en el plan de marketing, generarán una venta de 98,050 unidades para el primer año, con una utilidad neta de S/ 11,462 Soles, una Tasa de Interna de Retorno del 118% para los cinco años proyectados, un VAN positivo de S/ 308,364 Soles y una contribución marginal del 2,37% de las utilidades sobre las ventas el primer año.
- Todos los indicadores financieros muestran que es recomendable realizar la inversión en marketing, pues la misma será recuperada dentro de los años proyectados y generarán ganancia a la empresa.

Recomendaciones

- Realizar seguimiento a los platos ofrecidos a fin de validar el comportamiento de las ventas de los mismos y verificar las variaciones, en caso de tener algún producto (plato) que durante tres meses seguidos no cumpla el presupuesto de ventas, revisar los ingredientes, la calidad del producto y considerar sustituirlo por otro que resulte más atractivo al consumidor.
- Mantener al personal constantemente entrenado en los diversos puestos del área de cocina, a fin de poder cubrir cualquiera eventualidad sin que esto afecte la calidad del producto ofrecido y el tiempo de espera del cliente.

- Garantizar que se cumplen las premisas de comida rápida, es decir, que el cliente no debe pasar más de 7 minutos para recibir su pedido servido, listo para comer.
- Garantizar que se cumplan con las medidas y normas establecidas por el Ministerio de Salud del Perú y que todos los empleados utilicen correctamente los implementos a fin de evitar reportes sanitarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AdPublis EIRL. (2019). *Soluciones de Marca para PyMEs y Start Ups*. Recuperado de <https://adpublis.com.pe/soluciones-marca-rotativos-pymes-elcomercio-ecomedia.html>

Ansoff H. (1985). *La estrategia de la empresa*. Orbis, Barcelona.

- Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública, S.A.C. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- El Comercio (2018) *Obesidad alcanza a más del 50% de la población peruana*. Recuperada de: <https://elcomercio.pe/peru/obesidad-alcanza-50-poblacion-peruana-noticia-502266>.
- El Comercio. (2019). *Moody´s: Demanda Interna apuntalará el crecimiento de economía peruana en 2019*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/moody-s-demanda-interna-apuntalara-economia-peruana-noticia-nndc-598820>.
- Gava, L., Roperó, G. Serna y A. Ubierna, (2008). *Dirección Financiera: Decisiones de Inversión*, Ed. Delta. Madrid.
- Gestión (2018). *Cerca del 58% de peruanos mayores de 15 años tiene obesidad y sobrepeso*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/cerca-58-peruanos-mayores-15-anos-obesidad-sobrepeso-246918>.
- Gestión. (2017) *Editorial: Malnutrición perversa*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/editorial-malnutricion-perversa-142556>.
- Girón, E. (2012). *La Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto como herramientas de evolución financiera, en proyectos de plantaciones de madera TECA*, Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2018). *Negocios de restaurantes aumento 3.04% abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>.

- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2018). *Población y Vivienda*. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.
- Porter, M. (2008) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria. México.
- Publimetro.per. (2018). *Perú es el tercer país en la región en obesidad y sobrepeso*. Recuperado de:
<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-peru-tercer-pais-region-obesidad-y-sobrepeso-71459>
- Sunat. (2019). *Índice de precios al Consumidor*. Recuperado de
<http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/>.
- Torres J. & Paredes J. (2017). *Análisis de rentabilidad económica de los nuevos alojamientos turísticos regulados por el Ministerio de Turismo en el año 2015 para determinar el punto de equilibrio en Puerto Ayora – Galápagos*. (Tesis de Pregrado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Van Westendorp, P. (1976). *NSS Price Sensitivity Meter (PSM)—A New Approach to study Consumer-Perception of Prices,*” *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*. Venecia, Septiembre. pp. 139-167.