



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“LA PECERA”

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO Por:

Carlos Valentín Martínez Del Río

Rodrigo Bueno García

ASESOR:

Gustavo Reyes

LIMA – PERU

2018

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	12
1.1. IDEA DE NEGOCIO.....	13
CAPÍTULO 2	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO	23
2.1. ANÁLISIS PESTE.....	24
<i>Factores políticos y legales (P)</i>	24
<i>Factores económicos y financieros (E)</i>	25
<i>Factores sociales, culturales, y demográficas (S)</i>	26
<i>Factores tecnológicos y científicos (T)</i>	27
<i>Factores ecológicos y ambientales (E)</i>	28
2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	28
CAPÍTULO 3	31
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	31
3.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	32
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	33
<i>Poder de negociación de compradores</i>	34
<i>Rivalidad de competidores</i>	35
<i>Amenazas de entrantes</i>	36
<i>Amenazas de sustitutos</i>	39
<i>Grado de atracción de la industria o sector</i>	40
3.2. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)	41
CAPÍTULO 4	44
ANÁLISIS INTERNO	44
4.1. PERFIL DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	45
4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	46
CAPÍTULO 5	49
PLAN ESTRATÉGICO	49
5.1. MISIÓN.....	50
5.2. VISIÓN	50
5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
5.4. ANÁLISIS FODA.....	52
5.5. ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	55
CAPÍTULO 6	57
CAPÍTULO 7	77
CAPÍTULO 8	105

CAPÍTULO 9	122
9.1. INTRODUCCIÓN.....	123
9.2. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	124
9.2.1. VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	124
9.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	125
9.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, PAY BACK.....	125
9.3. INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA.....	126
9.4. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	127
9.4.1. CEVICHES.....	128
9.4.2. PLATOS VARIOS.....	129
9.4.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO.....	130
9.5. ESTRUCTURA DE VENTAS.....	131
9.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
9.7. FLUJOS DE CAJA.....	139
9.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	140
9.9. CONCLUSIÓN.....	142

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	15
Tabla 2 <i>Factores políticos y legales</i>	24
Tabla 3 <i>Factores económicos y financieros</i>	25
Tabla 4 <i>Factores sociales, culturales y demográficos</i>	26
Tabla 5 <i>Factores tecnológicos y científicos</i>	27
Tabla 6 <i>Factores ecológicos y ambientales</i>	28
Tabla 7 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	29
Tabla 8 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	33
Tabla 9 <i>Poder de negociación de compradores</i>	34
Tabla 10 <i>Rivalidad de competidores</i>	35
Tabla 11 <i>Amenaza de entrantes</i>	37
Tabla 12 <i>Amenaza de sustitutos</i>	38
Tabla 13 <i>Grado de atracción de la industria o sector</i>	39
Tabla 15 <i>Matriz del perfil competitivo (MPC)</i>	40
Tabla 15 <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	46
Tabla 16 <i>Matriz FODA</i>	52

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Embudo de segmentación.....	18
<i>Figura 2.</i> El modelo de competencia de las cinco fuerzas.	32
<i>Figura 3.</i> Estrategias genéricas competitivas.....	55
<i>Figura 4.</i> Distribución del local.	78
<i>Figura 5.</i> Flujograma de producción	85
<i>Figura 6.</i> Flujograma de ventas.....	87
<i>Figura 7.</i> Organigrama.	99

Lista de cuadros

<i>Cuadro 1.</i> Lista de precios.....	
<i>Cuadro 2.</i> Perfil de puestos.....	100
<i>Cuadro 3.</i> Política de reclutamiento externo.....	102
<i>Cuadro 4.</i> Proceso de selección de personal.....	103
<i>Cuadro 5.</i> Proceso de capacitación del personal.....	105
<i>Cuadro 6.</i> Presupuesto de RRHH.....	112
<i>Cuadro 7.</i> Inversión inicial.....	118
<i>Cuadro 8.</i> Estructura de costos de ceviches.....	120
<i>Cuadro 9.</i> Estructura de costos de platos varios.....	121
<i>Cuadro 10.</i> Margen de contribución.....	123
<i>Cuadro 11.</i> Proyección de crecimiento y estacionalidad.....	124
<i>Cuadro 12.</i> Capacidad instalada.....	126
<i>Cuadro 13.</i> Proyección de ventas.....	127
<i>Cuadro 14.</i> Punto de equilibrio.....	129
<i>Cuadro 15.</i> Flujo de caja.....	131
<i>Cuadro 16.</i> Análisis de sensibilidad.....	132
<i>Cuadro 17.</i> Resumen análisis de sensibilidad.....	133
<i>Cuadro 18.</i> Análisis de riesgo.....	133

Lista de anexos

Anexo 1. Evidencias del estudio de mercado.....	136
Anexo 1.1. Método de observación.....	136
Anexo 1.2. Cevichería La Mar.....	137
Anexo 1.3. Cevichería La Red.....	138
Anexo 1.4. Cevichería Embarcadero 41.....	139
Anexo 2. Método de entrevistas.....	140
Anexo 3. Método de encuestas.....	141
Anexo 4. Cuadros anexos del capítulo Plan financiero.....	153

Resumen Ejecutivo

Hablar del ceviche en el Perú es hablar del plato más popular y reconocido de una de las gastronomías que actualmente ocupan una posición vanguardista a nivel internacional. En este contexto se presenta la idea de ofrecer una experiencia gastronómica diferente a todos aquellos consumidores de comida marina. De un modo más específico en la ciudad de Lima y concretamente en el distrito de Miraflores.

Dentro del distrito mencionado, existen otras alternativas que podrían considerarse competencia directa e indirecta de “La Pecera” no obstante, por ejemplo otros restaurantes de comida marina, pollerías, restaurantes de menú del día, etc. Sin embargo, en el desarrollo del presente plan de negocio, se mencionan varios elementos que persiguen lograr que el restaurante ofrezca una propuesta de valor que permita trasladar y posicionarse como una alternativa diferente frente en la mente de los consumidores en general y del público objetivo detallado en el plan de marketing en particular.

Muchas personas eligen el restaurante al que desean llevar a su familia, amigos, a sus clientes para poder cerrar un acuerdo de negocios, etc. por la calidad y el sabor de sus platos. Pero la pregunta a la que se trata de dar importancia en el desarrollo del presente resumen ejecutivo es la siguiente. ¿Qué sucedería si se ofreciera a estos clientes una experiencia desde que entran al restaurante hasta que se van?

Para ello se parte de la creación de una Sociedad Anónima Cerrada por ser considerada una estructura sencilla y rápida de abrir y mantener, pero que respeta todos los aspectos legales tanto con SUNARP, como con SUNAT.

En lo referido a los permisos de apertura de actividad, más adelante se presentan los aspectos y permisos que se requieren y que serán solicitados para poder abrir y dar servicio en el restaurante.

La estructura empresarial será en base a los aportes de dos socios principales, que serán los que conformen y se responsabilicen del desarrollo de la actividad de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la empresa se desarrollará como restaurante de comida marina, con el ceviche y los arroces con marisco como plato de principal atractivo.

Sin embargo, como enfoque de valor para ofrecer a los clientes, como mencionábamos anteriormente, se presenta una propuesta que trata de diferenciarse de los restaurantes de similares productos y características en los siguientes factores:

- 1) **La Pecera tendrá la cocina como centro de su negocio.** La hipótesis de partida es que, dado que otros competidores tienen la cocina cerrada y no visible para los clientes, se pretende que La Pecera dote de valor estratégico a la suya, concediéndole un puesto principal en el restaurante. Dicha cocina tendrá paredes de cristal para que pueda ser visible por los clientes del restaurante, de este modo se ofrecerá la imagen de limpieza, pulcritud y frescura en el restaurante, utensilios de preparación y cocinado y en la imagen de los cocineros que manipulen los alimentos.
- 2) **Duchas para el personal.** La instalación de un espacio para cambiarse y mantener una buena higiene es otro de los factores que se consideran puede contribuir con el posicionamiento de La Pecera. Además se tendrá un alto nivel de exigencia con el cuidado de cabello y manos del equipo de trabajo.
- 3) **Capacitación constante.** Se considera otro factor clave sobre el que se trabajará de un modo continuo, la capacidad del equipo de ofrecer un trato altamente preparado, profesional, respetuoso y de total conocimiento de la procedencia de los productos, elaboraciones, ingredientes que contiene cada plato, etc. Es por ello

que se ofrecerá una constante capacitación y actualización de conocimientos al equipo de trabajo de La Pecera.

- 4) **Disponibilidad de uso de reservados para reuniones.** Como otro valor diferenciador, se pondrá a disposición de los clientes un espacio reservado con camarero privado, para poder ser utilizado en comidas de negocios.

Todos los puntos anteriormente desarrollados, tratan no solo de lograr satisfacer las necesidades básicas de alguien que va a comer a un restaurante, sino de enfocarse en ofrecerles una experiencia que permita excederlas y posicionarse como restaurante altamente recomendable.

Es importante definir que los segmentos principales a los que se pretende llegar estarían compuestos por personal y equipos de trabajo de empresas ubicadas en el distrito de Miraflores, ejecutivos y personas de negocios que puedan hacer uso del restaurante y de su reservado para reuniones y comidas de negocios y de familias que prefieran comer fuera, principalmente durante los fines de semana.

En base al anterior desarrollo, se establecerá como línea temporal los próximos cinco años y se fijará como objetivo financiero recuperar la inversión de los socios inversores en un periodo inferior a los dos años y a partir de ahí obtener una utilidad creciente para los próximos tres años.

Dado que el modelo del presente plan de negocio se basa en una estructura de gastos e ingresos diarios, que permitiría disponer de un constante flujo de efectivo, unido a la valoración inicial de requerimiento de capital no excesivamente elevada para el inicio de la actividad de La Pecera, se puede intuir que el modelo de negocio puede ofrecer una rentabilidad adecuada que permita lograr y alcanzar los objetivos económicos y financieros

establecidos anteriormente y que se desarrollarán en mayor profundidad durante el plan financiero.

Para concluir, se tiene en cuenta que la zona en la que se proyecta ubicar La Pecera, constituye un lugar con un enorme atractivo desde el punto de la afluencia constante de personas, turistas, trabajadores, etc. que serán una potencial fuente de clientes para el restaurante.

Se valora que el principal hándicap de cara al buen funcionamiento empresarial de La Pecera, será el periodo de dar a conocer la propuesta de valor del restaurante entre el público objetivo y los perfiles de clientes deseados. Por otro lado también se considera que será necesario afrontar la curva de aprendizaje necesaria para poder trasladar los valores, misión y visión de excelencia entre el equipo de trabajo de nueva configuración del restaurante.

Como factores que puedan contribuir con el logro del éxito de La Pecera, se considera que los socios fundadores, tienen gran experiencia en el trato al cliente, en la dirección de equipos de trabajo y en el proceso de capacitación de personal. Tres factores que pueden definir la diferencia en cuanto a un componente central de la propuesta de valor.

Por otro lado, también se dispone de un periodo de tranquilidad financiera. Al no haber hecho uso de financiación externa y tener un mayor potencial de inversión, ya sea este procedente de un nuevo o mayor aporte de los socios inversores, o de financiamiento externo. Se cree por tanto, que se podría afrontar la opción de no recuperar la inversión inicial en el periodo proyectado, de requerir un desembolso extraordinario para publicitar el restaurante, o de afrontar otras situaciones imprevistas, sin poner en riesgo la viabilidad y rentabilidad futura proyectada de La Pecera.

De acuerdo a todos los aspectos anteriormente mencionados como introducción y que serán desarrollados en mayor profundidad durante el plan de negocio, se determinará el atractivo de acometer o no la inversión inicial para acondicionar y equipar la casa como restaurante, contratar y capacitar al personal e implementar el negocio.

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1. Idea de Negocio

El país es reconocido mundialmente por la variedad y sabor de sus comidas, sin embargo existe un problema en lo que se refiere a la calidad de las mismas en cuanto a materia prima e ingredientes, así como el servicio que se ofrece a los comensales que no es del todo bueno, lo que genera descontento en ellos.

En el caso específico de los platos de comidas con contenido marino (pescados, mariscos, etc.) el tema de la calidad traducido en lo fresco de los productos es de mayor incidencia puesto que va en relación directa lo fresco de la materia prima e insumos con la calidad del producto. Y en cuanto a la atención que se da a los clientes lamentablemente lo que ocurre en el resto de los diversos tipos de cocina, se da también en el sector marino.

Por lo anterior, y considerando que el ceviche es considerado plato de bandera peruano, surge la idea de negocio de instalar una cevichería que tenga dentro de ella dos características que se observa no hay en el mercado altamente competitivo que existe actualmente y que pasan a ser los valores agregados de la idea de negocio. La principal característica o valor agregado de nuestro modelo, es que tendrá una cocina a la vista de los clientes porque sus paredes serán de vidrio, a modo de pecera. De este modo los clientes podrán observar la higiene en la preparación y la utilización de materia prima e ingredientes de óptima calidad en la elaboración de cada plato solicitado.

El ceviche constituye un un plato peruano de referencia mundial y de alto consumo a nivel nacional, lo que asegura una alta demanda del mismo, al cubrir una necesidad del mercado. Por otro lado, actualmente la mayoría de las cevicheras, por no decir todas, indican que ofrecen pescado fresco y en realidad es comprado generalmente en el terminal pesquero de Villa María del Triunfo, que vende pescado congelado, pescado al menos 3 días atrás. Por

otro lado, al tener las cocinas "escondidas" de los clientes, no se sabe a ciencia cierta la calidad de los ingredientes (¿usan limón?) ni la limpieza de la preparación.

La presente idea de negocio del presente, presenta la propuesta de valor de ofrecer pescado fresco, traído de las playas de la caleta de Bujama (Km 92 Panamericana Sur), cuyo mar es considerado uno de los menos contaminados del litoral peruano (Digesa - Minsa), acompañado además de otros ingredientes de primera calidad y en un entorno de óptima limpieza.

De acuerdo al CIU de SUNAT, esta idea corresponde al CIUU 1075 Elaboración De Comidas Y Platos Preparados.

1.2. Modelo de Negocio

Tabla 1
Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de pescadores artesanales de Bujama • Empresa de transporte. • Empresa de mantenimiento pecera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de las comidas. • Capacitación a colaboradores. • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocina a la vista. • Pescado fresco. • Insumos garantizados. • Impecable limpieza. • Atención esmerada. • Reservado para almuerzos - reuniones de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Exclusiva. 	<p>Familias y Ejecutivos/as de empresas ubicadas en Miraflores y distritos alrededores.</p>
Recursos claves		Canales		
<ul style="list-style-type: none"> • Local. • Colaboradores. • Préstamos bancarios. 		<ul style="list-style-type: none"> • Directo. • Personalizado. • Propio. 		

Estructura de costos	Fuente de ingresos	
Fijos <ul style="list-style-type: none">• Planilla colaboradores.• Alquiler del local.• Mantenimiento pecera.	Variables <ul style="list-style-type: none">• Compra materia prima.• Pago transporte.• Servicios generales.• Pago de impuestos.	<ul style="list-style-type: none">• Venta de platos de ceviche y otros platos.• El pago será por POS o efectivo.

Nota: Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

1.2.1. Segmento de clientes

Nuestro proyecto se enfoca en dos segmentos de mercado.

El primer segmento de mercado sería el de ejecutivos y ejecutivas de empresas que se encuentren en el distrito de Miraflores y sus alrededores, no obstante es conveniente señalar que en realidad pueden asistir ejecutivos y ejecutivas de empresas que se encuentren en diversos distritos de Lima Metropolitana y que puedan estar por la zona. Aunque este último grupo sería ciertamente menos numeroso, consideramos que tenerlo sería importante porque si logamos fortalecerlo podría ofrecernos recomendaciones y otros clientes.

El segundo segmento de mercado estaría formado por familias de un nivel económico A, que vayan a comer a nuestra cevichería, fundamentalmente durante los fines de semana.

Ya que, como se indicará más adelante y, en base al estudio de mercado realizado y reflejado en las preguntas de la encuesta del anexo 3, se observa que incluso estableciendo un escenario altamente conservador en el cual, del total de la población estimada se valora que tan solo el 20% entraría realmente a La Pecera, constituye una propuesta de valor atractiva para realizar la inversión, rentable (ver plan financiero) y sostenible en el tiempo.

Figura 1 Embudo de segmentación del mercado de La Pecera.



Fuente: Elaboración propia en base al estudio “Perfil de personas según NSE 2017” APEIM 2017. (APEIM, 2017).

Dicho embudo de segmentación será desarrollado y completado en el apartado de segmentación del plan de marketing. Sin embargo, a modo de resumen se puede decir que el embudo pasa de los 9,147,116 habitantes que tiene Lima sin contar el Callao, hasta una población de 39,076 habitantes que representa de un modo altamente conservador la población y aun así justifica la propuesta de La Pecera desde el punto de vista financiero (ver plan financiero).

1.2.2. Propuesta de valor

Al contar el local de la cevichería con una pecera dentro de ella, se garantiza a los clientes lo fresco de los pescados con que se prepararan los platos de comida (Propuesta de Valor 1).

Por otro lado, el contar el local con la cocina a vista de los clientes con paredes de vidrio, donde podrán observar la preparación de los platos de comida, se les está garantizando la utilización de insumos de primer nivel y la pulcritud de la limpieza (Propuesta de valor 2).

El país en general y el servicio de comidas en particular no se caracteriza por un buen servicio al cliente, por lo que este negocio propone como una propuesta de valor el diferenciarse por una impecable limpieza de sus ambientes, de manera que contribuya a la calidad de su oferta de productos (Propuesta de valor 3).

Otro factor no muy bien desarrollado en el país es lo relacionado a la atención a los comensales, la idea de este negocio es que se caracterice por una atención esmerada, de manera que el cliente se sienta siempre bien atendido cada vez que asista a degustar los platos de comida que ofrecerá el negocio.

1.2.3. Canales

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

El canal del modelo de negocio será directo y propio. (Osterwalder, 2016, pág. 27)

Directo porque los clientes serán atendidos en el local del negocio, local que contará con un agradable ambiente porque dispondrá de mesas y cómodas sillas para que los clientes degusten sus platos preferidos. Además porque la estadía del cliente será acompañado de melodías de música de fondo que permita el relax de los clientes a la hora de compartir con sus acompañantes.

Propio, porque el referido negocio atenderá en su propio local, sin necesidad de intermediarios, es decir establecerá un local cuya atención será realizada por el personal considerado dentro de la planilla de dicho negocio. No utilizará intermediarios para la atención a sus clientes.

1.2.4. Relación con los clientes

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa, repercute en gran medida en la experiencia global del cliente, por el ello se establece un modelo de asistencia personal exclusiva (Osterwalder, 2016, pág. 29) en el que se establece un proceso de interacción entre el equipo de La Pecera y el cliente en el propio restaurante.

Se tienen en cuenta como conceptos de mayor importancia para poder ofrecer la experiencia inicialmente prometida y que permita fidelizar a los clientes y que puedan incrementarse en base a sus recomendaciones, los siguientes:

Atención personal en el sentido de que la atención será realizada en base a la interacción humana, puesto que el cliente será atendido por un selecto grupo de personas debidamente capacitadas en lo que se refiere a atención al cliente y en preparación de las especialidades del negocio.

Atención exclusiva, debido a que el negocio atenderá los requerimientos de sus clientes de acuerdo a sus gustos y exigencias en la preparación de los platos que solicite el cliente.

1.2.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso que tendrá el negocio de la cevichería será producto de las ventas de los platos que soliciten los clientes.

En consecuencia el flujo de caja que generará el negocio en lo que respecta a los ingresos será a través de las transacciones derivado de los pagos puntuales de los clientes, en base a los precios fijados en función al tamaño y peso de los peces elegidos por los clientes, según característica del producto y volumen.

1.2.6. Recursos claves

El negocio contará con activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. En lo que respecta a la categoría se clasifican en físicos en que se identifica el local

del negocio, local que estará compuesto por ambientes que ocuparan los comensales, así como el ambiente de cocina que estará a la vista de ellos porque será revestida con paredes de vidrio templado. Asimismo tendrá un ambiente destinado a los servicios higiénicos tanto para damas como para caballeros. En lo que se refiere al recurso clave clasificado como intelectual, se distingue al chef cuya preparación intelectual y práctica hace que se convierta en un recurso clave para el referido negocio. Dentro de la categoría de recurso humano, los colaboradores se convierten en unos recursos clave, colaboradores identificados como los mozos, la anfitriona, el portero-vigilante y los ayudantes de cocina, complementado con el colaborador que realiza la función de cajero. En relación al recurso clave económico el referido negocio considera como tal a los préstamos bancarios que deberá obtener dentro del Sistema Financiero Peruano.

1.2.7. Actividades claves

En lo concerniente a las actividades claves, en el negocio materia de esta investigación, identifica a tres actividades como claves para el desarrollo de sus funciones y el logro de los valores agregados que ofrecerá al cliente.

La preparación de las comidas será una actividad clave dado que ofrecerá platos de comidas que cuenta con una alta competencia en el mercado local, por lo que deberá distinguirse por la calidad y sabor de sus comidas.

Por otro lado, siendo uno de sus valores agregados la atención esmerada a los clientes, la actividad de capacitación a sus colaboradores en lo que respecta a técnicas de atención a sus clientes así como el conocer la preparación de los diversos platos, se convierte en una actividad clave del referido negocio.

1.2.8. Aliados claves

Como aliados claves se distinguen el convenio que firmará el negocio con la Asociación de Pescadores Artesanales de la Caleta de Bujama, dado que los peces que ofrecerá el restaurant serán extraídos por los pescadores de dicha Asociación.

Y el segundo gran aliado clave es la empresa de transporte que se encargará del traslado de los peces al local del restaurant, traslado que debe de realizarse con todos los cuidados del caso debido a que se trata de elementos vivos los que se trasladaran.

Como tercer aliado del negocio es el convenio que firmará con la empresa que dará el servicio de mantenimiento de la pecera, que se convierte en esencial para la buena conservación de los peces que estarán en la pecera del local.

Estas alianzas estratégicas claves contribuirán al funcionamiento del modelo de negocio que propone el referido restaurant de ceviches.

1.2.9. Estructura de costos

En lo referente a los costos, debe distinguirse entre los costos fijos y los costos variables. Por el lado de los costos fijos se identifica el pago de la planilla de los colaboradores, el alquiler del local y el mantenimiento de la pecera, identificados como fijos porque no están en función a las ventas del negocio. En lo concerniente a los costos variables que si están en función a las ventas, es decir su monto dependerá de las ventas que tenga el negocio, se identifica a la compra de materia prima e insumos, al pago del transporte de los peces debido a que estará en función a la demanda que tenga el negocio, luego se tiene el pago de servicios generales que variará directamente con la variación de las ventas y el pago de impuestos, tanto del IGV como del impuesto a la renta, ambos tienen relación directa con las ventas por lo que se consideran variables.

Capítulo 2

Análisis del Entorno

Luego de haber establecido el objetivo general, la idea y modelo de negocio, y el análisis interno del presente proyecto, ahora se desarrollará la evaluación externa que permitirá determinar la influencia del entorno en la idea del negocio y en el modelo de negocio a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Los resultados de este análisis, junto con los resultados del estudio de las cinco fuerzas competitivas (Porter M. E., 2015, págs. 125-138) que se hará en el siguiente capítulo, guiarán la formulación del plan estratégico que le permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como también, terminar de determinar los factores claves que aseguren el éxito en su sector y, por supuesto, superar a la fuerte competencia con que se enfrenta esta idea de negocio.

2.1. Análisis PESTE

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto.

Factores políticos y legales (P)

“Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo los cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2013).

En ese sentido, en el presente proyecto se han reconocido las siguientes leyes que marcan una tendencia y efecto probable, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 1

Factores políticos y legales para la idea de negocio de la cevichería

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Legislación sobre el empleo	Modificación de Ley MYPE y de fomento de la inversión con beneficios al empleador.	Mayores beneficios para empleadores.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Leyes MYPES influirían en nuestro proyecto de inversión al existir la posibilidad de eliminarse el RUS afectando a nuestro pago de impuestos ya que aumentarían nuestros gastos.

Factores económicos y financieros (E)

Tabla 2

Factores económicos y financieros para la idea de negocio de la cevichería.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
PBI general.	Al crecimiento, con tendencia a la baja.	Mayor capacidad de consumo de la población.	A
PBI sector pesca.	Al crecimiento con tendencia a la baja.	Menores precios del pescado.	A
PBI sub sector restaurantes	Al crecimiento.	Mayor capacidad de consumo de la población.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Factores externos como el posible crecimiento del índice general del PBI en nuestro país lograrían que se genere una mayor capacidad de consumo lo que iría en beneficio de la idea de negocio de la cevichería, pero dicho crecimiento va con tendencia a la baja, por lo que se debe hacer un cuidadoso seguimiento a este indicador durante los próximos meses por los acontecimientos que se vienen dando en el aspecto político en el país.

Según el reporte de la Sociedad Nacional de Pesquería, en base a las cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática al primer semestre del año 2017, “las especies para consumo humano directo crecieron 20,11% al mes de junio, debido a la línea de congelado como pota, langostino, atún, pulpo, merluza, tiburón, perico, concha de abanico, pejerrey, jurel, erizo y otros pescados” (Sociedad Nacional de Pesquería, 2017).

El subsector restaurantes creció en el mes de enero del 2017, 1,85%, debido a la mayor actividad de los establecimientos de comidas rápidas, heladerías, café-restaurantes,

restaurantes, chifas, pollerías, entre otros; asimismo, crecieron los servicios de comida a empresas-concesionarios y servicios de bebidas.

El Banco Central de Reserva del Perú en su último reporte “Inflación para diciembre 2017” señala que el crecimiento del PBI para el año 2018 será de 2.7%, menos del 2.8% que se proyectó el mes pasado, debido a una menor expansión de los sectores de pesca y manufactura, y si a esto le agregamos el clima político que está pasando el país en éstos días, se podría sugerir que el crecimiento del PBI será menor aún.

Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

Tabla 4

Factores sociales, culturales y demográficos para la idea de negocio de la cevichería.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Segmento a quién nos dirigimos.	A la baja.	Menor demanda.	A
Estilos de vida de la población.	Variable.	Mayor demanda.	O
Uso del tiempo libre.	A la alza.	Mayor demanda.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En el país se está dando una corriente cada vez mayor de emprendimiento, lo que podría significar que las personas busquen tener sus propios negocios en lugar de trabajar para una empresa, lo que podría generar en el tiempo una posible disminución del número de personas del segmento a quién va dirigido el negocio.

Por otro lado, el estilo de vida de los peruanos en cuanto a la oferta de servicios alimenticios no está muy identificado con la excelencia en la atención al cliente (ver pregunta número 13 del anexo 3 encuestas p. 149.) ni en la limpieza, la oferta que propone la idea de negocio de la cevichería podrá aprovechar esa debilidad de la oferta, por lo que, atendiendo a la información obtenida en las encuestas, se convierte en una oportunidad de negocio.

Por último, y siguiendo con el estilo de vida de los peruanos, el salir a comer fuera de casa se está convirtiendo cada vez más en una costumbre en la vida cotidiana de las familias peruanas, (ver preguntas número 2, 7 y 8 anexo 3 encuestas pp. 139, 143 y 144.), lo que hace una oportunidad para la idea de negocio de la cevichería para incrementar su demanda de comensales.

Factores tecnológicos y científicos (T)

Tabla 3

Factores tecnológicos y científicos para la idea de negocio de la cevichería

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Avance en la ciencia de los materiales.	Aumento de capacidades.	Disminución de costos.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Los adelantos tecnológicos están dando como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, lo que hace en el caso de la cevichería que en un mediano plazo se pueda contar con equipos de extracción de pesca con adelantos tecnológicos que permita una captura menos dañina para los peces, de manera que pueden ser extraídos de la forma más natural, lo que se convierte en una oportunidad para la idea de negocio de la cevichería que podrá contar con menores costos de extracción y traslado de los peces desde su origen hasta La Pecera.

Factores ecológicos y ambientales (E)

Tabla 4

Factores ecológicos y ambientales para la idea de negocio de la cevichería.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Protección de la biodiversidad en flora y fauna marina.	Mayor preocupación. Mejores disposiciones gubernamentales.	Escasez de materia prima en algunos períodos.	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Existe mayor preocupación por parte de la ciudadanía y de los entes gubernamentales en el cuidado del medio ambiente en lo que respecta a la protección de la flora y fauna marina, lo que podría generar en determinados momentos que se señalen como veda la adquisición de materia prima e insumos para la cevichería, por lo que se convertiría en una amenaza para el negocio.

Al concluir con el análisis PESTE se ha podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, los mismos que serán analizados a continuación en la matriz MEFE (ver tabla 8).

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según, (D'Alessio, 2013) “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”. Esta lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE que la precede, el objetivo es determinar si el presente modelo de negocio está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

En la tabla 8 se puede apreciar que la MEFE para la idea de negocio de la cevichería cuenta con nueve factores determinantes de éxito, de los cuales cinco son oportunidades y cuatro son amenazas.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para la idea de negocio de la cevichería

Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>			
1 Legislación sobre el empleo.	0.15	3	0.45
2 PBI sub sector restaurantes.	0.15	3	0.45
3 Estilo de vida de la población.	0.10	3	0.30
4 Uso del tiempo libre.	0.05	3	0.15
5 Aumento de la ciencia de los materiales.	0.05	2	0.10
	0.50		1.40
<i>Amenazas</i>			
1 PBI general.	0.15	3	0.45
2 PBI pesca.	0.15	3	0.45
3 Segmento a quienes nos dirigimos.	0.10	2	0.20
4 Protección de la biodiversidad en flora y fauna marina.	0.10	3	0.30
	0.50		1.40
Total		1.00	2.80

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

A partir de este análisis se concluye que el presente proyecto de negocio está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.80.

Las amenazas que se han identificado, dos de ellas, las de mayor ponderación (PBI general y PBI pesca) se les ha considerado como amenaza a pesar del crecimiento que se proyecta para el año siguiente tanto por organismos gubernamentales como por analistas

económicos, porque el crecimiento que se prevé es con tendencia a la baja y aunado a los actuales acontecimientos políticos que se está viviendo en éstos días (vacancia del presidente y posible convocatoria de elecciones generales) hace imaginar un escenario un poco incierto, donde se espera que impere la madurez constitucionalista que venía adquiriendo el país, para que se revierta esta situación y la economía retorne al cause previsto a medianos de año con respecto a su crecimiento.

Capítulo 3

Análisis de la Industria

3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

En el presente acápite se hará un análisis del modelo de negocio en el contexto industrial a través de la herramienta conocida como el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Michael Porter, tal como se muestra a continuación. Dicho análisis es altamente importante, pues permite tener una visión sistémica de la industria y no solo de la competencia directa. Permite, además, pensar acerca de la rivalidad y la evolución de la industria en el que se desarrollará el presente proyecto de negocio, así como de los cambios que impactarán positiva y/o negativamente sobre el mismo.

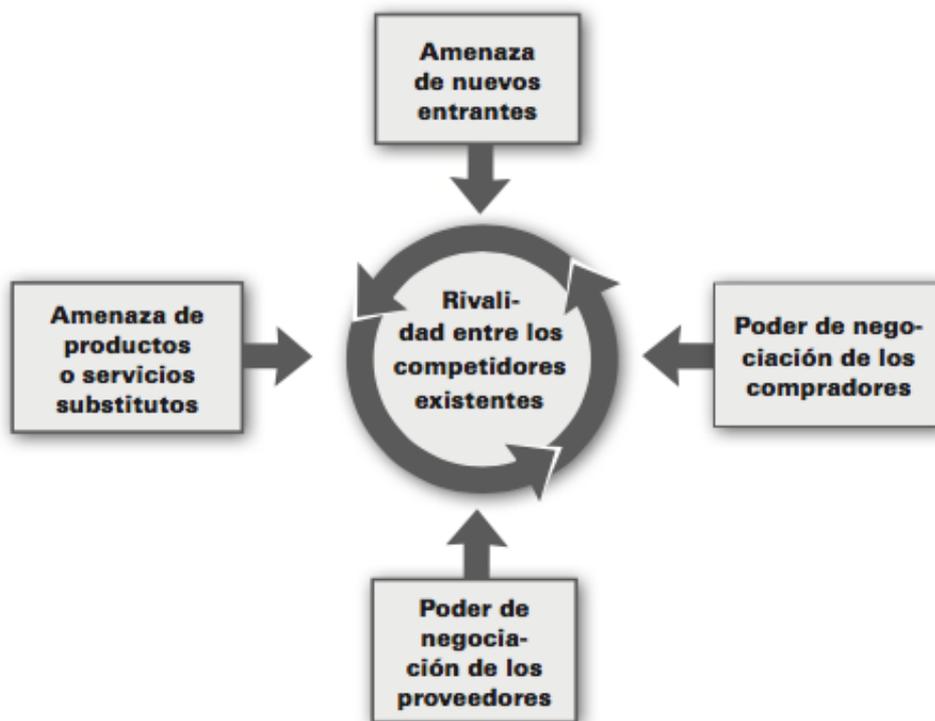


Figura 2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.
Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

Poder de negociación de proveedores

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter M. , 2015, págs. 27-29) . En ese sentido, para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido que el plan de negocio contempla la adquisición de la materia prima (carne de pescado) en la localidad de Bujama, al sur de Lima, kilómetro 96 exactamente, donde existe un único proveedor que es la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama, que agrupa a todos los pescadores artesanales de la zona, por lo que se debe de negociar solamente con la referida asociación las condiciones de la pesca de la materia prima, que como ya se señaló en acápites anteriores, se trata de la adquisición de pescados.

En la parte que desarrolla la gestión de inventarios y proveedores del presente plan de negocio, se desarrolla un plan de contingencia en previsión de la posibilidad de que pudiera existir algún problema en La Caleta de Bujama o de poder conceder demasiado poder de negociación como proveedores.

Tabla 8

Poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Concentración de proveedores	Alto	1	Bajo	0.30
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alto	2	Bajo	0.40
0.20	Contribución de proveedores en la calidad	Bajo	3	Alto	0.60
0.10	Contribución de proveedores a los costos	Alto	1	Bajo	0.10
0.20	Diferenciación de materia prima	Alto	1	Bajo	0.20
1.00					1.60

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo al resultado obtenido en el desarrollo de la tabla 8, al darse un resultado de 1.60 como ponderado final, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto. Debido a la naturaleza de la materia prima (peces vivos) y a la escasez de proveedores en la zona, al concentrarse en una sólo Asociación, lo que genera que sean proveedores con alto poder de negociación, con el agregado de que contribuyen directamente a la calidad que ofrece como valor agregado la idea de negocio.

Poder de negociación de compradores

“Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter M. , 2015, págs. 24-26). En este caso, al tratarse de una idea de negocio dirigida a un segmento identificado como ejecutivos que buscan un lugar de buen comer y a la vez un ambiente que permita tener reuniones de trabajo, se establece que el poder de negociación de los compradores es bajo, porque el plan de negocio presentado ofrece una oferta de valor agregado en base a lo que la competencia quizá ofrezca pero sin el debido sustento, mientras que la idea de negocio presentada incorpora valores agregados que el comprador puede comprobar, constatar de que efectivamente está ofreciéndose dichos valores agregados que los diferencia de la competencia.

Tabla 9

Poder de negociación de compradores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Concentración de compradores	Bajo	3	Alto	0.90
0.30	Volumen de compradores	Bajo	2	Alto	0.60
0.25	Producto sustitutos	Alto	3	Bajo	0.75

0.10	Identidad de marca	Alto	2	Bajo	0.20
0.05	Impacto en calidad y rendimiento	Bajo	2	Alto	0.10
<hr/>					2.55
<hr/>					

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Al obtener el ponderado final de 2.55 significa que el poder de negociación de los compradores es bajo, por lo tanto, el sector resulta atractivo.

Rivalidad de competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter M. , 2015, págs. 17-23) . La oferta de restaurantes de cevichería es alta y competitiva en el mercado local, máxime si el público objetivo al cual se dirige la idea de negocio es para ejecutivos y familias, pero marca la diferencia la propuesta de valor que se presenta en la idea de negocio, que es cubierta de manera parcial más no integral por los competidores, y allí radica la fortaleza del presente plan de negocios. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, a pesar del alto número de competidores, la diferenciación del producto así como el crecimiento de la industria hace que la rivalidad de los competidores sea baja a partir de lo integral de la propuesta de valor de la idea de negocio.

Tabla 10

Rivalidad de competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	1.20
0.20	Diferenciación del productos/servicios	Bajo	3	Alto	0.60

0.20	Barreras de salida	Alto	2	Bajo	0.40
0.10	Crecimiento de la industria	Alto	3	Bajo	0.30
0.10	Tendencia a participar en la industria	Alto	2	Bajo	0.20
0.10	Costos fijos	Alto	1	Bajo	0.10
<hr/>					
1.00					2.80

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Basado en la que idea de negocio que se presenta, cubre las necesidades que otros competidores no lo cubren, o lo cubren de manera parcial, se justifica que el resultado de 2.8 de la matriz de rivalidad de competidores indique que es baja, por lo que el sector resulta atractivo.

Amenazas de entrantes

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia –sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados” (Porter M. , 2015, págs. 6-17). En el rubro de la cevichería si bien es cierto la oferta cada vez es mayor en el medio, dado que lo que presenta la idea de negocio es una propuesta integral de su valor agregado, permite que la amenaza de entrantes, que dicho sea de paso es alta, no se convierte en una amenaza directa para la presente idea de negocio, debido a que marca una gran diferenciación del producto al presentarlo fresco, con insumos que el cliente identificará plenamente dado que lo podrá comprobar in situ. Como podrá apreciarse en la siguiente tabla desarrollada, los factores identificados como amenaza de entrada de competidores nos llevan a concluir lo siguiente:

Tabla 11

Amenaza de entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	3	Alto	0.90
0.20	Costo de cambio	Bajo	3	Alto	0.60
0.20	Barreras de entrada	Bajo	2	Alto	0.40
0.20	Requerimiento de capital	Bajo	2	Alto	0.40
0.10	Identificación de la marca	Bajo	3	Alto	0.60
1.00					2.90

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Teniendo la matriz de amenaza de entrantes un resultante de 2.90 de puntaje ponderado, señala que la amenaza de nuevos entrantes en baja, por lo que el sector resulta atractivo. Este resultado se logra en base a la oferta integral que presenta la idea de negocio, lo que hace un poco más difícil la entrada de competidores que lleven los mismos valores agregados del que presenta la idea de negocio en estudio.

Por otro lado y, como complemento de lo anteriormente mencionado, se trabajará en el diseño de una estrategia que permita presentar barreras a la entrada de nuevos competidores o que los ya existentes puedan imitar la propuesta de valor de “La Pecera” en base al libro Estrategia competitiva de Michael Porter, como uno de los principales investigadores y voces autorizadas de la estrategia moderna (Porter M. , Estrategia competitiva, págs. P. 7-13), en el que desarrolla seis principales fuentes de las barreras de entrada.

1. Economías de escala.
2. Diferenciación de productos.
3. Necesidades de capital.
4. Acceso a los canales de distribución.
5. Desventajas de costos independientes de las economías de escala:
6. Política gubernamental.

En base a los puntos anteriormente descritos, se ha decidido trabajar en la diferenciación de productos como una de las principales barreras de entrada.

Dentro de todos los puntos anteriores y, teniendo en cuenta que la propuesta de valor presentada está enfocada en ofrecer una experiencia gastronómica al cliente, se considera interesante adaptar la propuesta de valor del restaurante "El Bullí" de Barcelona, restaurante que cerró sus puertas y que actualmente no está operativo.

Dicho restaurante cerraba al público durante ocho meses al año, tiempo que dedicaban a investigar nuevos platos para innovar y ofrecer una propuesta totalmente nueva a sus clientes durante los cuatro meses que abría el restaurante. Esta estrategia les lleva a un éxito rotundo con una lista de espera de varios años.

Teniendo en cuenta lo anterior, hemos configurado una estrategia mediante la cual, poder adaptar la metodología del restaurante "El Bullí" a "La Pecera" del siguiente modo.

Queremos dedicar las tardes para trabajar en la creación de nuevos platos de un modo creativo. De este modo buscamos enfocarnos en ofrecer una carta nueva a nuestros clientes aproximadamente cada ocho meses. Esta estrategia pretende lograr dos puntos de ventaja para "La Pecera".

1. Mantener el compromiso de la propuesta de valor de "La Pecera" de ofrecer una experiencia a nuestros clientes de disfrutar comiendo.
2. Permite crear una barrera para que imiten nuestro modelo el trabajar de un modo perpetuo en crear nuevos platos y que, en caso de ser copiado por algún competidor, volveríamos a recuperar la ventaja en base a un producto diferenciado en un periodo corto de tiempo.

Amenazas de sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter M. , 2015, págs. 23-24). Al hacer el estudio del sector, se ha identificado productos sustitutos como restaurantes de comida criolla, de comida oriental fusionada con la comida criolla, de pollos a la brasa, incluso de restaurantes de comida marina fusionada con la criolla, sin embargo, se considera que el público objetivo a quién va dirigida la oferta de valor de la presente idea de negocio acompañado de una propuesta de valor integral, donde la actual oferta de productos del sector adolece en su mayoría como es la pulcritud en la atención y limpieza, características que no identifican a la actual oferta, hace que la variedad de sustitutos no sea una amenaza para el presente proyecto en estudio, como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 12

Amenaza de sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	2	Bajo	0.60
0.30	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	3	Alto	0.90
0.20	Costo de cambiar el servicio	Bajo	3	Alto	0.60
0.20	Propensión a comprar sustitutos	Bajo	3	Alto	0.60
1.00					2.60

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Al resultar el ponderado final de la tabla de amenaza de sustitutos con un valor de 2.60 hace que esta sea baja, por lo que la amenaza de sustitutos es baja y en consecuencia el sector resulta atractivo.

Grado de atracción de la industria o sector

Como se puede mostrar en la tabla 13, luego de este importante análisis se concluye que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva basada en una propuesta de valor con una diferenciación bastante clara respecto a sus actuales y futuros competidores y dirigido a un público objetivo ávido de recibir valores diferenciados y muy poco explotado en la actual oferta de la industria alimentaria en el país.

Tabla 13

Grado de atracción de la industria o sector

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Poder de negociación de proveedores	Alto	2	Bajo	0.60
0.30	Poder de negociación de clientes	Alto	3	Bajo	0.90
0.20	Rivalidad de competidores	Alto	3	Bajo	0.60
0.10	Amenaza de entrantes	Alto	3	Bajo	0.30
0.10	Amenaza de sustitutos	Alto	3	Bajo	0.30
1.00					2.70

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Basado en los resultados del análisis individual de cada una de las cinco fuerzas, y habiéndose obtenido un valor ponderado de 2.70, valor por encima del 2.5 mínimo requerido, se tiene que el sector resulta atractivo, es decir está en una posición favorable para el desarrollo de la idea de negocio en estudio.

3.2. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Según (D'Alessio, 2013), “el propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias...” (p. 133). Tomando en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas se han determinado los factores críticos de éxito para el sector,

Tabla 14

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	La Pecera		La Red		La Mar	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Calidad del producto	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
2 Calidad de servicio al cliente	0.20	5	1.00	4	0.80	5	1.00
3 Pulcritud en la limpieza	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60
4 Personal capacitado y entrenado	0.15	5	0.75	4	0.60	4	0.75
5 Infraestructura adecuada	0.15	5	0.75	4	0.60	3	0.45
6 Ubicación geográfica	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		4.70		3.60		4.00

Nota: Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 136., México DF, México: Pearson Educación.

Como se puede apreciar en la matriz de perfil competitivo, se han identificado seis factores determinantes de éxito para la industria. El resultado obtenido del análisis para el presente proyecto muestra que se tienen fortalezas que las posibles competencias directas no tienen o representan sus debilidades, entre las que destacan la calidad del producto que compite bastante bien con la cevichería La Mar que tiene casi la misma propuesta del producto, mientras que la cevichería La Red, sin ser malo el producto que oferta, no es del nivel que pretende dar La Pecera, y que ofrece actualmente la cevichería La Red.

Por el lado de la calidad de servicio al cliente, la propuesta de valor de La Pecera es bastante completa, tan completa como la que ofrece la Cevichería La Mar, pero se diferencia de La Red debido a que sin ser mala la atención no presenta los detalles de la Cevichería La Mar y lo que pretende ofrecer La Pecera, como por ejemplo la presentación de los mozos, la presentación de los platos de comida etc.

En relación a la pulcritud de la limpieza, aspectos como por ejemplo en el cambio de mantel por cada mesa atendida, la presentación de los mozos (impecablemente limpios es lo que propone La Pecera, dado que incorpora en su propuesta de valor una ducha para el aseo diario del personal de atención al cliente y de cocina), actualmente la propuesta de valor de la competencia no alcanza los niveles de exigencia que pretende la presente idea de negocio.

En cuanto al personal capacitado en la atención al cliente, si bien es cierto la propuesta de la competencia en estudio es bastante competitiva, lo que marcará la diferencia en la propuesta de La Pecera, será que el personal antes de atender al cliente, pasará por una certificación externa de atención al cliente, lo que hará que la selección de personal será de manera objetiva con evaluación y entrenamiento incluido.

En lo que respecta a la infraestructura adecuada, al presentar en su propuesta de valor La Pecera, una fuente con peces sobre hielo a la vista del público, y la cocina estará rodeada de paredes de vidrio, lo hace marcar la diferencia con respecto a la competencia analizada (La Red y La Mar).

En cuanto a la ubicación geográfica, acompañada de una amplia zona de estacionamiento como propuesta ideal, es el factor que La Pecera debe tratar de mejorar, lo cual se presenta como un problema a solucionar dada la escasez de zonas de estacionamiento, especialmente en las zonas de Miraflores y San Isidro, que son entre éstos dos distritos donde se establecería el negocio. Se califica con el mismo puntaje tanto a La Pecera como a La Red

y La Mar porque se encuentran ubicados entre los referidos distritos. Ésta información se obtuvo en función al estudio de mercado bajo el método de observación cuyas evidencias se muestran en los anexos XX y XX

Capítulo 4

Análisis Interno

Según (D'Alessio, 2013), “el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y debilidades de la organización para consolidarlas y neutralizarlas, respectivamente”. Por lo anterior y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para el presente plan de negocio.

No obstante, al tratarse de un proyecto y no de una empresa en marcha, “la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas” (Weinberger, 2009, pág. 64). En ese sentido, a continuación, se presenta un resumen profesional de los integrantes del equipo, y luego la matriz de evaluación de factores internos, en la cual, además, se incluyen los factores claves de éxito encontrados en el modelamiento del negocio.

4.1. Perfil del Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo del presente proyecto consta de dos personas, cuya motivación para desarrollar la idea de negocio partió de su pasión por el ceviche en sus diferentes formas, y en base a estas experiencias como clientes, se detectó una interesante potencialidad en la propuesta de valor de la cocina acristalada, en el producto consumido y en el servicio recibido.

Sumado a lo anterior la experiencia de Carlos de 21 años como gerente de una institución bancaria, y de los 15 años como director de un contac center de su propiedad, más los estudios recibidos tanto en su carrera de economista como en su MBA en Finanzas más el MBA que está cursando actualmente, le da el expertis necesario para llevar a cabo el plan de negocios, materia de este estudio.

Por otro lado, Rodrigo tiene cuenta también con el título de economista y ha ocupado puestos de dirección en diferentes instituciones bancarias. Además de lo cual puede ofrecer una perspectiva internacional, al haber nacido en España y tener experiencia como asesor de empresas en otros países. Esta perspectiva internacional será de gran valor de cara a la proyección del equipo de trabajo de nuestra cevichería en el trato al cliente, higiene, etc.

A continuación, se detalla una breve presentación de los integrantes que desarrollan el presente plan de negocios:

Carlos Valentín Martínez Del Río, economista de profesión titulado en la Universidad de Lima, con MBA en Finanzas graduado en la Universidad de Génova – Italia en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae – Lima, con 21 años de experiencia en banca y 15 años como director de un contact center de su propiedad.

Rodrigo Bueno García, Economista por la Universidad Carlos II de Madrid y candidato al MBA en la escuela de postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú, con 15 años de experiencia en el área de riesgo bancario y como asesor de empresas en España, Inglaterra y Perú.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como se ha mencionado, al tratarse de un proyecto y no de una empresa en marcha, los factores clave de éxito que se han identificado para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) provienen del modelo de negocio antes desarrollado y del autoanálisis del equipo de trabajo formado por el autor del presente proyecto. En ese sentido, en la tabla 15 se analizan las principales fortalezas y debilidades encontradas.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Clave de Éxito (FCE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Fortalezas</i>				
1	Personal con titulación universitaria, MBA y candidatos a un primer y segundo MBA respectivamente.	0.20	4	0.80
2	Amplia experiencia en gerencia y puestos de dirección.	0.10	4	0.40
3	Credibilidad personal y conocimiento del funcionamiento en lo referido al riesgo financiero.	0.10	3	0.30
4	Moderna infraestructura del local.	0.10	3	0.30
5	Cercanía de la playa de extracción de los peces (Bujama)	0.10	2	0.20
<i>Debilidades</i>				
1	Principal experiencia del equipo en el sector bancario.	0.20	3	0.60
2	Desconocimiento del manejo de una cevichería.	0.10	2	0.20
3	Falta de cultura en atención al cliente por parte de los colaboradores	0.10	2	0.20
Total		1.00		3.00

Nota. Adaptado de “La Evaluación Interna”. En *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

Dentro de las principales fortalezas encontradas podemos destacar la experiencia y conocimientos del gestor del presente proyecto, lo que le permite augurar un buen manejo cuando se ejecute el proyecto. Por otro lado su buen su récord crediticio en el sistema financiero, asegura un financiamiento a futuro para el desarrollo de las actividades del plan de negocios. Como fortaleza del negocio mismo, se tiene que el local al contar con la cocina a la vista del cliente al tener paredes de vidrio, y la pecera incorporada en el local mismo hace imaginar que la infraestructura será moderna. Por otro lado la cercanía de la playa Bujama

desde donde se obtendrán los peces en base a un convenio con la Asociación de Pescadores Artesanales de la playa Bujama, asegura al proyecto una materia prima fresca y de primer nivel, dado que dicha playa tiene muy poco nivel de contaminación comparado con las playas del litoral de Lima Metropolitana.

Por su parte, de las debilidades encontradas se destacan tres las mismas que, deben ser neutralizadas de la mejor manera, por ejemplo el que sea una persona el gestor del proyecto genera redoblar esfuerzos por parte del gestor para el cumplimiento de los objetivos del plan de negocios sin contratiempos. La falta de experiencia en el manejo del negocio de una cevichería, generará que el gestor pueda suplir dicha falta de experiencia apelando a sus conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera y en la gestión de su actual empresa. La falta de cultura de atención al cliente por parte de los colaboradores es un mal a nivel país, por lo que el gestor del proyecto para contrarrestar dicha falencia deberá redoblar esfuerzos en la capacitación en este sentido.

Como resultado de este importante análisis podemos concluir que el presente proyecto es internamente fuerte al tener un promedio ponderado mayor a 2.5.

Capítulo 5

Plan Estratégico

“El plan estratégico inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los valores, y con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo. Se nutre, del análisis de los factores externos e internos que influyen en la organización, y del análisis de la industria y de los competidores con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la misma” (D'Alessio, 2013, pág. 16).

En ese sentido, a continuación, se procede a establecer la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se procederá a construir y analizar la matriz FODA, que resume el análisis externo e interno antes realizado con la finalidad de identificar y seleccionar las mejores estrategias.

5.1. Misión

“La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, y responde a esta interrogante: ¿cuál es nuestro negocio?” (D'Alessio, 2013, pág. 58). Aplicando esta premisa, la misión planteada para La Pecera, es:

“Un excelente equipo de señores y señoras que trabajan para hacer disfrutar a señoras y señores de la experiencia de una comida marina de gran calidad, con producto nacional, de primer nivel y del día”.

5.2. Visión

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?” (D'Alessio, 2013, pág. 54). En ese sentido, la visión que queremos incorporar para La Pecera, es la siguiente:

“Ser reconocidos en el año 2021 como el restaurante de comida marina de mayor prestigio en la ciudad de Lima, por la calidad de sus productos, por su excelente servicio y por ofrecer una experiencia que permite disfrutar comiendo.”

5.3 Valores

“Los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad” (D'Alessio, 2013, pág. 61). Según lo anterior, para el presente proyecto se han establecido los siguientes valores:

- Respeto, para con el cliente y entre los colaboradores.
- Trabajo en equipo, de parte de los colaboradores para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.
- Honestidad, en cada una de las actividades que se realizan en La Pecera.
- Mejora continua, en los procesos de atención al cliente, para una plena satisfacción de éstos.
- Creatividad, innovando constantemente para cada vez una mejor atención al cliente.
- Compromiso, de todos los integrantes de La Pecera para cumplir con los valores acordados.

5.3. Objetivos estratégicos

“Los objetivos estratégico u objetivos de largo plazo parten de la visión y la misión... y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, las cuales conducen a hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2013, pág. 226). Luego de establecer las bases del presente plan estratégico, a continuación, se enlista los objetivos estratégicos para el proyecto de negocio.

- OE1: Posicionarse en los próximos tres años, como el restaurant de comida marina de mayor prestigio en la ciudad por la calidad de sus productos y servicios.

- OE2: Recuperar el 50% de la inversión en los próximos dieciocho meses.
- OE3: Obtener un 30% de rentabilidad anual neta durante los próximos cinco años.

5.4. Análisis FODA

“La matriz FODA es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida al ser una herramienta de análisis situacional” (D'Alessio, 2013, pág. 274). Esta significativa herramienta permite desarrollar estrategias al cruzar la matriz MEFI con la matriz MEFE, antes desarrolladas, tal como se muestra en la tabla 17.

A partir de la matriz FODA, entonces, se establecen las siguientes estrategias:

- E1: Calidad en la atención de los comensales, traducido en óptima atención y pulcritud en la presentación de los colaboradores.
- E2: Productos frescos tanto en la materia prima como en los insumos de los platos de comida que se expedirán.
- E3: Revisión permanente en la calidad de atención a nuestros clientes por parte del personal de la organización.
- E4: Revisión permanente de la materia prima e insumos que se utilizan en la preparación de los platos de comida marina que solicitan nuestros comensales.

Tabla 6

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y frescura del producto 2. Calidad en la atención al cliente 3. Personal capacitado 4. Infraestructura adecuada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura de atención al cliente por parte de los trabajadores de los restaurantes.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de vida de la población. 2. Uso del tiempo libre de la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de calidad en el desarrollo de las actividades de los colaboradores debidamente capacitados. O1, F3 2. Mantenimiento adecuado de la infraestructura del local. O1 y O2, F4 3. Penetración del mercado con mayor énfasis en la calidad y frescura de nuestros productos. F1, O1 y O2. 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un programa de capacitación constante a los colaboradores en lo que respecta a la atención al cliente. D1, O1 y O2. 	
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmento a quién nos dirigimos. 2. Vedas temporales de pesca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar el control de la calidad y frescura de los productos y la calidad en la atención al cliente, para cubrir las exigentes expectativas del segmento. F1 y F2, A1. 2. Desarrollar un plan de contingencia en el tipo de pescado a ofrecer en épocas de veda. F1 y A2. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de cultura en calidad de atención al cliente al cual nos dirigimos. D1 y A1. 2. Preparar adecuadamente al colaborador para que sepa ofrecer alternativas de especies marinas en épocas de veda. D1 y A2. 	

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

5.5. Estrategia de negocio

“Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo vamos a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?” (Weinberger, 2009, pág. 66). Por otro lado, según (Porter M. , 2012), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado”, es decir, la estrategia que se elija está en función de las habilidades, recursos y capacidades distintivas de la organización. Dadas estas dos premisas, a continuación, se describen las estrategias que permiten lograr los objetivos planteados, pero desde una posición diferente.

Tal como se muestra en la figura 2, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Liderazgo en Diferenciación (Porter M. , 2015, págs. 33-39). De un modo más específico con enfoque en la calidad, debido a que por experiencia de consumo se observa que en los restaurantes en general y cevichería en particular no hay forma de comprobar lo fresco de los productos y en cuanto a la limpieza de la preparación de los platos, tampoco es factible su comprobación debido a que las cocinas en su mayoría por no indicar todas, siempre se encuentran en un lugar que no es visible para el cliente. Por otro lado la pulcritud del personal que atiende no es precisamente de las mejores en nuestro medio, y es por ello que se hace hincapié en la pulcritud del personal. En suma, los tres aspectos mencionados (Productos frescos, cocina a la vista del comensal, y pulcritud en la atención y aseo de los colaboradores) hacen que la estrategia del presente plan de negocio sea por diferenciación.

Por otro lado, de acuerdo al resultado obtenido en las encuestas (ver pregunta 4 del anexo 3. Pag 139), de un total de 135 personas encuestadas, se concluye que el 100% de los

consumidores aceptarían la propuesta de valor de una cocina transparente que permita ver el manipulado de los alimentos que ofrece La Pecera.



Figura 3. Estrategias genéricas competitivas.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Capítulo 6

Plan de Marketing

6.1. Introducción.

El presente plan de marketing, tiene el propósito de contribuir con el posicionamiento de La Pecera, como cevichería, en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima. Dicha ubicación es considerada un punto estratégico, ya que en el distrito de Miraflores se ubica un importante número de personas que constituyen el segmento de población al cual se enfoca y dirige el restaurante. Gracias a esta afluencia de personas en la zona, el plan de marketing pretende lograr una clientela fija, constante y creciente para La Pecera, centrando los esfuerzos estratégicos en el objetivo principal de asegurar la viabilidad del negocio.

Para ser capaces de lograr dicho objetivo de posicionamiento, se establecerán además una serie de objetivos específicos, alineados y que contribuyan, con el logro del objetivo general.

Por otro lado, para poder lograr el objetivo de posicionamiento establecido, también se considera importante establecer una comunicación estratégica que sea coherente, tanto con los propios colaboradores como con los clientes, que contribuya con la difusión de los elementos valorados y definidos como ventaja, en comparación con el resto de alternativas presentes en la zona para comer, ya sean estas cevicherías, otro tipo de restaurantes, comida al paso, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, se parte del supuesto de que los productos con mayor demanda y que serán más consumidos en La Pecera, serán los ceviches y los arroces con mariscos. Platos que son considerados productos normales o suntuarios y que son bastante inelásticos al establecer la relación cantidad demandada, cuando se establecen variaciones en su precio.

Como complemento de lo anterior, dentro de la carta de La Pecera, también existe una segunda propuesta con productos más sensibles al precio. Estos productos podrían ser

considerados de necesidad inferior y en la estrategia de definición de precios se deberá tener en cuenta dicha sensibilidad al establecer sus precios, ya que en caso contrario los clientes disminuirían el consumo de estos productos o, por efecto arrastre, podrían decidirse por otras alternativas propuestas por los competidores de La Pecera.

En base a dicha premisa se definirá una estrategia de precios que tenga en cuenta las elasticidades y pueda ser atractiva para el consumidor, al ser percibida como un precio más atractivo pero que, por otro lado, será equilibrado a la hora de fijar los precios de otros productos de la propia carta.

Otro de los aspectos importantes a desarrollar en el presente plan de marketing, es profundizar y entender lo más y mejor posible el comportamiento de los que se valoran como principales consumidores de La Pecera, los cuales serán introducidos brevemente como trabajadores y ejecutivos de negocios que trabajen en la zona, al mismo tiempo que a familias un nivel económico medio-alto que vivan en la zona. Más adelante del presente plan de marketing, se profundizará en mayor detalle sobre los perfiles de estos consumidores.

A continuación se pasa a detallar los objetivos, tanto generales como específicos, definidos en el plan de marketing para La Pecera.

6.2. Objetivos generales.

1. Lograr una clientela fija para La Pecera que permita asentarse en el mercado de cevicherías existentes en la zona de Miraflores.
2. Posicionar la marca La Pecera como uno de los lugares de mayor garantía para degustar platos de comida marina, para compartir juntos a la familia o en reuniones especiales.
3. Alcanzar una participación del mercado de comida marina en Miraflores, del 15% durante el año 2019.

6.3. Objetivos específicos.

1. Tener un crecimiento en las ventas anuales del 10%¹, en promedio durante el primer año.
2. Lograr un buen posicionamiento de La Pecera como restaurante de comida marina que permita tener la siguiente distribución en la estructura de comensales:
 - a. Ejecutivos y trabajadores que trabajen en la zona y que vayan a comer a La Pecera de un modo recurrente. Representación estimada del 50% del total.
 - b. Personas de negocios que decidan realizar sus reuniones en la comodidad de las instalaciones de La Pecera. Representación estimada del 15% del total.
 - c. Familias de la zona que coman en el restaurante, sobre todo durante los fines de semana. Representación estimada del 35% del total.

Los cálculos de la proyección de ventas se han realizado bajo los siguientes criterios:

- a) Tasa de crecimiento anual de las ventas de los negocios similares al propuesto por LA PECERA, ya establecidos en la zona.
- b) Otro factor importante que consideró LA PECERA en la proyección de las ventas, fue la estacionalidad del negocio, estableciendo meses picos y meses valles, en base a la opinión de los expertos de negocios similares de la zona.
- c) Y en cuanto al análisis de sensibilidad, la proyección de ventas se dieron en función al crecimiento de la economía en general (PBI histórico 3.5% anual de crecimiento).

En consecuencia, las cifras que presenta LA PECERA se ajustan a una realidad comprobada de este rubro, en el mercado actual.

En cuanto a la estrategia planteada es la misma que está proponiendo LA PECERA, porque está basada en las cifras proyectadas inicialmente, es decir:

4. Lograr una clientela fija para La Pecera que permita asentarse en el mercado de cevicherías existentes en la zona de Miraflores.

¹ Estas cifra del 10% constituye una estimación, que se será corroborada durante el plan financiero.

5. Posicionar la marca La Pecera como uno de los lugares de mayor garantía para degustar platos de comida marina, para compartir juntos a la familia o en reuniones especiales.
6. Alcanzar una participación del mercado de comida marina en Miraflores, del 15% durante el año 2019.

6.4. Segmentación del mercado

El presente plan de negocio considera imprescindible realzar segmentación detallada para poder entender mejor cuál sería el potencial mercado al de La Pecera. (Arellano, 2010)

En primer lugar, La Pecera se enfocaría geográficamente en la ciudad de Lima sin Callao. La cual representa una población de 9, 147,116 personas (APEIM, 2017).

En segundo lugar, el segmento al que va dirigido La Pecera, es el de personas con un nivel socioeconómico alto, lo que según APEIM representa un salario familiar promedio de 15,261 soles al mes (APEIM, 2017). Dicho segmento es representado por el 4,8% de la población, lo cual representa un total de 439,062 personas (APEIM, 2017).

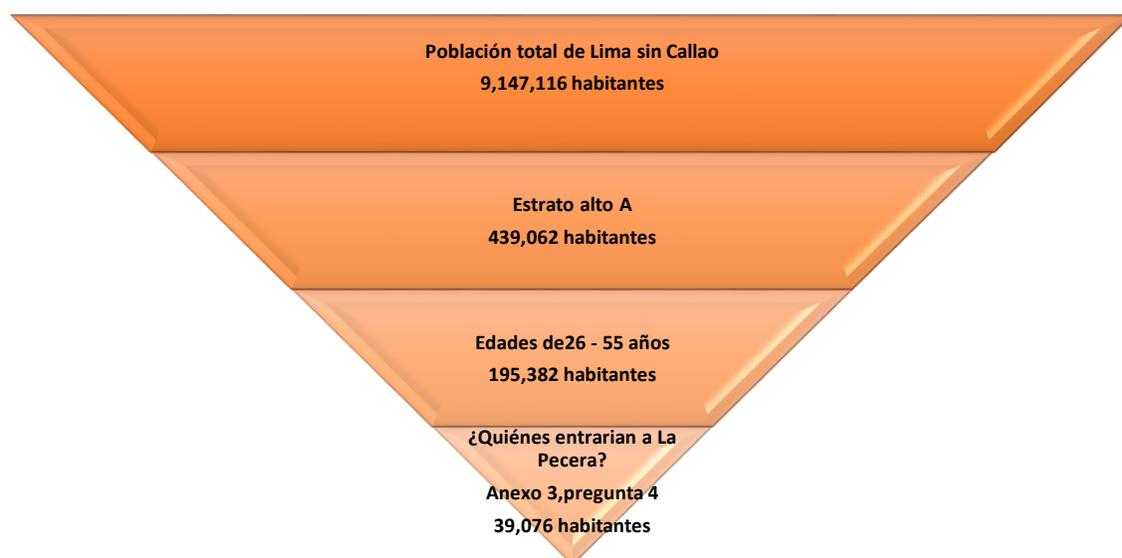
En un tercer nivel de segmentación de La Pecera, se trata de hombres y mujeres en una franja de edades desde los 26 hasta los 55 años. Este segmento se compone de un 9,2% para personas cuyas edades van desde los 26 hasta los 30 años, un 8,1% para personas cuyas edades van desde los 31 hasta los 35 años, un 16,3% para personas cuyas edades van desde los 36 hasta los 45 años y un 13,4% para personas cuyas edades van desde los 46 hasta los 55 años. Lo cual representa un agregado del 44,5% y un total de 195,382 habitantes (APEIM, 2017).

Por último, en la pregunta 4 del anexo 3, se realiza una pregunta específica dirigida a entender el grado de aceptación que tendría para los potenciales consumidores. A la pregunta

“Conocida nuestra propuesta de valor, ¿entraría a La Peceras?” de un total de 135 personas encuestadas, el 100% respondió que si entrarían (Anexo 3, pregunta número 4, página 139). No obstante, para poder tener un resultado más robusto y sólido, que elimine aquellas respuesta poco reflexivas y realistas, se tomará con propósito establecerá el 20% del resultado anterior de los 195,382 habitantes.

Por todo lo anterior, el resultado final de la segmentación planteada representa una población total de 39,076 habitantes en el resultado extremadamente moderado, y que permita garantizar la calidad de servicio de acuerdo a la propuesta de valor presentada.

Embudo de segmentación del mercado de La Pecera.



Fuente: Elaboración propia en base al estudio “Perfil de personas según NSE 2017” APEIM 2017. (APEIM, 2017).

6.4. Mercado del producto

Una vez diseñada y analizada la conveniencia del modelo en base a la estrategia planteada y, dado que nuestro restaurante presenta diferencias concretas, que tratan de definir la diferencia competitiva, con respecto a otras cevicherías y alternativas de comida ubicadas

en la zona, nuestro plan de marketing se enfocará en comunicar el valor diferenciador que ofrecemos para lograr atraer a los potenciales consumidores.

Ya atraídos los consumidores, la segunda fase se enfocaría en ofrecer una experiencia tan atractiva, que permita fidelizar a esos consumidores. Por otro lado, a continuación se detalla el enfoque estratégico en base al marketing mix.

1. Precio.

En el proceso de determinación de precios, se tendrán en cuenta tres factores fundamentales. La elasticidad de la demanda por producto, los costos de producción y mantenerse dentro de los rangos de precios que se establece en la zona, para lo cual se aplicará una estrategia de benchmarking que permita establecer una comparativa a través de la cual fijar unos precios ligeramente inferiores a los de la competencia de la zona y que represente un atractivo para los consumidores, siempre en función también de la elasticidad y los costos de los insumos.

a) Elasticidad de la demanda por productos.

Para incorporar la elasticidad de los productos a la estrategia de fijación de precios del presente plan de negocio (Rosa Díaz, 2013, págs. 74-84), es importante detallar que se toma como referencia el comportamiento de los consumidores en función de la información obtenida en las entrevistas y encuestas realizadas e incorporadas en la pregunta 6 del anexo 3 (página 141) del presente plan de negocio. Es decir, se determina el precio de cada uno de los productos de la carta, atendiendo a la sensibilidad de la demandada proyectada para dichos productos ante variaciones de su precio.

Teniendo en cuenta lo anterior y, en base a lo analizado en el plan de estudio, se estima que los productos con mayor demanda de La Pecera, serán los ceviches y los arroces, información que será desarrollada en el plan financiero. Platos que, desde el punto de vista

de la elasticidad de la demanda, se consideran productos normales o suntuarios y cuya variación de la demanda no es demasiado sensible cuando se varía su precio, una vez elegida La Pecera como lugar en el que comer.

Es por ello que no constituye un elemento de especial preocupación, desde la perspectiva de la elasticidad de la demanda, a la hora de fijar el precio de estos productos.

Como complemento se debe mencionar que, dentro de la carta de La Pecera, también existe una segunda propuesta con productos que si son más sensibles al precio. Dichos productos podrían ser considerados prescindibles en una comida de restaurante. Desde el punto de vista de la elasticidad de la demanda son considerados de necesidad inferior. Es por ello que en la estrategia de definición de precios, se valorará esta sensibilidad, ya que en caso contrario los clientes disminuirían el consumo de estos productos o, por efecto arrastre, podrían decidirse por otras alternativas propuestas por los competidores de La Pecera.

La estrategia de fijación de precios en función de la elasticidad de los productos, se complementará con los costos de producción y los precios de la competencia.

b) Costos de producción.

La estrategia de fijación de precios en base a los costos de producción, identifica cuáles son los recursos, insumos, materiales, mano de obra y otros, que serán necesarios en el proceso de transformación de los insumos en los diferentes platos. (Rosa Díaz, 2013, pág. 231). A dicho costo se le incorporará un margen de utilidad unitario para definir el precio final de cada plato.

El sistema mencionado, permite completar el establecimiento de los precios de carta de cada uno de los platos. La información con respecto a costos, será completada en mayor detalle en plan financiero del presente plan.

Por último, se considera importante remarcar que, en la fijación de los precios con respecto a los costos de producción, también se han tenido en cuenta, y se valora necesario su revisión constante con el fin de potenciar y mantener la competitividad de precios de La Pecera, los siguientes factores que puedan influir en el precio de estos costos de producción ya sea de un modo temporal o permanente.

- Procesos de mejora continua, que permitan disminuir los costos de producción.
- El poder de negociación de los proveedores, que puedan afectar de un modo positivo o negativo a los costos de producción
- Situaciones externas como por ejemplo las climatológicas, con el fenómeno del niño costero, o los posibles efectos que puedan tener sobre los precios de la economía en general, el incremento del precio del combustible.

c) Precios de la competencia.

A través de búsquedas en Internet y visitas a restaurantes de la competencia (Rosa Díaz, 2013, págs. 245-259), se establecerá una estrategia de benchmarking, que permita valorar y mantener el rango de precios de la zona en cuanto a restaurantes de comida marina de características similares a La Pecera.

Cuadro 1 Estimación de precios de la carta de La Pecera.

ENTRADAS	
• Chilcano	S/.10.00
• Conchitas a la parmesana	S/.15.00
• Leche de tigre	S/.15.00
• Leche pantera	S/.18.00
PLATOS DE FONDO A LA CARTA	

• Ceviche de pescado de la pesca del día.	S/.30.00
• Ceviche mixto	S/.33.00
• Ceviche de conchas negras	S/.38.00
• Parihuela	S/.30.00
• Arroz con mariscos	S/.25.00
• Chaufa de mariscos	S/.25.00
• Sudado de pescado entero de la pesca del día.	Dependiendo del peso y tipo de pescado.
BEBIDAS	
• Agua mineral	S/.5.00
• Gaseosa de ½ litro	S/.5.00
• Jarra de chicha morada	S/.10.00
• Cerveza blanca	S/.7.00
• Cerveza negra	S/.8.00
POSTRES	
• Leche asada	S/.10.00
• Crema volteada	S/.10.00

Fuente: Elaboración propia y referencial.

2. Producto.

La propuesta que el presente plan de marketing pretende para La Pecera, se basa en ofrecer una experiencia que acompañe a los clientes, desde que entren al restaurante hasta que se marchen. Se quiere ofrecer más de una comida, para ello se considera clave trabajar en el desarrollo la infraestructura del restaurante, partiendo de la idea de que para poder

ofrecer la experiencia deseada, el entorno es la tarjeta de presentación de La Pecera. También se trabajará en la atención especializada, no de camareros corrientes, sino de señores y señoras altamente preparadas y cordiales, que conocen perfectamente los platos que se ofrecen en la carta, sus preparaciones, sus ingredientes, las bebidas y los postres. De manera que serán plenamente capaces de brindar a los clientes un excelente servicio y la opción de disponer de una sala para comer, disfrutando de una mayor privacidad para reuniones de negocios.

Lo anterior es resultado de las encuestas realizadas (ver encuesta 5 del anexo encuestas, P.149) a una muestra de ciento treinta y cinco personas, en un perímetro de un kilómetro a la redonda del local donde se piensa establecer La Pecera (cuadra 4 Avenida La Mar Miraflores), perímetro que abarcó una parte del distrito de Miraflores y otra parte del distrito de San Isidro.

Los resultados de la encuesta señalan que lo que mejorarían del lugar donde actualmente consumen comida marina es la atención en un 38.69%, seguido de precios más cómodos con un 22.63% y mayor rapidez en la atención con un 21.90% y son precisamente los atributos con los cuales saldría La Pecera a competir. (Ver anexo 3)

El público objetivo identificado y anteriormente detallado, recibirá lo siguiente en cada uno de los aspectos de la propuesta de valor de La Pecera.

El local contará, en su entrada con un gran mapa del Perú, en el que se representará el origen de los insumos mediante un dibujo del propio insumo. Es decir, como ejemplo, en el gran mapa de la entrada, los clientes podrán ver el dibujo moderno y atractivo de un limón, en la región de Piura o el de una cebolla en la región de Arequipa.

El ambiente de La Pecera, como restaurante, estará someramente decorado y contará con una música ambiental de fondo.

que se
será el
que los
cuidado



Otro de los elementos diferenciadores pretende ofrecer es la cocina, cuya ubicación medio del local y tendrá paredes de vidrio para comensales puedan observar la higiene y el en la preparación de los platos marinos. A

continuación, se incorpora una imagen a modo de ejemplo, para que se entienda la idea.



Fuente de la imagen referencial: google.

Los pescados para su exhibición y elección del cliente serán ofrecidos en fuentes cubiertas de hielo picado para conservar su frescura. Para ayudar a entender y, a modo de ejemplo, se incorporan dos imágenes referenciales.



Fuente de la imagen referencial: Fotografías tomada por los autores.

En cuanto al plato de bandera de La Pecera, será el ceviche, que será servido como ingrediente principal, en porciones de 350 gramos de pescado y que será acompañado de otros ingredientes como choclo, camote o cebolla (ver encuesta 141 del anexo encuestas, P.149).

Es imprescindible que el pescado sea fresco, por lo que se comprará en la caleta de Bujama, a 97 kms del sur de Lima, y será solamente de pesca del día, en base a un acuerdo firmado con la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama.

Para su compra se destinará a un colaborador de La Pecera, que será especialista y responsable personal de la supervisión de la pesca y por tanto, de la calidad del producto ofrecido en el restaurante.

Por otro lado, los platos que contendrán pescados enteros y cuyo precio será en función al peso del mismo, serán servidos en fuentes y bandejas, similares a la de la siguiente imagen:



Fotografía tomada por lo autores.

Para la adquisición de los insumos y especies, se tendrá un especial cuidado en la elección de proveedores confiables y de garantía para garantizar su correcta procedencia y que no exista problema con su abastecimiento y suministros.

Por la naturaleza del origen de los productos, se contratarán a proveedores variados. Para entender mejor, algunos ejemplos serían los limones serían de Piura, las cebollas serán

provenientes de Arequipa, el choclo será procedente de Cusco. En lo relacionado a las especies (sal, pimienta) se tendrá sumo cuidado en la utilización de productos en período de vigencia.

Otro de los aspectos diferenciadores que se pretende ofrecer a los clientes de La Pecera, está en concreto dirigido al segmento de empresarios y ejecutivos de negocios que quieran poder organizar reuniones de negocios en entornos más íntimos. Para este tipo de perfiles, se ha decidido dedicar un comedor reservado y privado que disponga de un camarero particular para la atención de dicho grupo. Se considera que este componente puede resultar altamente atractivo, pero para poder dedicar la atención prometida en la propuesta de valor de calidad, se limitará este servicio privado a reservas bajo disponibilidad.

3. Promoción.

Se ha trabajado en un sistema que permita aplicar una combinación de promoción Above the line (ATL) y Below the line (BTL). (ESAN, 2015)

Above the line (ATL). Este tipo de promoción tiene el propósito de dirigirse a los potenciales consumidores mediante presencia en medios masivos como televisión, radio, diarios, revistas, volantes, afiches o carteles entre otros. El diseño de esta estrategia de promoción por parte de la dirección de La Pecera, estaría enfocado principalmente en radio con carácter muy eventual, o de volantes de un modo más habitual. Aunque no se proyecta realizar altos desembolsos en este tipo de estrategia de promoción puesto que se valora que no sería fácil cuantificar su retorno económico y representa un costo elevado.

Below the line (BTL). Como complemento al anterior, la estrategia de promoción BTL está dirigida a un segmento más concreto de potencial consumidor, por lo que ofrece un mayor retorno y permite una mayor facilidad

a la hora de medir resultados. El diseño de la estrategia BTL de La Pecera, se enfocará en el envío de mails con tarjetas de descuento en consumo, la creación de campañas por Facebook, eventos en la propia cevichería o visitas a las empresas de la zona para ofrecer promociones específicas para su personal. En la pregunta 9 del anexo 3 se concluye que la preferencia de los potenciales consumidores en cuanto a la forma de recibir información sería mediante las redes sociales (página 144)

Por otro lado, también se incorpora una estrategia de fidelización, que permita recompensar a los clientes recurrentes a La Pecera. Mediante dicho sistema, se ha diseñado una tarjeta fidelity, que recompensará a los clientes que acudan a comer a La Pecera en cinco ocasiones durante el transcurso de dos meses, recibir un descuento del 20% en el consumo de su sexta visita.

Además del anterior beneficio, esta tarjeta ofrecerá a su titular promociones especiales en fechas señaladas como cumpleaños tanto propios como de cónyuges e hijos.

Por último, para poder también posicionar la imagen de La Pecera para reuniones de negocios, dispondremos de una sala especial para uso, bajo reserva, en la cual se podrá tener una mayor privacidad y un servicio de camarero exclusivo, con un 15% de descuento para aquellos clientes que apliquen la tarjeta fidelity y que hagan uso de la misma un mínimo de dos veces al mes.

Las promociones anteriormente detalladas, no serán acumulativas.

El control de registro se llevará automáticamente en la base de datos del sistema de cobranza, para evitar que el cliente lleve consigo una tarjeta de control, como se estila comúnmente.

Como complemento a lo anterior, se cree conveniente establecer una estrategia de fidelización de clientes basada en cinco medidas.

1. **Estrategia de diseño de una comunicación directa y enfocada con los cliente.**

En este sentido se considera que podría ser efectiva la estrategia de dar el primer paso tratando de buscar la comunicación con los clientes en lugar de esperar a que sean ellos los que busquen el contacto con nosotros. Dicho diálogo deberá ser constante para poder generar en los clientes, el efecto deseado de identificación con “La Pecera”.

2. **Valorar la opinión del cliente dentro del proceso de creación de platos de “La Pecera”.**

Se considera que sería una estrategia ad hoc la interacción, identificación y fidelización de los clientes el lanzamiento de la campaña “Ayúdanos a crear el ceviche perfecto”. Dicha campaña estaría enfocada en ofrecer a los clientes de “La Pecera” la posibilidad de darnos sugerencias para crear e incorporar en la carta el ceviche perfecto bajo el punto de vista de nuestros clientes. La campaña establecería una primera ronda en la que los clientes nos escribirían su opción preferida. Una segunda etapa en la que todos los clientes podrían votar por el plato que prefiriesen. Finalmente se cerraría la campaña con una última votación entre los tres platos más votados de la etapa anterior, hasta tener el plato con más votos, que sería el que se incorporaría en la carta con el nombre ofrecido por el cliente que lo propuso.

3. **Incorporación del factor sorpresa con el propósito de superar las expectativas de los clientes.**

Para ello se pasará al cliente una tarjeta en la que le pediremos que rellenen sus datos personales. Una vez disponemos de dichos datos, se guardará un registro “de incógnito” de los clientes, qué consumen, son

clientes habituales, etc. De este modo, les podremos ofrecer una bebida de cortesía tras el tercer consumo, o “el sexto ceviche lo pagamos nosotros” y propuestas similares. Siempre se consideran acciones enfocadas en la fidelización y que superen la expectativa del cliente al ser sorpresa.

4. **Acción de tratamiento para clientes VIPS.** Estas acciones, tratan de lograr que los clientes se sientan especiales en cuanto al trato recibido. Se considera como acciones en esta línea que el cocinero o los socios en persona saluden a los clientes VIP, dirigiéndose a ellos por su nombre.
5. **Acciones de fidelización enfocadas en el detalle.** Se considera otra de las acciones de fidelización, el envío de mails con invitaciones especiales en fechas especiales para los clientes, como cumpleaños. En este caso se ofrecerán descuentos e invitaciones a postre para el cliente que cumple años y a un entrante para que puedan compartir con familiares y amigos.

4. Publicidad.

Se creará una página web moderna y actualizable, con el portafolio de productos, registros de clientes, secciones por público definido. La página tendrá la posibilidad de enviar correos masivos con tarjetas virtuales y boletín trimestral presentando las novedades de La Pecera.

Dado que no es el core principal del negocio, se encargará el diseño de la estrategia digital a un Community Manager externo a La Pecera puesto que, como reflejan los resultados de las encuestas, se manifiesta importante contratar como asesor externo para que contribuya a tener una presencia más efectiva en redes sociales (ver la pregunta 9 del anexo

3, página 144). Se valora positivo la creación de un grupo de La Pecera en Facebook, un canal de Youtube con vídeos que mantendrá constantemente informados a los grupos, de las actividades y eventos de La Pecera y un espacio en Instagram donde los clientes podrán visualizar la pesca del día y donde los propios clientes puedan subir fotografías de sus experiencias en La Pecera, entre otras medidas.

Además de lo anterior, se tendrá un landing page donde se ofrecerá los productos de La Pecera.

La terciarización del community manager estaría incluida en el plan financiero como asesoramiento.

5. Personas.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente en el presente plan de marketing, se considera un factor estratégico imprescindible, ad hoc la propuesta de valor, el equipo de personas que trabajen y que dediquen su talento, esfuerzo, dedicación y compromiso a La Pecera. Es por ello que se tendrá en cuenta este factor humano en cuanto a su preparación, requerimientos, exigencias que tendrán que cumplir, oportunidades que recibirán en el desempeño de sus funciones en la empresa y la reciprocidad entre ambos factores.

Por todo lo anterior y, dada la gran importancia de este apartado en particular, se completará este aspecto en el desarrollo del posterior plan de recursos humanos de un modo mucho más específico y detallado.

6. Procesos.

En el presente plan de negocio se parte de la idea de que existen otras propuestas similares y sustitutivas a la cocina marina que ofrece La Pecera. Es por ello que se hace fundamental desarrollar ciertos elementos que permitan establecerse en la mente de los clientes como de valor y alto grado de satisfacción para ellos y, por extensión para que estos

puedan recomendar el restaurante entre sus grupos de amigos, compañeros de trabajo y otros conocidos.

En base a esta idea inicial se considera un factor capaz de contribuir con el logro de dicha satisfacción de nuestros clientes ofrecer ciertos parámetros de estandarización en los procesos desde que el cliente entra al restaurante hasta que se marcha. Ya se mencionó anteriormente, que nuestra propuesta es ofrecer al cliente vivir una experiencia que vaya más allá de ir a comer a un restaurante. Es por lo anterior que, se buscará lograr la especialización de los desarrollos de cada miembro del equipo, para mantener la máxima efectividad y excelencia en el desarrollo de sus funciones asignadas.

Para finalizar, también se tiene en cuenta que cada cliente puede tener gustos y preferencias especiales en sus pedidos.

6.6. Estrategias de servicio al cliente o postventa.

El servicio de La Pecera se caracterizará por ofrecer una atención esmerada y cuidadosa, con personal de atención a los clientes debidamente presentados, cuidando al extremo su higiene personal, de su uniforme que llevarán puesto.

Nuestro equipo se presentará y tendrá constante capacitación sobre los productos que ofrecemos, para poder explicar y dar detalle a los clientes que puedan tener dudas sobre algún plato o bebida.

Se establecerá un sistema de encuestas al final del servicio a cada cliente, donde se recabará información en base a sus sugerencias que posteriormente serán evaluadas para su posible implementación en La Pecera. Dicho sistema permitirá implementar un proceso de mejora continua en base tanto a las ideas del equipo de colaboradores, como a los clientes, ya sean estos eventuales como recurrentes, de La Pecera.

6.7. Conclusión.

En base a lo anteriormente desarrollado en el presente plan de marketing, se comenzó con el diseño de unos objetivos que permitan definir el camino a seguir con el propósito de dar a conocer a la población en general y al segmento definido en particular, la existencia de La Pecera y sus propuestas de valor como restaurante de comida marina de la zona de Miraflores. El segundo objetivo consiste en posicionar La Pecera como una elección segura y de plena garantía. Para concluir se pretende lograr una participación de mercado del 15% en el mercado de restaurantes de comida marina de Miraflores para el año 2019.

Para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, el plan de marketing comienza realizando un detalle del embudo de segmentación que permita conocer los que serán potenciales clientes de La Pecera.

Una vez conocido el segmento al que se dirigirá La Pecera, se ha presentado la estrategia de marketing que habla de precio, producto, promoción, publicidad, personas, y procesos que contribuyan con el logro de dichos objetivos.

El plan de marketing, se completa también con una estrategia de servicio al cliente que permita trasladar esa tranquilidad y confiabilidad a los consumidores sobre la elección de La Pecera y que, por otro lado, permita ayudar a tener una mayor presencia en la mente de los consumidores gracias a las recomendaciones.

Todos los puntos anteriormente descritos, se complementarán con una excelente calidad tanto en el servicio, como en el producto, que vayan alineados y mantengan la propuesta de valor de ofrecer a los clientes de La Pecera una experiencia integral desde que entran hasta que se marchan.

Capítulo 7

Plan de Operaciones

7.1. Introducción.

El plan de operaciones de La Pecera, tiene el propósito de definir unos objetivos y estrategias de producción que permita lograr los objetivos estratégicos del plan de negocio de un modo genérico y al mismo tiempo con el plan de marketing desarrollado anteriormente.

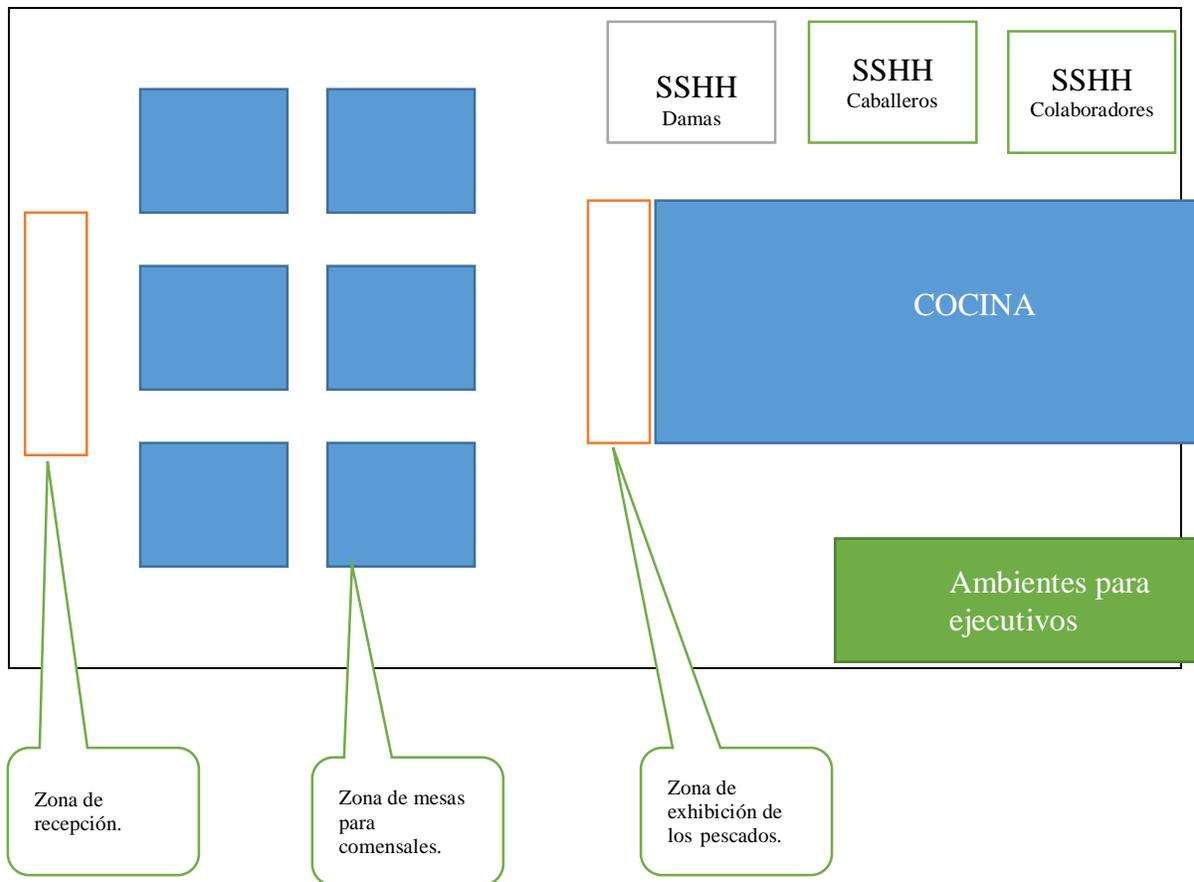
Teniendo en cuenta lo anterior, cabe recordar los elementos sobre los que se ha trabajado para poder definir una estrategia que diferencie La Pecera, de otras alternativas que puedan constituirse como competencia. Dichos elementos serán desarrollados como factores principales en el desarrollo del presente plan de operaciones

- Cocina acristalada y a la vista de todos los clientes. Uno de los principales valores diferenciadores de La Pecera es la cocina a la vista. Dicho factor constituye un importante elemento en el diseño del plan de operaciones.
- Insumos. Dentro del tratamiento de insumos, se hará una división con respecto a los productos frescos de consumo diario, fundamentalmente el pescado, frente a otros que serán abastecidos de otras regiones del Perú.
 - Pescado. Al tratarse de un producto que se concina en fresco y en base a nuestra propuesta de valor de ofrecer todos los productos del día, el tratamiento del pescado tanto en el traslado hasta el restaurante como en su proceso de manipulación, se convierte en factor de gran importancia. La compra del pescado será en la caleta de Bujama, a 97 kms del sur de Lima, y será solamente de la pesca del día, en base a un acuerdo firmado con la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama. Dentro del proceso de producción se detallará el papel del plan de operaciones en el tratamiento del pescado desde su compra hasta ser consumido por el cliente en el restaurante.

- Otros insumos. En este segundo grupo, se incluyen productos frescos como el limón, la cebolla, el camote, el choclo o el arroz, pero que proceden de otras regiones del Perú en las que su propio sistema de producción los dotan de una mayor calidad. Desde este punto de vista, el abastecimiento de los insumos será a través de proveedores variados con quienes coordinaremos acuerdos específicos de por ejemplo, la cebolla sea de la ciudad de Arequipa, los limones del norte, especialmente de Chulucanas – Piura, el ají limo de la ciudad de Tacna, las lechugas serán compradas de aquellas que provengan del cultivo hidropónico, las especias como sal y pimienta serán de reconocidas marcas del medio. Las ciudades mencionadas (Arequipa, Piura, Tacna) producen los mejores productos de los mencionados, son ciudades reconocidas a nivel país, como los que mejor calidad de producción tienen en sus respectivos productos. Con lo cual se está garantizando lo fresco y buen producto de los insumos, aparte de la materia prima principal que es el pescado, producto de la pesca del día.
- La distribución de nuestras instalaciones. El desarrollo de este punto, ayudará a rentabilizar el espacio disponible, diseñar el mejor modo de agilizar los procesos y tiempos de preparado de la comida, de entrega de la misma al cliente, el proceso de cobro o valorar el modo de implementar el mayor número de mesas posibles manteniendo la comodidad del cliente.

El esquema de distribución del local será como a continuación se señala:

Figura 4 Distribución del local de La Pecera



Posible emplazamiento del local de La Pecera. La Mar cuadra 4 Miraflores.



Fuente: Elaboración propia y referencial, tomada por los autores del plan de negocio .

- Impacto del equipo de colaboradores en el proceso. Tener una gran coordinación entre funciones es importante. Por ello se trabajará para que cada uno sea capaz de conocer,

entender y aplicar de un modo altamente coordinado con el resto de compañeros y con las instalaciones del propio restaurante.

En función de lo anteriormente desarrollado, se define como objetivo principal de producción, ofrecer una experiencia diferente en la tradicional comida peruana, donde el tratamiento de los productos juega un papel imprescindible para el presente plan de operaciones.

Otro de los objetivos principales del presente plan de operaciones radica en el propio restaurante. En base a ello, se considera necesario ajustar la distribución del restaurante para poder ofrecer el área de cocina acristalada y a la vista de todos. Con una distribución que, al mismo tiempo, permita agilizar los tiempos de preparado y diferenciar las áreas de cocina en frío, de las de cocina al fuego.

7.2. Proceso de producción del bien y del servicio.

En lo referido al restaurante La Pecera, se ha trabajado en el diseño de un elemento diferenciador en base a la experiencia del cliente. Es por ello que el plan de operaciones debe trabajar en base al desarrollo del producto y del servicio, como dos factores que permitan integrarse con el propósito de lograr la percepción de experiencia realmente diferente de la que reciben en otros restaurantes de comida marina.

En base a lo anterior, el plan de operaciones tiene en cuenta dos aspectos a desarrollar de un modo separado pero integrado al mismo tiempo. Por un lado estará el proceso producción como el cocinado de los insumos en platos de excelente calidad y, por otro lado, el proceso de producción en cuanto al servicio ofrecido a los clientes desde que entran hasta que se marchan del restaurante.

Producto.

En lo referente al producto, el plan de operaciones tiene el objetivo principal de detallar el óptimo tratamiento que se dará a los insumos frescos, desde su origen hasta que sean cocinados y consumidos, con la finalidad de mantener la promesa que se ofrece en la propuesta de valor al cliente.

Básicamente el proceso consistirá en tomar el producto fresco, ya sea de la zona de refrigerado o de la zona de cortados y se encargará de transformarlo en el plato solicitado y al gusto del cliente. Es en base a lo anterior por lo que se considera importante que sea un mismo cocinero quien elabore el plato desde el principio hasta el final en función de las peticiones del cliente.

Una vez todos los platos de cada mesa han sido elaborados, se avisa al camarero para que los lleve a la mesa. En caso que el número de comensales sea muy elevado, se mantendrá separación en la cocina entre los platos frescos, principalmente el ceviche, tiraditos, etc. y los platos cocinados, arroces, pescados fritos, etc. manteniendo la comida caliente para mayor disfrute del cliente en su consumo, haciéndose entrega de la comanda en dos veces, o al mismo tiempo si fuera posible disponer del apoyo de un segundo camarero.

En base a ello, se trabajará del siguiente modo en lo referido al proceso de producción de los productos:

- Mantener la cadena de frío. Teniendo en cuenta que el pescado será únicamente de pesca del día, abastecido por la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama desde la caleta de Bujama, a 97 kms del sur de Lima. La Pecera cuenta con máquinas refrigeradas que permitan garantizar que la frescura del producto y su mantenimiento en óptimas condiciones desde su recepción hasta el consumo por parte del cliente.

- Manipulado. Dentro de la cocina se diferencian dos áreas para mantener las condiciones de higiene y salubridad en el tratamiento de pescado fresco y cocinado, junto con otros alimentos crudos y cocinados.

En base a lo anterior, se cuenta con un equipamiento diferenciado por colores, para que el equipo de colaboradores pueda reconocer los utensilios que deben utilizar para manipular pescado fresco frente al cocinado. Se refiere a utensilios como cuchillos, tenedores, tablas de corte guantes higiénicos y otros similares.

- Colaboradores especializados. Para poder ofrecer platos más ricos, se aplicaran principios de especialización en base a los cuales habrá personal que se dedique en exclusiva al preparado de ceviches, otro a pescados fritos, otro a arroces, otro a las bebidas y otro a postres.

En particular, el equipo de preparado de bebidas estará en la zona de bar para definir y poder hacer un uso más efectivo del espacio de cocina.

Los cocineros se responsabilizarán de elaborar los platos solicitados por el cliente en función del área que tengan asignada.

- Distribución de cocina. El área de cocina tendrá zonas específicas para el cocinado de cada una de los platos.
- El equipo de arroces estará ubicado en un área próxima a los fogones y tendrá a su disposición equipos como sartenes, ollas o planchas que permitan cocinar estos alimentos.
- Área de cortados. Para reducir los tiempos en la elaboración se tendrá un área de cortado de cebollas, pimientos ajos, etc. De este modo se pretende reducir el tiempo de elaboración de los platos que necesiten estos insumos, ya sean frescos o cocinados. La disponibilidad de estos insumos, será en base a la necesidad del

propio día, semana o fin de semana, y que se ajustará a la proyección de demanda en base a la experiencia e información previamente recolectada.

- Área de bar. La función de la misma será preparar y servir las bebidas que los clientes soliciten. Dentro del área de bar, existirá también una zona refrigerada para poder mantener las gaseosas u otras bebidas frías y poder así atender estas peticiones de los clientes.
- Área de basuras. Dentro del restaurante se mantendrá un espacio dedicado a guardar las basuras y desperdicios divididos en orgánicos, plásticos y vidrios. Dicho área se mantendrá aislada de la zona de preparados y se dará un especial tratamiento a su aislamiento con el propósito de mantener las condiciones de higiene en el preparado de comida.

Por otro lado, las personas que tengan acceso a esta área de basura no tendrán funciones de elaboración de alimentos o de ser el caso, lo harán siempre se haya terminado el horario de atención y servicio al cliente.

En el desarrollo de la ubicación y equipamiento de las instalaciones que figura más adelante del presente plan de operaciones, se dará un mayor detalle de la distribución de las diferentes áreas, así como un mayor detalle de los objetivos, las funciones y el equipamiento de cada una de ellas.

Para la definición de los procesos operativos, se ha consultado a los Chefs profesionales y profesores de la escuela de gastronomía del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Sur (Arequipa) José Luis Miranda Gutiérrez con especialidad en cocina peruana e internacional y Camila Alejandra Núñez Collantes con especialidad en técnicas de cocina, para detallar mejor el proceso de elaboración necesario para cada plato.

Para tener un enfoque más concreto, se establecerá el proceso operativo en base a los tres platos marinos más demandados, ceviche, arroz con mariscos y chicarrón.

- **Proceso de elaboración del ceviche.** Desde que el equipo entra al restaurante hasta el inicio del servicio, se lleva a cabo el proceso de producción en el que se realizan las elaboraciones previas, como el hervido y desgranado del choclo, corte de la cebolla, cocer el camote, lavado de la lechuga, elaboración de la canchita, corte del ají limo y el limpiado, corte y porcionamiento del pescado. Dichos elementos se refrigeran y tras tomar el camarero la comanda, se pasa a la cocina que inicia el proceso de elaboración del plato para comer. Dicho proceso de cocinado del ceviche se denomina marinado y se confirma con una duración de preparado de unos cinco minutos, en la que únicamente es necesario exprimir el limón, sazonar el pescado, mezclar los ingredientes y dejar reposar durante unos tres minutos. Para poder sacar todos los platos al mismo tiempo, en caso que una mesa pida platos fríos y calientes, el responsable de dar las órdenes de los pedidos de “La Pecera”, debe responsabilizarse de hacer el pedido del ceviche, al área de cocinado en frío, a falta de ocho minutos para que todos los platos puedan salir a la vez.
- **Proceso de elaboración del arroz con mariscos.** De igual modo, la elaboración del arroz con mariscos es bastante rápida, con el mismo modelo de producción de los insumos previamente al inicio del servicio, arroz precocido, verduras y otros ingredientes listos para mezclar una vez llegue la comanda con los mariscos previamente porcionados y refrigerados. Atendiendo a las indicaciones de los chefs profesionales, el proceso de elaboración se estima con una duración similar a la del ceviche, unos cinco minutos una vez hecha la comanda y dada la orden por parte del responsable de trasladar pedidos a cocina.

- **Proceso de elaboración del chicarrón.** En el caso de la elaboración del chicarrón es un poco más larga, dado que el proceso de fritura necesita un tiempo un poco mayor. Sin embargo, el tiempo ofrecido por los expertos es de diez minutos teniendo en cuenta que, al igual que en los apartados anteriores, se dedica un tiempo previo de producción, dedicado a la preparación, troceado y porcionado de los mariscos, que en el momento en el que se pasa la comanda a la cocina, únicamente tienen que aderezarlos hacer el rebozado y freírlos. Lo mismo que hacen con las papas y yucas que acompañan al chicharrón en el plato.

En el caso de que una mesa solicite varios platos y uno de ellos sea chicharrón, el responsable de la cocina deberá, en el momento de pasar la comanda, coordinar con los responsables de las áreas de cocinado en frío y caliente, para la elaboración del chicharrón sea la prioridad en el cocinado, al tratarse del plato que más tiempo tarda. Según las indicaciones de los chefs profesionales, el tiempo estimado de entrega de este plato teniendo en cuenta que fuera entregado a los clientes junto con ceviche y/o arroz con mariscos sería de unos doce o trece minutos.

Para finalizar, los chefs profesionales, indican que, en caso de que el restaurante tenga un momento pico de ocupación de clientes, el tiempo podría experimentar una variación de unos diez o quince minutos en el proceso anteriormente indicado.

Servicio.

El plan de operaciones tiene el propósito de reflejar el modo en el que poder ofrecer al cliente una experiencia que sea percibida como diferente y altamente satisfactoria, en comparación con el servicio recibido en otros restaurantes, ya sea estos de comida marina o de otro tipo, de la zona. Esto debe ser desarrollado desde que el cliente entra al restaurante. Incluso más allá si es que el cliente hubiera llamado para poder hacer una reserva telefónica.

En base a lo anterior, el tratamiento que se dará al cliente que llame por teléfono para hacer una reserva, será tomar sus datos personales en el sistema para poder procesar y tener su reserva lista en base a los requerimientos del caso. Para ello se le preguntará, siempre dirigiéndose al cliente como señor, señora o señorita, su nombre y apellidos, su teléfono personal, la hora a la que desea reservar la mesa, el número de personas que irán a comer y si existiera algún requerimiento especial como por ejemplo si se tratara de una reunión de negocios, cumpleaños u otro evento familiar, etc.

En caso de que el o los clientes vayan directamente al restaurante se les preguntará, siempre refiriéndonos a ellos como señor, señora o señorita, cuantos comensales son. En base a ello existe una doble posibilidad al respecto en función si hay mesa disponible en el acto o si hay una fuerte ocupación y no hay mesa disponible, por lo que los sucesivos clientes deberán tener un tiempo de espera.

Si hay mesa disponible en función al número de comensales se les acompañará a la mesa, se les acomodará y se les hará entrega de la carta.

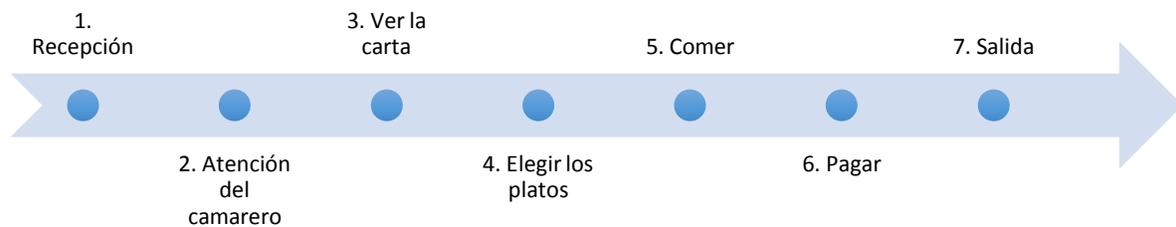
En caso que no haya disponibilidad de acuerdo al número de comensales que sean, se les informará en primer lugar del tiempo estimado de espera para que puedan valorar si se ajusta a sus preferencias o necesidades. Si el cliente accede a la espera, se tomará nota de su nombre, número de teléfono y se les pedirá que esperen hasta que su mesa quede libre.

Una vez quede disponible la mesa, se acompañará a los clientes en el orden de llegada que figure en lista, se les hará entrega de la carta.

Una vez los clientes están en su mesa, es importante tener en cuenta dos prioridades, mantener la excelencia en el servicio y en el producto, al mismo tiempo que se reducen lo más posible los tiempos muertos para poder atender al mayor número de clientes que sea posible.

Cuando tengan claro el pedido, se les tomará nota de la comanda para pasarla al área de cocina, que la puedan elaborar en función a las preferencias del cliente y, cuando esté lista la misma se servirá la misma a todos los comensales al mismo tiempo. Por último cuando los consumidores hayan finalizado su comida y soliciten la cuenta se les llevará para que puedan proceder al pago y finalmente, una vez el cliente decida irse se le agradecerá su preferencia y se le despedirá con un cordial “esperamos verle pronto”

De este modo, el pasillo del cliente de La Pecera, quedaría del siguiente modo:



1. Recepción
2. Atención del camarero
3. Ver la carta
4. Elegir platos
5. Comer
6. Pagar
7. Despedida en la salida

En el caso de La Pecera, el pasillo cliente inicia cuando el cliente entra recibe la atención de una persona que, saluda, da la bienvenida al restaurante, se presenta por su nombre, pregunta una mesa para cuantas personas, le toma su nombre para

anotarlo en la lista de espera y le invita a esperar, en caso que no haya mesa libre, o le acompaña a una mesa disponible en el caso que si haya disponibilidad.

En este primer momento, se considera muy importante la cordialidad por parte de la persona que recibe al cliente, por que es el primer momento de contacto y se considera vital en la percepción desde el punto de vista emocional.

Una vez el cliente está acomodado, tiene lugar el segundo punto, que es labor del camarero.

El camarero saluda cortesmente, se presenta como el camarero que les atenderá durante su estancia en La Pecera, entrega la carta y ofrece al cliente algunas recomendaciones del día sobre los platos de la carta. Tras este primer contacto, se retira para dar a los clientes un tiempo para revisar la carta y regresa para tomar nota del pedido en el momento que los clientes se lo solicitan.

Una vez se toma nota del pedido, el camarero pasa la comanda a la cocina, que comienza las elaboraciones atendiendo a los tiempos necesarios para el cocinado de cada plato y que serán desarrollados en el plan de operaciones.

Es también considerado importante que el camarero pueda hacer entrega de los platos al mismo tiempo para que todos los comensales puedan comenzar a comer a la vez.

Durante el tiempo que dura la comida, el camarero debe estar pendientes de los clientes por si hay alguna necesidad por su parte y preguntará si todo esta bien con los platos.

El último punto se trata del momento del pago. Para ello, una vez retirados los platos el camarero hará entrega de la cuenta y preguntará al cliente cuál es la modalidad por la que harán el pago. En caso de ser por tarjeta llevarán el dispositivo

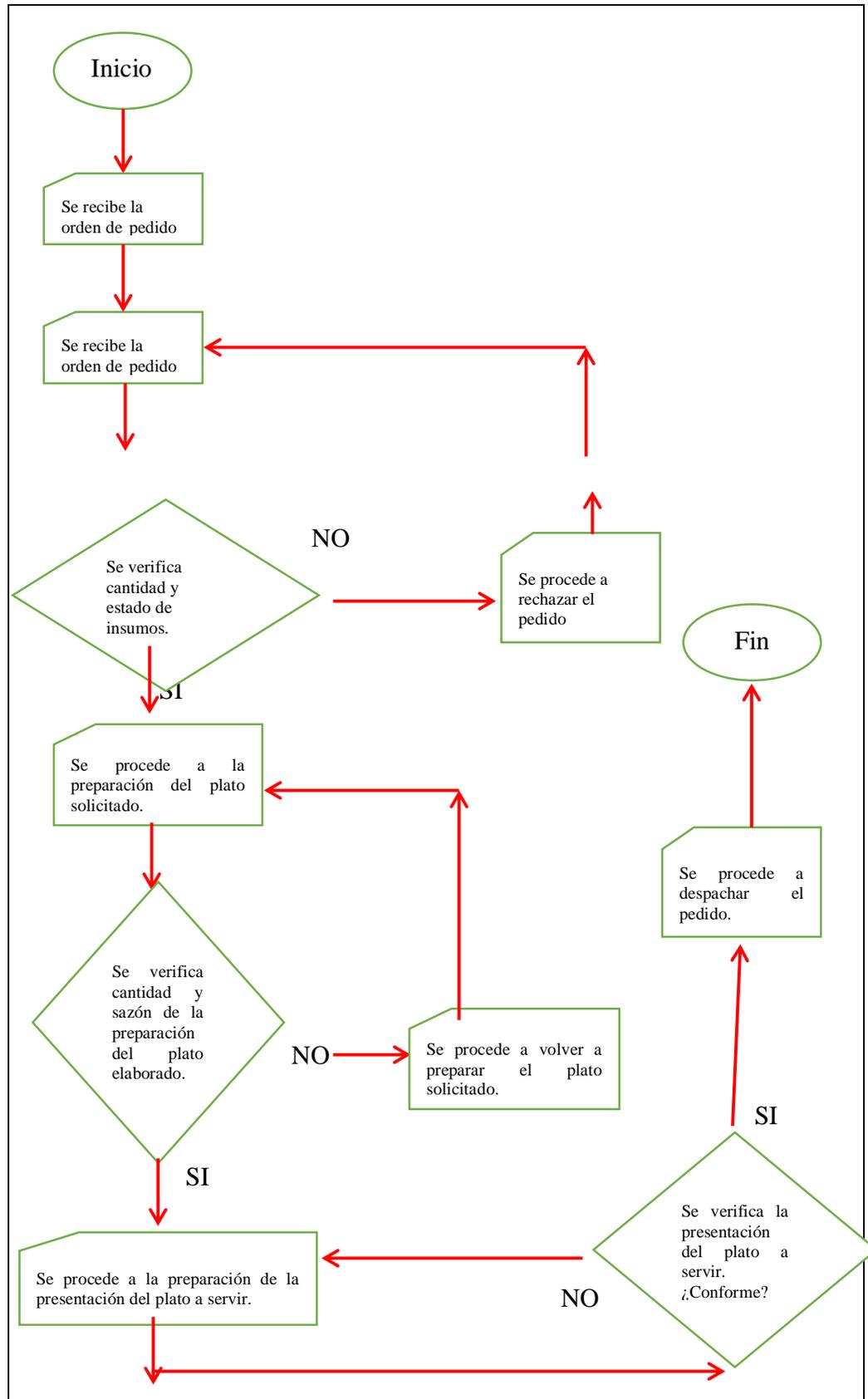
electrónico a la mesa para que el cliente pueda hacer el pago y si el pago es con efectivo, retirará el dinero.

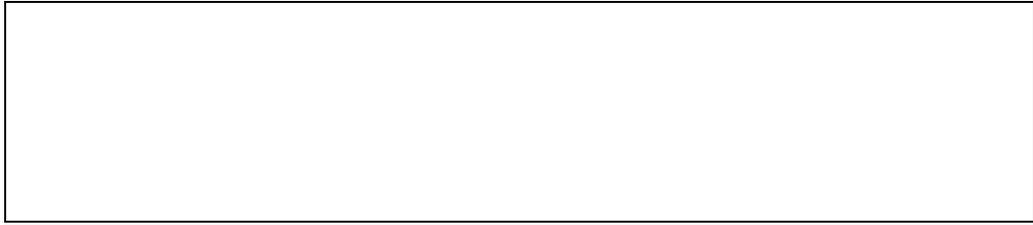
Una vez hecho el pago, el camarero llevará a la mesa el justificante del pago junto con una tarjeta para que el cliente pueda incluir sugerencias y se despedirá con cortesía agradeciendo su preferencia e invitándoles a regresar pronto.

Por último, está el último punto de contacto con el cliente que es en la salida, momento en el que la persona de la recepción también dará las gracias por la preferencia e invitará a regresar pronto.

A continuación se detalla el Flujograma de Producción de La Pecera:

Figura 5 Flujo grama de producción

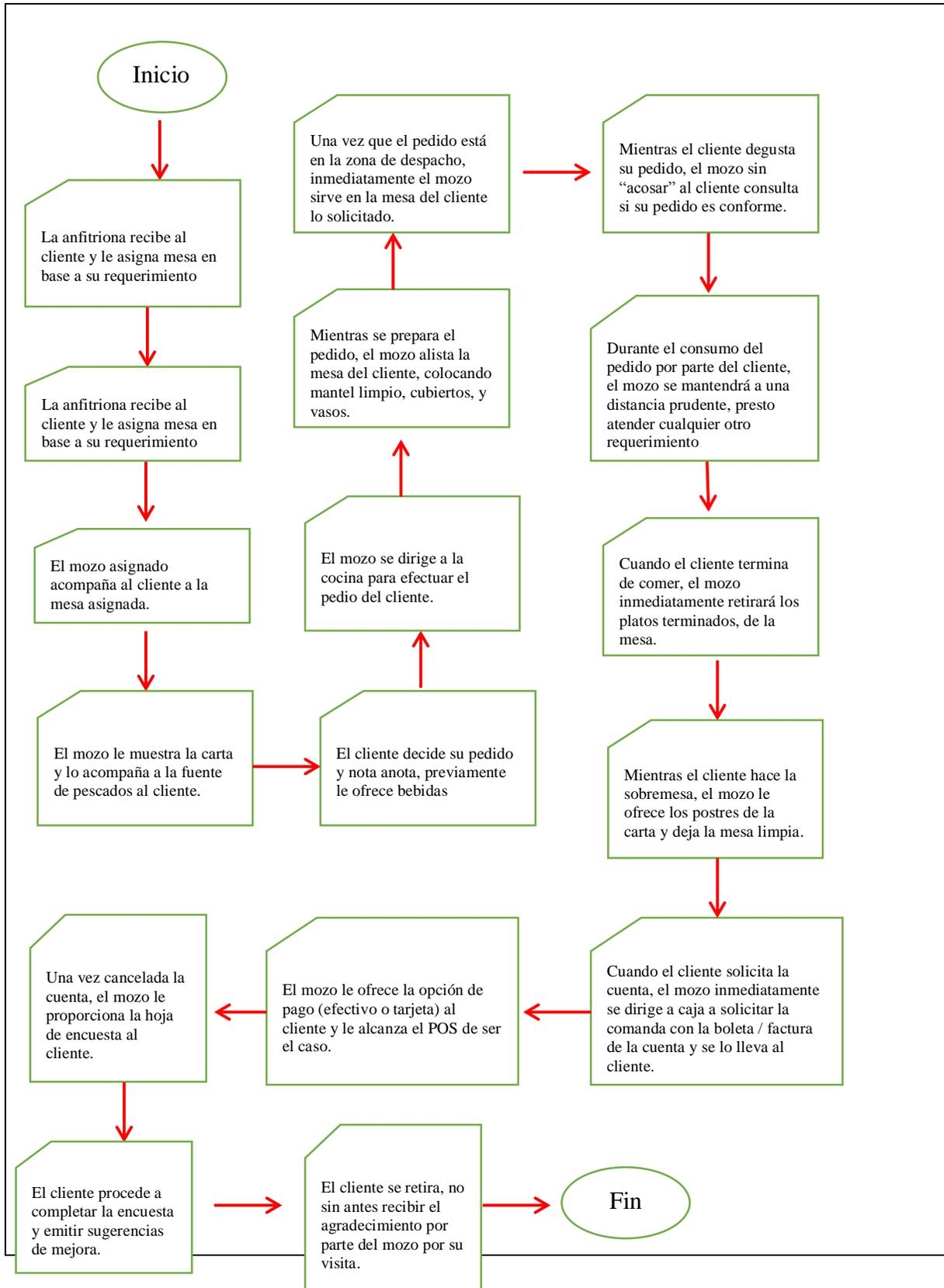




- Servicio. (en base a la) Experiencia del cliente

En el siguiente gráfico, se presentará el Flujograma del servicio. Es decir, todas las etapas por la que pasa el cliente desde su llegada. Se ha establecido cada etapa, de acuerdo al tipo de colaborador que acompaña al cliente durante dicha etapa.

Figura 6: Flujo grama de ventas



7.3. Ubicación y equipamiento de las instalaciones.

La Pecera estará ubicada en una casa que será alquilada en la ciudad de Lima y más específicamente en el distrito de Miraflores. Esta casa, será reformada y acondicionada para que cumpla con los requerimientos de higiene y salubridad exigida por las autoridades, al mismo tiempo que permite ofrecer unas buenas condiciones de confort y permite ofrecer una imagen de restaurante de gran nivel comodidad para el cliente. (Ver página 78)

Como complemento a lo anterior, la casa deberá permitir dedicar un espacio para transformarlo en cocina acristalada y a la vista de todos, al mismo tiempo que permita incorporar las divisiones planteadas anteriormente como área de ceviches, de arroces, de fritos y de cortados, consideradas como altamente importantes para poder tener un desarrollo más eficiente del espacio de la misma y que permita disminuir los tiempos de cocinado y servido a los clientes.

Por otro lado fuera del área de cocina, las instalaciones contarán con los siguientes espacios:

Un área de espera para que los clientes que tengan que esperar a que se quede libre una mesa puedan sentirse cómodos e incluso pedir alguna bebida para amenizar la espera. Dicha bebida será sumada al consumo final de la mesa en la que sean ubicados.

Un área de refrigerados que permitan mantener los productos frescos y en excelentes condiciones ya sean pescados u otros insumos.

Un área de bar que será la responsable de la elaboración de las bebidas. Dentro de esta también habrá una parte de refrigeradoras para poder ofrecer bebidas frías bajo requerimiento de los clientes. Las bebidas serán preparadas por el o los responsables del área de bar, pero serán llevadas a la mesa del cliente por el camarero que la mesa tenga asignado.

Un área de basura que estará especialmente habilitada para mantener los olores estancados en esta área y en la cual el acceso será asignado a un personal específico, con el fin de evitar que entren en contacto con los residuos colaboradores que puedan, al mismo tiempo, manipular o tener acceso a alimentos u otros utensilios de cocina.

Un pequeño elevador que facilite el traslado de las comidas preparadas desde la cocina hasta el segundo piso del restaurante.

Como equipamiento para el desarrollo de la actividad del restaurante, se establece como necesario, disponer de un menaje, vasos, copas, jarras, platos, cubiertos, etc. con un cierto diseño para que resulte diferente de los que habitualmente se ofrecen en las cevicherías. Además se utilizará juegos de mantelería y servilletas que serán cambiados con carácter semestral o anual, para reforzar la propuesta de calidad y pulcritud de La Pecera.

Para el área de cocina será necesario tener sartenes, ollas, cacerolas, cuchillos, tablas de corte, mesas de acero, etc. para poder elaborar los platos. Como se mencionó anteriormente, se dispondrá de utensilios de diferentes colores, para identificar aquellos que pueden ser utilizados para cocinados en crudo, de los que pueden serlo para cocinados con calor.

Otros de los elementos de uso importante en La Pecera son las mesas, que serán de cuatro y de seis comensales y se aplicarán en función de las necesidades de cada grupo de clientes.

7.4. Métodos de producción.

El propósito del presente plan de operaciones en lo referente a los métodos de producción, se enfoca en dos factores principales. La eliminación de tiempos muertos ad hoc lograr una máxima eficiencia y aprovechamiento de las instalaciones disponibles, y la aplicación de la especialización con el propósito de lograr una mayor rapidez, presentación,

sabor y calidad en los platos elaborados por cada uno de los colaboradores especialistas de las diferentes áreas de la cocina.

En este sentido se procederá a la división de la cocina en dos métodos de producción, para facilitar los procesos, se diferenciará entre cocinado en frío y cocinado en caliente con parilla, sartenes, etc. Por otro lado y dentro de la división anteriormente mencionada, se trabajará en base a diferentes áreas de modo que permitan aprovechar la especialización de los colaboradores en base a una correcta la división de tareas.

Para concluir, en base al aprovechamiento de las economías de escala, el modelo de nuestro restaurante presenta ciertas dificultades para poder beneficiarse de estas. Al realizar compras de productos frescos se hace necesario limitarse a una compra más reducida en base a la cual no constituirá una alternativa que encaje con el sistema de economías de escala.

Es por el lado de las gaseosas y cervezas en la parte en la que si se podrá obtener una ventaja en base a las economías de escala como consecuencia de la realización de grandes pedidos a las compañías proveedoras.

No obstante, frente a las economías de escala, se presenta un elemento que ofrece a al modelo de negocio de La Pecera una ventaja importante. Al tener un producto del día, no se hace necesario tener grandes espacios para destinar a grandes refrigeradoras, por lo que se podrá disponer de un mayor número de mesas de las que obtener una mayor rentabilidad en base a tener un mayor número de clientes.

7.5. Gestión de inventarios y proveedores

La gestión de inventarios es una de las actividades cuya administración debe tener mucho cuidado, debido a que generalmente se torna oneroso, de mucho costo para algunos negocios, por lo que el buen control de inventarios es crucial en una organización. En La Pecera se buscará el equilibrio entre la inversión en inventario y los niveles de servicio,

máxime si nuestra propuesta de valor está centrada en la entrega de un producto fresco y del día.

El modelo de gestión de inventarios que se empleará es el modelo determinístico, dado que con el tiempo la demanda de nuestros productos será conocida, se empezará con la proyección de la demanda al menos en los primeros meses en base a las entrevistas que efectuaremos a los negocios de la competencia de tamaño y público objetivo similares al nuestro. Ya con la experiencia que se vaya adquiriendo se aplicará el modelo determinístico que se basa en los siguientes supuestos:

- a) La demanda del producto es constante en función a la estacionalidad del negocio.
- b) El horizonte de tiempo transcurrido es constante, que generalmente es mensual y anual.
- c) El precio de cada producto si bien no será constante en el caso de La Pecera, dará un rango de variabilidad conocida, dada que algunos platos estarán en función al peso de la materia prima (pescado).
- d) El costo del almacenamiento será cero, debido a que los productos que se adquieran serán del día. En caso de quedar un remanente del inventario al final del cierre de la atención, éste será donado bajo el aspecto de un Programa de Responsabilidad Social (RSE) que se detallará en su momento.

La gestión de proveedores, como se explica en el acápite de la introducción del presente capítulo, será una gestión de mucha rigurosidad para elegirlos y se tendrá más de uno por producto. Por ejemplo en el caso de la materia prima, nuestro proveedor será la Asociación de Pescadores Artesanales de la caleta de Bujama, km 97 de la Panamericana Sur, que está integrada por varios pescadores artesanales, que en conjunto suman alrededor

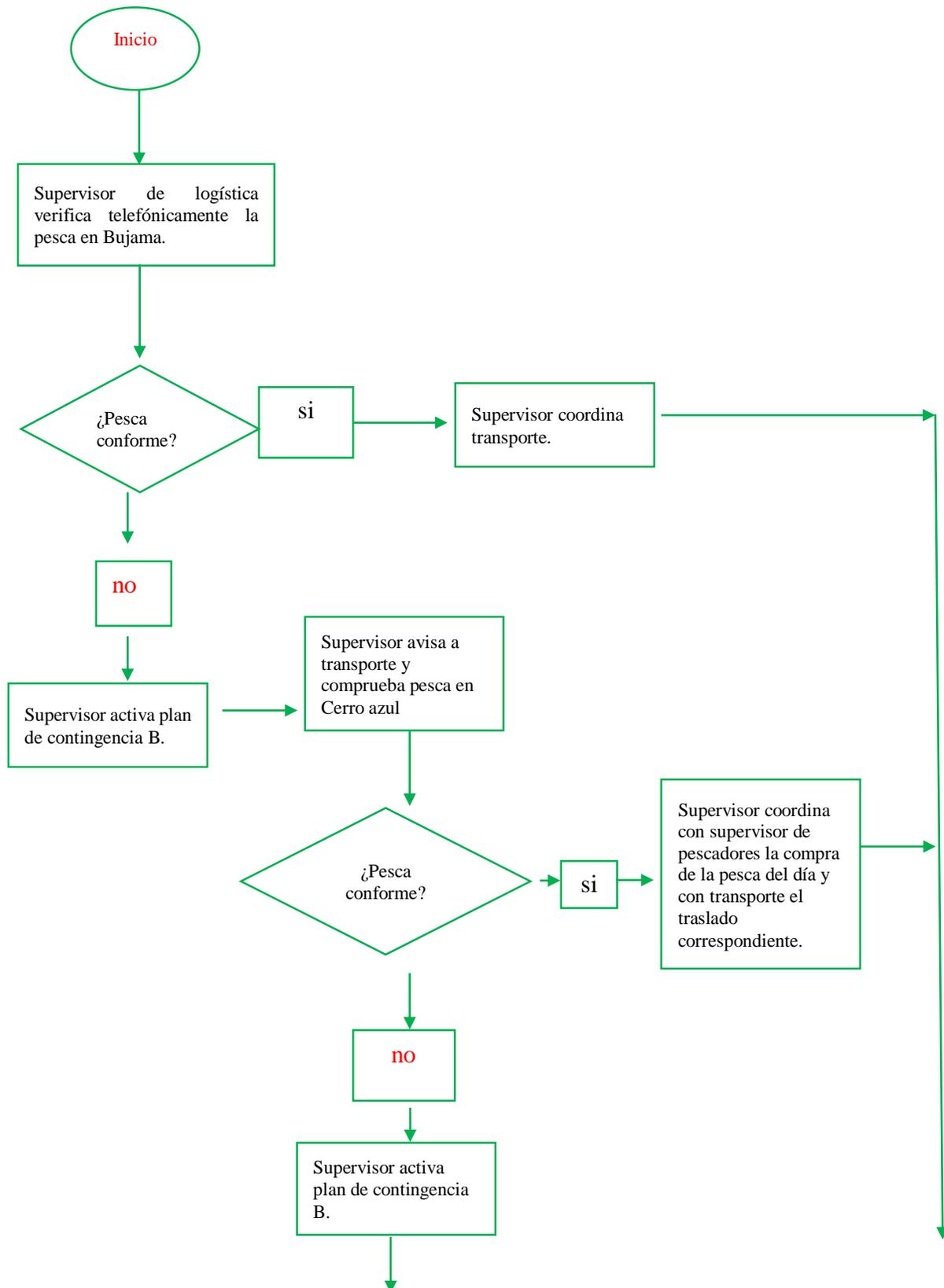
de cincuenta pescadores, por lo que nos asegura la continuidad en la entrega de la pesca del día.

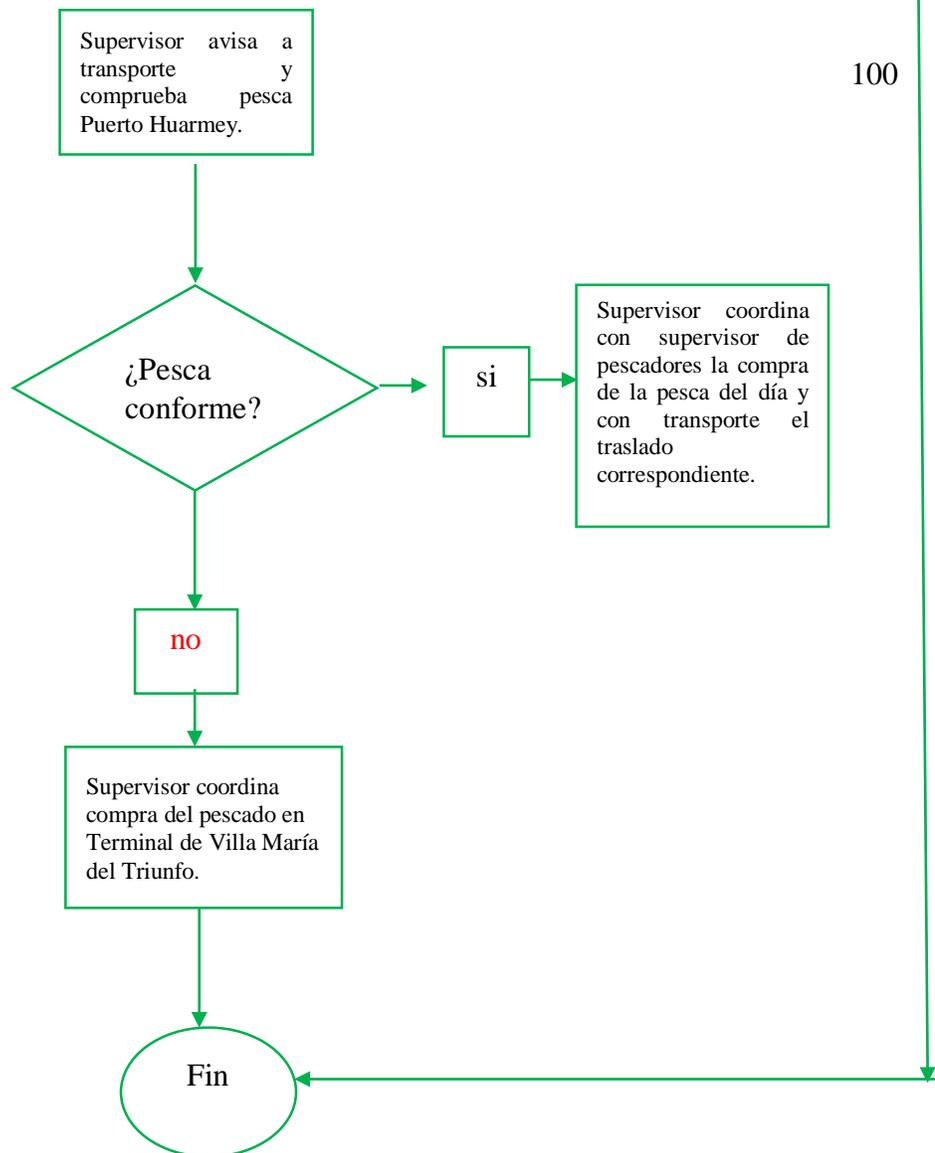
En relación al proveedor del traslado del pescado desde la Caleta de Bujama hasta el local, se coordinará con una empresa de transportes que cuenta con varias unidades lo cual asegura que el traslado se dará de manera diaria.

Como plan de contingencia, se establece la alternativa de comprar el pescado en la playa de Puerto Viejo a aproximadamente una hora de distancia de la Caleta de Bujama. De este modo se cubriría la posibilidad de que la relación con los pescadores de la Caleta de Bujama pueda no funcionar, dotarles de excesivo poder de negociación o dependencia, o incluso factores como la existencia de determinados periodos de mal clima en esta zona del litoral que pueda afectar a la escasez de determinadas especies.

En cuanto a los proveedores de los insumos (limón, ají, choclo, lechuga, cebolla, sal, pimienta) se irá a comprar diariamente al mercado de productores, lo que asegura el cumplimiento de la propuesta de valor de La Pecera, dado que en el mercado de productores la oferta de los productos que se ofrecen allí trabajan con productos identificados bajo el slogan “de la chacra a la olla”.

PLAN DE CONTINGENCIA
ADQUISICIÓN DE LA PESCA DEL DÍA





7.6. Gestión de Calidad

Garantizar la calidad y salubridad de los alimentos que La Pecera ofrecerá a sus clientes, será la prioridad del servicio, por lo que es indispensable implementar un sistema de gestión alimentaria, que ayude a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta su consumo.

Por lo que La Pecera involucrará a todo sus colaboradores que estén comprometidos con las disposiciones de DIGESA y en muy corto plazo certificar a la norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria, garantizando al cliente la calidad de los productos a ofrecer.

Para el rubro de restaurantes, existen una amplia gama de certificaciones al respecto, se conocen los siguientes:

ISO 9001 (Gestión de la calidad)

Esta Norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente. (International Organization for Standardization, 2015)

ISO 14001 (Gestión del medioambiente)

Esta Norma está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas. (ISO, 2015)

ISO 22000 (Gestión alimentaria)

Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

Y dentro de esta gama, La Pecera considera conveniente la certificación inicial del ISO 22001, (ISO, 2018), porque cubre integralmente la propuesta de valor que pretende ofrecer a sus clientes.

Mientras tanto, y en paralelo de cumplir con los requerimientos de DIGESA, La Pecera, adoptará un Plan de Calidad, que describirá el conjunto de acciones que se deben afrontar para la mejora de la calidad, teniendo como objetivos principales el aumento de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

El objeto del plan será establecer las acciones a realizar para la mejora continua de la calidad. Asimismo, el plan proporciona a nivel sectorial un punto de referencia hacia el que evolucionar en materia de calidad.

Los objetivos de calidad en el diseño del plan de operaciones son los siguientes:

- Asegurar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas y necesidades.
- Aumentar la calidad global que presta La Pecera.
- Orientar a los integrantes de La Pecera en la gestión de los procesos internos y fomentar su desarrollo en materia de calidad.
- Definir los mínimos de calidad exigibles a una organización del sector para la utilización de la marca La Pecera.

7.7. Cadena de abastecimiento.

Como hemos desarrollado anteriormente los principales puntos de abastecimiento serán los siguientes:

Insumos frescos. Pescado en base a la pesca del día, abastecido por la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama desde la caleta de Bujama, a 97 kms del sur de Lima.

Otros insumos. Como limón de Piura, cebollas y rocotos de Arequipa, choclos del Cusco y verduras y legumbres que serán abastecidos y entregados directamente al restaurante.

Bebidas. Bebidas gaseosas y cervezas que serán abastecidas por distribuidoras que puedan proveerlas en función de las necesidades y requerimientos cambiantes del propio restaurante.

7.8. Conclusión.

El presente plan de operaciones, se desarrolla con la finalidad de marcar las líneas de actuación en lo referido al diseño de los productos, procesos e instalaciones de modo que se puedan reducir o incluso eliminar las ineficiencias de los diferentes sistemas de producción de un modo individualizado e integrado.

Lo anterior tiene que estar perfectamente alineado con las propuestas de valor ofrecidas y desarrolladas en el plan de marketing y en el desarrollo del plan estratégico para que exista una coherencia entre ellos.

La Pecera será un restaurante que aprovechará la construcción de una vivienda ubicada en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima. Dicha vivienda será alquilada y remodelada para poder ofrecer a los clientes unas condiciones de calidad, confort y como principal valor diferenciador se implementará una cocina acristalada que permitirá ver el proceso de cocinado, los insumos, condiciones de higiene y distribución de la cocina. Estos factores tienen por tanto un papel principal en el desarrollo del plan de operaciones al constituir uno de los principales valores diferenciadores del plan estratégico de La Pecera, frente a otras cevicherías que la zona.

Para finalizar, al tratarse de una cevichería que se enfoca en un perfil ejecutivo y de gente de negocios, es necesario que el plan de operaciones ponga gran énfasis en la reducción de tiempos muertos con la finalidad de que el cocinado sea lo más rápido posible independientemente de la comida que solicite el cliente. Es en base a ello que se ha trabajado para entender, detallar y trabajar en la mejora continua de los procesos desde que el cliente accede a La Pecera, pasando por el acompañamiento hacia su mesa, el tiempo que se tarde en tomar su pedido, cocinarlo, servirlo en su mesa, proceder al cobro

de la cuenta y acompañarle hasta la puerta con la agradecida despedida y propuesta de que regrese pronto.

Capítulo 8

Plan de Recursos Humanos

8.1. Introducción

La contratación y retención del hoy llamado potencial humano cada vez cobra más importancia en las organizaciones (Alles M. , 2008, págs. 21-69), debido a que cada vez se depende más del capital humano para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa y, en el caso de La Pecera, cobra vital importancia porque uno de los factores que busca diferenciarse de la competencia es precisamente en la atención al cliente basado en un servicio atento y pulcro por parte de sus colaboradores.

Gestionando todas las etapas del proceso de inserción y mantenimiento laboral de un colaborador la empresa (Alles, 2015, págs. 81-98) conseguirá retener a los colaboradores más calificados, consiguiendo una mayor implicancia en el logro de los objetivos propuestos.

En consecuencia, el desarrollo del Plan de Recursos Humanos cobra relevancia porque está relacionado intrínsecamente a la gestión del talento, que debe permitir la optimización en la búsqueda, selección, formación y motivación de los colaboradores de La Pecera.

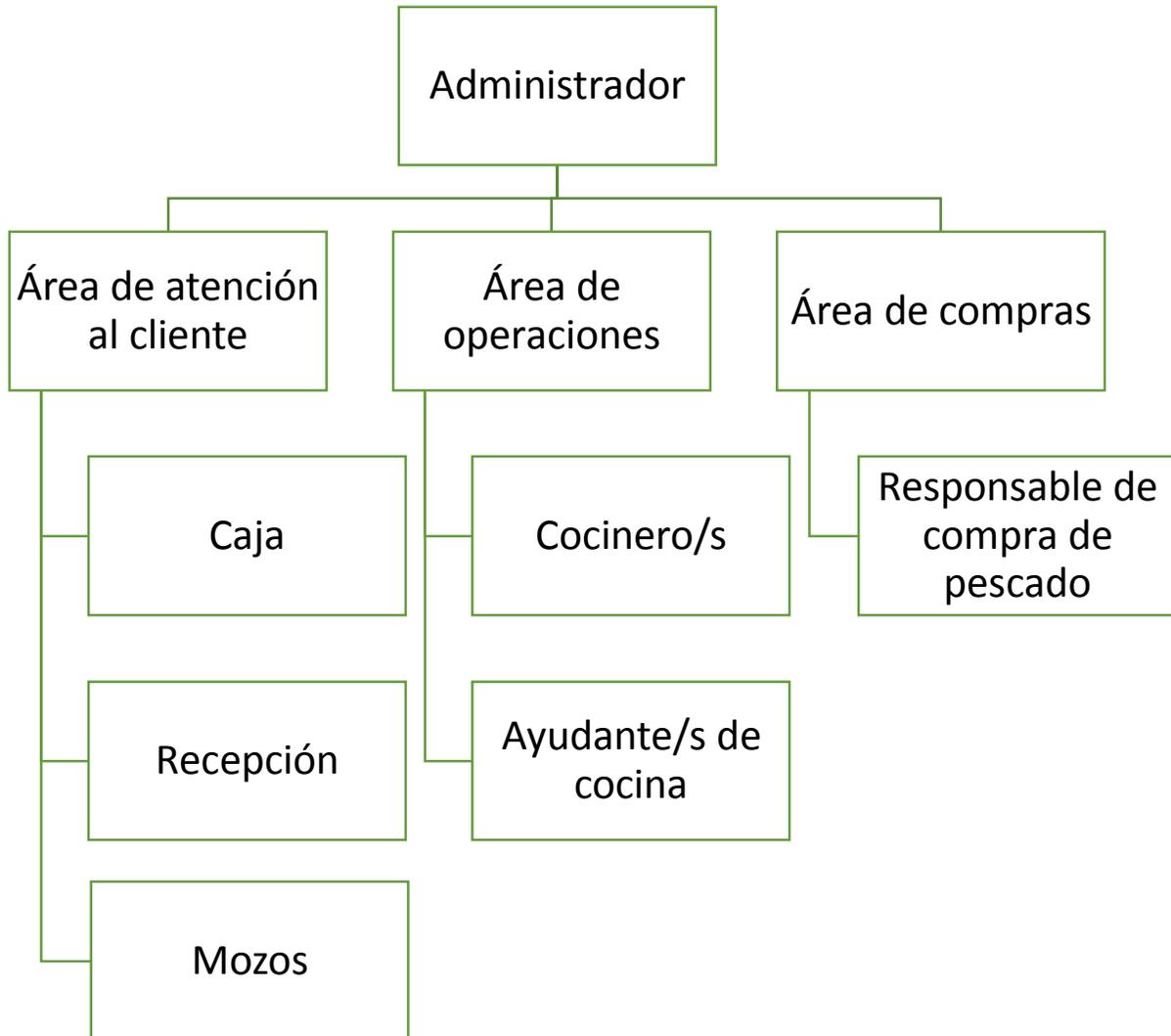
Bajo esta estructura se presenta a continuación la estructura organizacional y perfil de puestos.

8.2. Estructura organizacional y perfil de puestos

La que es considerada mejor estructura organizacional ad hoc las condiciones particulares de La Pecera, sería la organización lineal. (Chiavenato, 2006, págs. 161-163) Esto es así principalmente porque se considera que uno de los factores de éxito de La Pecera pasa por ser una organización efectiva, que logra los objetivos definidos, en base al aprovechamiento de los recursos de que dispone.

De modo que se considera importante un diseño simple, de fácil comprensión e implementación para el equipo de trabajo, además de permitir una configuración clara de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la cevichería

Figura 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Se presenta además la posibilidad de que se necesite la contratación de personal especializado con carácter temporal y eventual. Algunos ejemplos de este tipo de personal serían el pedicurista, el contador o el community manager, pero no están incluidos en la

anterior estructura organizacional, puesto que se valora que el tipo de servicios que podrían ofrecer no forman parte del core del negocio de La Pecera. En el apartado del plan financiero se englobarían en el apartado de asesoramiento.

Cuadro 2 Perfil de puestos

Área	Puesto	Perfil	Principales funciones	Número de colaboradores
Dirección	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios en gastronomía. ○ Edad entre 30 y 45 años. ○ Sexo indistinto. ○ Experiencia en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de la empresa ○ Dirigir y controlar las actividades del día a día. ○ Cumplir con las métricas establecidas. 	1
Apoyo externo	Contador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Titulado y colegiado. ○ Edad sin distinción. ○ Sexo indistinto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar los libros contables en función a los parámetros de SUNAT 	1
	Pedicurista	<ul style="list-style-type: none"> ○ Con estudios técnicos en podología. ○ Sexo femenino. ○ Edad entre 25 y 35 años. ○ Experiencia comprobada. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio de podología al personal de LA PECERA, cada 20 días. 	1
Atención al cliente	Cajero	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios técnicos en manejo de dinero. ○ Edad entre 25 y 30 años. ○ Sexo indistinto. ○ Experiencia previa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de la caja de ingresos y egresos. ○ Registra los pedidos en el sistema de cobranzas ○ Emite boleta / factura. 	1

	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos del puesto. ○ Damas de edad entre 22 y 25 años. ○ Experiencia previa de preferencia ○ Con vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recibimiento a los clientes. ○ Asignación de mesas. ○ Apoyo a labores de cajero. 	1
	Mozos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia en el puesto. ○ Sexo indistinto. ○ Edad entre 25 y 40 años. ○ Con vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atención de los pedidos de los clientes. ○ Entrega de pedidos a caja y cocina. ○ Limpieza de las mesas de los clientes. 	3
Operaciones	Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia en el rubro de preparación de comidas marinas. ○ Sexo indistinto. ○ Edad entre 25 a 45 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preparación de los platos pedidos por los clientes. ○ Mantenimiento de la limpieza de los implementos de la cocina. ○ Responsable de los pedidos de materia prima e insumos a Logística. 	1
	Ayudante	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edad entre 20 y 25 años. ○ Sexo indistinto. ○ Experiencia no indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo a las labores del cocinero. ○ Limpieza integral de la cocina. 	1
Logística	Compras	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edad entre 25 y 40 años. ○ Experiencia en el manejo logístico de restaurantes. ○ De preferencia con estudios técnicos en administración. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable del abastecimiento de la materia prima, insumos, enseres, artículos de limpieza etc. 	1
		Total		11

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

El proceso de reclutamiento de La Pecera tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento parte de la necesidad de cubrir puestos dentro de la organización, ya sea por renovación, reemplazo o ampliación de actividades. El reclutamiento de los postulantes puede ser tanto de fuente interna como de fuente externa. Pero en La Pecera considerando la especialización de cada puesto, no se da la figura de reclutamiento de fuente interna.

Se basará en el cumplimiento de las políticas de reclutamiento que para este fin ha establecido la referida empresa, con el fin de asegurar que los colaboradores a reclutar sean de fuentes confiables. A continuación, se detalla las políticas de reclutamiento externo establecidas.

Cuadro 3: Política de reclutamiento externo de La Pecera

Contactos personales , recomendaciones de referidos
Bolsa de trabajo de organizaciones de prestigio
Anuncios o avisos a través de los medios.
Base de datos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de selección y contratación de personal.**

El proceso de selección de personal de La Pecera seguirá el siguiente esquema, el mismo que se aplicará cada vez que se requiera de contratar personal. (Alles M. , 2008, págs. 184-229)

Cuadro 4: Proceso de selección y control de personal.

SECUENCIA	ACTIVIDAD	ACCIONES
1. Recepción de solicitudes.	Recopilar los currículos vitae de los postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verificando la autenticidad de la documentación presentada por cada postulante.
2. Pruebas de idoneidad	Realizar diversas pruebas tanto de cognitiva y actitudinal al postulante, para determinar su idoneidad para cubrir la vacante.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pruebas de capacidad ○ Pruebas de desempeño en el puesto de trabajo ○ Test Psicométricos ○ Test de Personalidad
3. Entrevista de selección	Determinar la adecuación de un candidato a la vacante determinada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer al candidato. ○ Probar sus actitudes personales. ○ Verificar la personalidad y compatibilidad en el ambiente de trabajo. ○ Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
4. Verificación de datos y referencias	Corroborar la veracidad de la información proporcionada por el postulante en la solicitud de empleo y en la entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Llamadas telefónicas. ○ Entrevistas personales a las referencias señaladas.
5. Examen médico	Implica un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes cuyos resultados son confidenciales.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lo realiza la posta médica correspondiente. ○ Se expide carnet de sanidad.
6. Entrevista con el administrador	La entrevista se realiza conjuntamente con el responsable del área involucrada conde se requiere ocupar la vacante.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se define la elección del postulante.
	Elección del postulante.	<p>En función a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación del perfil al puesto.

<p>7. Decisión de contratar</p>		<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento de competencias. ○ Potencial del candidato. ○ Acuerdo con condiciones objetivas del puesto (forma de contratación, sueldo, beneficios, etc.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de inducción al personal ingresante**

La Pecera, a manera de asegurar la cabal comprensión de los lineamientos de trabajo y atención al público que rige en ella, establece el proceso de inducción al personal ingresante, (Alles M. , 2008, págs. 228-229) que consiste en la capacitación en lo que respecta a:

- i. Política de convivencia, que asegura un adecuado clima laboral entre los colaboradores en beneficio del cumplimiento de los valores agregados que se ofrecen al cliente.
- ii. Conocimiento en detalle del puesto a desempeñar, de manera que las operaciones de la empresa no se vean afectados por el ingreso de nuevos colaboradores.
- iii. Conocimiento del reglamento interno de trabajo de La Pecera.

Este proceso tiene una duración aproximada de treinta días y será desarrollada por el administrador y el responsable del área donde laborará el colaborador ingresante.

La idea de este proceso de inducción es que la incorporación de los nuevos ingresantes no afecte el normal desarrollo de las operaciones de la cevichera.

- **Proceso de capacitación del personal**

La Pecera bajo los lineamientos de entrega de valor agregado que se ofrece a sus clientes, establece que el proceso de capacitación a los colaboradores es de suma importancia para marcar la diferencia entre la competencia, dado que considera que más allá de la calidad y frescura de sus productos que es sumamente importante, está el nivel de atención que los colaboradores ofrecerán a los clientes.

Bajo esta premisa, la capacitación de personal de La Pecera tendrá una frecuencia de 15 horas de capacitación mensual, que hace un total de 180 horas anual por cada colaborador.

Las capacitaciones estarán a cargo indistintamente por el administrador o por especialistas del tema contratados para dicho fin.

Los temas a tratar se basarán en los siguientes ítems:

Cuadro 5: Proceso de capacitación del personal.

MÓDULO DE CAPACITACIÓN	TEMAS A DESARROLLAR
1. Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas de atención al cliente. ○ Detalles en la atención. ○ Mantenimiento de la limpieza. ○ Vocación de servicio.
2. Presentación personal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Higiene personal. ○ Trato adecuado al cliente.
3. Inteligencia emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas ○ Manejo de situaciones de stress
4. Clientes difíciles.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cómo abordarlos. ○ Cómo tratarlos. ○ Cómo atenderlos.
5. Técnicas de relajación.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos.
6. Prevención accidentes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas. ○ Primeros auxilios. ○ Reacciones ante sismos.

Fuente: Elaboración propia

8.4. Estrategias de motivación y desarrollo personal.

Desde la perspectiva de la motivación, se incorporan al presente desarrollo del plan de recursos humanos diferentes estrategias, con el propósito común de mantener el

posicionamiento en torno a la propuesta de valor principal de La Pecera, desarrollada anteriormente, que permita ofrecer al cliente la percepción de excelencia, desde que entra al restaurante, hasta que se marcha.

En base a lo anterior e incorporando el modelo de motivación del Profesor del IESE Business School de España Juan Antonio Pérez López, se consideran tres factores representativos en la estrategia de motivación de La Pecera. Los factores extrínsecos, los factores intrínsecos y los factores trascendentes. (López, 2009, pág. 68)

Antes de entrar a definir cómo serán aplicados estos factores de un modo concreto en La Pecera, se hace necesario indicar que se ofrecerá a los colaboradores un salario en base, que será detallado más adelante en el presente plan de recursos humanos. Dicho salario, se considera uno de los principales motivos que tendrán los colaboradores de La Pecera para dedicar su tiempo, esfuerzo, compromiso, etc. a los clientes del restaurante. Además, en lo referente al salario, se considera que se ofrece a los mismos una remuneración competitiva, de acuerdo al ofrecido por otras empresas similares del mercado y deberá ser, en primer lugar, aceptado por los colaboradores, en función de los requerimientos de desempeño de las funciones encomendadas y detalladas en el apartado de perfil de puestos y de las exigencias de la calidad que el equipo deberá ofrecer a los consumidores.

Una vez detallado el punto de inicio de nuestra estrategia de motivación, se pasará a definir el desarrollo de los considerados por Pérez López, como elementos de alto impacto y capaces de contribuir para diferenciar el servicio de La Pecera, de tal manera que pueda ser percibido por los clientes como un servicio único y excelente.

El profesor Pérez López define los motivadores en tres tipos, del siguiente modo:

Motivación extrínseca.

Se constituyen como elementos de motivador extrínseca aquellos que hacen que los colaboradores realicen su trabajo con el motivo principal de recibir algo a cambio de su actuar en el desempeño de sus actividades. No obstante, como complemento, la teoría de Pérez López habla de otros elementos que contribuyen a desarrollar la motivación de los colaboradores en base, por ejemplo de bonos por buen desempeño o por logro de objetivos, etc.

De un modo aplicado a La Pecera y tal como se ha mencionado anteriormente, el principal aporte que se ofrecerá al colaborador, desde este punto de vista, es su salario a cambio de realizar su trabajo.

Por otro lado, como complemento, se les ofrecerá a los colaboradores una parte adicional en base a propinas. Sin embargo, dado que lo que se quiere potenciar es el servicio de excelencia por el total de colaboradores y en el conjunto del restaurante, lo que se propone es que las propinas que sean recibidas por todos los camareros, serán puestas en un fondo común que se repartirá entre todos de un modo igual, al finalizar cada día de trabajo.

Para finalizar, se establece como factor de motivación extrínseco, aunque no se trate de un componente económico, el ofrecimiento de un día libre para aquellos colaboradores que cumplan años y una tarde libre en caso del cumpleaños de cónyuges e hijos.

Es importante recalcar que se entienden los elementos de motivación extrínseca como de cierto riesgo porque no es interesante que los colaboradores de La Pecera, entiendan el cumplimiento de los objetivos y valores de excelencia en el trato al cliente, únicamente como contraprestación del posible ofrecimiento de una buena propina. Es por ello que se debe combinar de un modo equilibrado con los otros dos factores de motivación que detallaremos a continuación.

Motivación intrínseca.

Desde el punto de vista de la motivación intrínseca, Pérez López indica que se trata de aquellos factores que contribuyen a estimular al propio colaborador desde sí mismo en base al ofrecimiento de autonomía, de poder tener relaciones con otros compañeros, ver y entender que están teniendo un aprendizaje que les ayude a tener un considera crecimiento y desarrollo, sentirse responsables de algún aspecto de sus funciones o mediante reconocimientos.

De acuerdo a la parte teórica anteriormente desarrollado, se comenzará con la realización de constantes capacitaciones de diferentes tipos, para que los colaboradores puedan adquirir y compartir constantemente nuevos conocimientos. De este modo podrán sentir que tienen un desarrollo y crecimiento. Estas capacitaciones serán se dividirán en dos tipos.

- Capacitaciones necesarias para el equipo completo. Que se impartirán al total del equipo y que estarán enfocadas a conocer los productos de la carta, las bebidas, establecer lineamientos comunes para el trato a los clientes, etc.
- Capacitaciones específicas. Se dará a cada colaborador la posibilidad de elegir una capacitación por año sobre algún tema de su interés y voluntad para que pueda sentir que experimenta un crecimiento desde las perspectivas personal y profesional.

Otro de los factores que ofrecerá para que los colaboradores de la empresa puedan experimentar esa motivación propia, será implementar un sistema para que puedan tomar determinadas decisiones de un modo autónomo, siempre dentro de las políticas de calidad del restaurante. Entre estas decisiones se podrían por ejemplo decidir ofrecer una jarra de chicha de cortesía a algunos clientes que estén haciendo un consumo elevado.

Motivación trascendente.

Cuando habla de motivación trascendente, Pérez López se refiere a aquellos motivadores que los colaboradores realizan con el propósito de ayudar a otras personas u ofrecer una contribución que no tiene nada que ver con recibir algo a cambio. Se trata del que el profesor define como motivador de mayor impacto de los tres detallados, ya que se enfoca en el valor que la persona es capaz de generar en los demás por encima de la valoración de lo que recibirá en contraprestación de lo ofrecido.

De este modo se considera que el aporte principal de este punto en referencia a La Pecera, estará enfocado por un lado en ofrecer ayuda y apoyo a los compañeros de trabajo. Por otro lado permitirá tener la satisfacción de que ofrecen a los clientes un trato tan excelente que les permita hacer valer la contribución que han tenido a la hora de permitirles tener una excelente experiencia en familia, una reunión de negocios en un entorno diferente, etc.

A modo de conclusión, es importante mencionar que el proyecto de La Pecera desde el punto de vista de la motivación, se enfoca y responsabiliza en combinar diferentes factores de los tres tipos de motivadores, de un modo equilibrado y para que el equipo de colaboradores pueda dotar de importancia a su trabajo no únicamente por el factor económico, sino también por otros que les hagan sentir una mayor identificación con la empresa, con los valores de excelencia y con el valor que el esfuerzo de todos es capaz de ofrecer a la hora de tratar a los clientes en su experiencia en La Pecera.

8.5. Políticas de remuneraciones y compensaciones.

El diseño del presente plan de remuneraciones, tiene el propósito estratégico de combinar un salario económico y una parte emocional para poder recompensar a los colaboradores por el desempeño de sus funciones. (Alles M. , 2008, págs. 410-430)

Dicha estrategia, tiene dos objetivos principales, contribuir con la retención de talento, evitando fugas de colaboradores que puedan pasar a trabajar en empresas de la competencia ubicadas en la misma zona con el valor agregado y la experiencia que se les ha permitido alcanzar en La Pecera. En segundo lugar, también tiene el objetivo de convertirse en empresa con atractivo para trabajar y captadora del mejor talento de otros restaurantes y empresas competidoras.

Como se mencionaba en apartados anteriores y se detalla en el cuadro del siguiente punto del presente proyecto, el equipo de colaboradores recibirá una retribución fija considerada competitiva, al estar por encima con respecto a la oferta del mercado de trabajo en remuneraciones de los perfiles detallados y necesarios para trabajar en un restaurante de comida marina.

No obstante, fuera del considerado salario económico, se considera también factor altamente importante para poder ofrecer el trato diferenciado que se quiere dar a los clientes, trabar en la incorporación de otros factores que puedan ser considerados como salario emocional y que permitan al equipo de colaboradores sentirse satisfechos, felices en la empresa y poder enfocarse exclusivamente en ofrecer el mejor desempeño de sus funciones. (Puyal, 2006)

En primer lugar se considera importante que los colaboradores de La Pecera puedan tener una relación de afinidad que les permita sentir que son una familia. Solo de este modo trabajarán podrán generar sinergias de un modo completamente interdependiente. Es por ello que se proponen las siguientes medidas.

- Reunión mensual en las que todos los colaboradores puedan asistir al restaurante con sus cónyuges e hijos para compartir una cena en familia

cocinada por los propios colaboradores del restaurante y cuyo costo será cubierto por la dirección de La Pecera.

- Realizar un partido de futbol entre los colaboradores a la semana, también para poder practicar deporte y fomentar el ejercicio y la vida sana.
- Dotar de un presupuesto para capacitaciones del interés de cada colaborador que será cubierta también por la dirección de La Pecera.
- Se hará una caja que se pondrá a la vista de todos en la que los colaboradores puedan escribir cartas de agradecimiento a sus compañeros por acciones concretas, por ejemplo me ha ayudado en un momento complicado de trabajo. Al final de la semana se abrirá la caja y el que tenga un mayor número de tarjetas de agradecimiento recibirá un regalo simbólico como dos entradas para ir al cine.
- Se asignará a cada colaborador, por turnos, la opción de acompañar a la dirección para que pueda aprender otro tipo de labores y funciones con el propósito de que también pueda valorar que está teniendo un crecimiento en otros aspectos dentro del propio restaurante.
- Se ofrecerá la posibilidad de dedicar una hora a la semana a trabajar en proyectos que puedan contribuir con la mejora continua de La Pecera, en diferentes direcciones. Cómo atender mejor al cliente, cómo mejorar algún proceso, etc.
- Se crearán proyectos de ayuda social y contribución con la sociedad. Estos proyectos serán diseñados por los propios colaboradores y tienen el propósito

principal de contribuir con algún aspecto de la sociedad para que puedan experimentar la motivación trascendente anteriormente detallada.

8.6. Presupuesto de RRHH.

Cuadro 6: Presupuesto de Recursos humanos de La Pecera.

PRESUPUESTO MENSUAL DE LA PLANILLA DE LA PECERA								
PUESTO O CARGO DEL COLABORADOR	INGRESOS DEL TRABAJADOR		APORTES DEL EMPLEADOR					
	SUELDO BASICO	SUELDO BRUTO	% ONP	TOTAL APORTE ONP	SUELDO NETO	ESSALUD	TOTAL APORTE ESSALUD	TOTAL DESEMBOLSO DE PLANILLA
Administrador	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	6.5%	S/. 97.50	S/. 1,597.50	4.5%	S/. 67.50	S/. 1,665.00
Contador	S/. 300.00	S/. 300.00		S/. 0.00	S/. 300.00		S/. 0.00	S/. 300.00
Pedicura	S/. 560.00	S/. 560.00		S/. 0.00	S/. 560.00		S/. 0.00	S/. 560.00
Logística	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	6.5%	S/. 78.00	S/. 1,278.00	4.5%	S/. 54.00	S/. 1,332.00
Cocinero	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	6.5%	S/. 78.00	S/. 1,278.00	4.5%	S/. 54.00	S/. 1,332.00
Mozos (3)	S/. 930.00	S/. 2,790.00	6.5%	S/. 181.35	S/. 2,971.35	4.5%	S/. 125.55	S/. 3,096.90
Caja	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	6.5%	S/. 65.00	S/. 1,065.00	4.5%	S/. 45.00	S/. 1,110.00
Recepción	S/. 930.00	S/. 930.00	6.5%	S/. 60.45	S/. 990.45	4.5%	S/. 41.85	S/. 1,032.30
Ayudante de cocina (2)	S/. 930.00	S/. 1,860.00	6.5%	S/. 120.90	S/. 1,980.90	4.5%	S/. 83.70	S/. 2,064.60
TOTALES	S/. 8,550.00	S/. 11,340.00		S/. 681.20	S/. 12,021.20		S/. 387.90	S/. 12,492.80

Fuente: Elaboración propia

El contador y la pedicura recibirán a través de recibos por honorarios su retribución mensual, debido a que su labor no será a tiempo completo, es por ello que no se considera el aporte del empleador respecto a la ONP y ESSALUD.

Según la Ley MYPE a los colaboradores no se les descuenta comisión alguna por ONP o AFP ni por ESSALUD o SIS, las comisiones las asume el 50% el empleador y el restante 50% el Estado.

8.7. Conclusión.

El presente plan de recursos humanos, tiene el propósito de definir del modo más claro y preciso posible, las funciones que cada uno de los integrantes del equipo de La Pecera tendrá dentro del desarrollo de su actividad profesional diaria y en interacción con el resto de integrantes del equipo y para con los clientes del restaurante.

Además de las funciones que cada uno de los cargos tendrá, también se presentan en detalle, los requisitos de cada uno de los perfiles de este modo se pretende facilitar el proceso de reclutamiento y poder cubrir los perfiles deseados de un modo óptimo. Se describe de este modo por ejemplo la experiencia que deberá tener la persona considerada como óptima para el desempeño de cada una de los puestos o especificaciones concretas como pudiera ser tener cursos de manipulación de alimentos o cursos de gastronomía.

De igual modo, el presente plan de recursos humanos describe y recoge aspectos estratégicos que permitan hacer de La Pecera un restaurante de comida marina capaz de retener y atraer al mejor talento para tener la garantía de que se mantendrá la propuesta de valor de excelencia en el trato y experiencia al cliente, ofrecida en los planes estratégicos anteriores.

En base a lo anterior, se establece una estrategia de motivación que combina elementos intrínsecos, extrínsecos y de trascendencia que permita ofrecer a los colaboradores un mix ad hoc lograr un excelente nivel de motivación en su trabajo, al mismo tiempo que pueda disfrutar de un pleno equilibrio y satisfacción entre su vida personal y profesional.

Capítulo 9

Plan Financiero

9.1. Introducción.

El presente plan financiero tiene como objetivo principal, determinar si el razonamiento anteriormente presentado en base al diseño de la estrategia y a los posteriores planes de marketing, de operaciones y de recursos humanos, sería económica y financieramente viable, rentable y sostenibles en el tiempo estableciendo una proyección inicial de cinco años.

Teniendo en cuenta lo anterior y, en base a la estrategia de operaciones en función de la cual se desarrollaba la idea de alquilar y remodelar una casa del distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, se recurrirá al uso de recursos propios en su totalidad. Principalmente para obtener los permisos, las licencias, remodelar la casa y convertirla en un restaurante que mantenga las condiciones de la propuesta de valor inicial que se presentaba a los clientes, al mismo tiempo que se respetan las normativas de seguridad e higiene establecidas para el funcionamiento de restaurantes.

Es por tanto importante incluir en esta introducción, que el presente plan financiero parte de la necesidad de contar con un porcentaje de inversión aportado por cada uno de los dos socios fundadores del restaurante La Pecera. El punto de partida del presente desarrollo financiero nos hace indicar que el porcentaje de recursos propios que se empleará será del 100%.

Se valora como la mejor opción dado que de este modo no se incurrirá en el riesgo financiero derivado de pedir dinero a fuentes externas. Sin embargo para mantener una coherencia financiera y de riesgo, se elaborarán diferentes herramientas de decisión que permitan valorar si La Pecera constituiría una alternativa de inversión equilibrada y sana que permita devolver las cantidades aportadas por cada uno de los socios en las condiciones de tiempo y modo deseadas, momento a partir del cual se generará utilidad para los socios.

Como idea principal, se establece que el uso principal que se le daría al capital sería para la compra de equipamientos de cocina, adquisición de mesas, sillas, menaje de restaurante, insumos, pago de licencias. En complemento, se analizará la estructura de flujos de caja para complementar otros gastos recurrentes.

Se establece por tanto en base a la introducción presentada, que el objetivo principal del presente plan financiero será valorar si el inicio de la actividad del restaurante La Pecera puede ser rentable y sostenible en el tiempo como negocio.

De acuerdo con lo anterior, más una serie de indicadores de rentabilidad, se determinará en las conclusiones si el modelo de La Pecera permitiría ofrecer una propuesta de negocio viable, rentable y escalable que resulte interesante desde el punto de vista económico y financiero.

9.2. Indicadores de rentabilidad.

En el presente plan financiero, se tendrán en cuenta una serie de indicadores que permitan contrastar la conveniencia del proyecto de La Pecera. En este sentido se ha trabajado principalmente con tres indicadores.

9.2.1. Valor Presente Neto (VPN).

El valor presente Neto (VPN) constituye un indicador que permite actualizar los ingresos proyectados para los años incluidos en el desarrollo posterior del restaurante La Pecera, de modo que se pueda determinar si resultarían inferiores, iguales o superiores a cero, una vez descontada la inversión inicial.

En caso de que el resultado sea inferior a cero, el proyecto debería ser rechazado. Por el contrario, dado el caso de que este fuera superior o igual deberá valorarse atendiendo a la rentabilidad esperada y deseada.

En la aplicación al restaurante La Pecera, el desarrollo de las cifras del plan financiero determinarán en las conclusiones, si el VPN es superior a cero o no lo es.

9.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).

La Tasa Interna de Retorno es otro indicador financiero importante. Su función es definir la tasa de descuento que sería igual a cero para indicar a partir de qué punto el negocio comenzaría a ser económica y financieramente rentable.

Otra información relevante que nos ofrece dicho indicador es para posibles terceros que pudieran intervenir en el financiamiento del proyecto. En este sentido la TIR constituye la barrera límite superior que debería invertir un inversor externo, en el caso de La Pecera el banco, dado que los retornos principales que se recibirían serían básicamente en concepto de pagos por los consumos de cada cliente en el restaurante.

Además debe tenerse en cuenta el coste de oportunidad del capital de proyectos de un riesgo similar. Al disponer de dicha información, el criterio de aplicación y aceptación de continuar adelante con el plan de negocio de La Pecera, pasaría porque el TIR del restaurante sea superior al COK que representaría para un inversor, invertir su capital en un proyecto de riesgo similar. En las siguientes páginas, se resolverá la respuesta.

9.2.3. Periodo de Recuperación de la Inversión, Pay Back.

Para finalizar se presenta el ratio financiero que ayuda a evaluar e interpretar el periodo de tiempo que transcurriría entre el desembolso inicial en concepto de inversión y el momento en el que se recuperaría íntegramente dicha cantidad económica. Es por tanto el mecanismo que ofrece al inversor la información relativa al tiempo que tardará en recuperar su inversión inicial.

El inversor tiene una proyección del tiempo que deseará que transcurra antes de recuperar su dinero y en base a dicha información tomaría su decisión, generalmente

en complementariedad con ratios anteriormente detallados, pero principalmente teniendo en cuenta el proyecto de riesgo similar que permita recuperar la inversión en el menor periodo de tiempo.

En el desarrollo del presente plan, se definirá el plazo que permitiría al inversor recuperar su aporte inicial.

□ □

9.3. Inversión inicial requerida.

Cuadro 7 Inversión inicial requerida.

PROYECTO CEVICHERÍA		LA PECERA	
Inversiones			
1. Inversión fija	38,831	I. Inversión Fija	S/. 38,831
1.1 Inversión fija tangible	34,261	1. Inversión fija tangible	S/. 34,261
1.2 Inversión fija intangible	4,570	Equipo	S/. 10,554
2. Capital de trabajo	45,229	Muebles y equipo de oficina	S/. 2,155
3. Imprevistos	1,713	Muebles y equipos de tienda	S/. 21,552
Inversión Total	85,773	2. Inversión fija intangible	S/. 4,570
		Preparación del proyecto	S/. 2,309
		Licencia de funcionamiento	S/. 295
		Constitución de la empresa	S/. 1,967
Inversión fija tangible	34,261	II. Capital de trabajo	S/. 45,229
Equipo	10,554	Existencias	S/. 14,146
Muebles y equipo de oficina	2,155	Disponibles	S/. 20,583
Muebles y equipos de tienda	21,552	Exigible	S/. 10,500
		III. Imprevistos	S/. 1,713
Inversión fija intangible	4,570	INVERSIÓN TOTAL	S/. 85,773
Preparación del proyecto	2,309	Participación Financiamiento(%)	100%
Licencia de funcionamiento	295		
Constitución de la empresa	1,967		
Capital de trabajo	45,229		
Existencias	14,146		
Disponibles	20,583		
Exigible	10,500		

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial requerida, está compuesta por la inversión fija tangible donde se destinará dinero para la adquisición de muebles, equipos y maquinarias que se requieren para la implementación de la cevichería.

Un segundo grupo de destino del dinero es la inversión fija intangible, aquello que se necesita para formalizar la empresa, es decir la constitución de la empresa, la inscripción en

SUNARP, los permisos tanto municipales como de DIGESA, y las autorizaciones de salud correspondientes para los colaboradores.

El tercer grupo de destino de dinero lo conforma el capital de trabajo, que a su vez está integrado por las Existencias, que agrupa todo el dinero necesario para la adquisición de la materia prima e insumos que se requieran en el primer mes de inicio de las acciones, seguidamente está lo que se denomina Disponible, que considera el dinero reservado para los sueldos, alquiler, pagos de servicios públicos (Corriente eléctrica, agua, internet, gas etc.), y finalmente está el llamado Exigible que considera el dinero que se requiere para los pagos por adelantado, como por ejemplo el pago de la garantía del local, que normalmente se exige dos meses de alquiler más el alquiler adelantado.

Y finalmente se considera los Imprevistos, que representa el 5% de la inversión fija tangible. Este monto será destinado para reserva ante gastos que se presenten por alguna eventualidad, como por ejemplo la rotura de alguna cañería, la rotura de alguna vitrina, de manera que se pueda disponer de manera inmediata su arreglo y no verse afectada la operatividad de La Pecera.

9.4. Estructura de costos.

La estructura de costos se ha definido en función a los tipos de platos de comida marina que se ofrecerá en La Pecera, considerando tanto los ingredientes por cada plato como la composición de los costos fijos, que se explicará en la parte del punto de equilibrio.

9.4.1. Ceviches.

Cuadro 8: Estructura de costos de los ceviches.

CEVICHES				
LINEA 1: De pescado			Precio de los insumos	
Alimentos	Cantidad	Costo		
Pescado	300 grs	7.20	Pescado 300 grs	7.20
Limón	200 grs	1.00	Limón 200 grs	1.00
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla 1 unidad	1.30
Choclo	20 grs	0.60	Choclo 1/2 unidad	0.60
Ají	10 grs	1.00	Ají 100 grs	1.00
Especies		0.10	Especies (sal, pimient	0.10
TOTAL		11.20	TOTAL	11.20

LINEA 2: De mariscos			Precio de los insumos	
Alimentos	cantidad	Costo		
Pescado	300 grs	7.20	Pescado 300 grs	7.20
Mixtura mariscos	100 grs	3.00	Mixtura mariscos 100g	3.00
Limón	200 grs	1.00	Limón 200 grs	1.00
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla 1 unidad	1.30
Choclo	20 grs	0.60	Choclo 1/2 unidad	0.60
Ají	10 grs	1.00	Ají 100 grs	1.00
Especies		0.10	Especies (sal, pimient	0.10
TOTAL		14.20	TOTAL	14.20

LINEA 3: De conchas negras			Precio de los insumos	
Alimento	Cantidad	Costo		
Conchas negras	20 unidades	18.00	Conchas negras 20 u	18.00
Limón	200 grs	1.00	Limón 200 grs	1.00
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla 1 unidad	1.30
Choclo	20 grs	0.60	Choclo 1/2 unidad	0.60
Ají	10 grs	1.00	Ají 100 grs	1.00
Especies		0.10	Especies (sal, pimient	0.10
TOTAL		22.00	TOTAL	22.00

Fuente: Elaboración propia

9.4.2. Platos varios.

Cuadro 9: Estructura de costos de platos variados.

PLATOS VARIOS				
LINEA 1				
Parihuela			PRECIO DE LOS INSUMOS	
Insumos	Cantidad	Costo		
Pescado	150 grs	3.60	Pescado	3.60
Mixtura de mariscos	50 grs	1.50	Mixtura de ma	1.50
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla	1.30
Tomate	50 grs	1.00	Tomate	1.00
Aji	10 grs	1.00	Aji	1.00
Chicha de jora	1/2 botella	1.50	Chicha de jora	1.50
TOTAL		9.90	TOTAL 9.90	
LINEA 2				
Arroz con mariscos			PRECIO DE LOS INSUMOS	
Insumos	Cantidad	Costo		
Arroz	100 grs	1.20	Arroz	1.20
Mixtura de mariscos	200 grs	6.00	Mixtura de ma	6.00
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla	1.30
Tomate	50 grs	1.00	Tomate	1.00
Especies	100 grs	0.10	Especies	0.10
Ajo	50 grs	0.90	Ajo	0.90
TOTAL		10.5	TOTAL 10.50	
LINEA 3				
Chaufa de mariscos			PRECIO DE LOS INSUMOS	
Insumos	Cantidad	Costo		
Arroz	100 grs	1.20	Arroz	1.20
Mixtura de mariscos	200 grs	6.00	Mixtura de ma	6.00
Pescado	150 grs	3.60	Pescado	3.60
Especies	100 grs	0.10	Especies	0.10
Chicha de jora	1/2 botella	1.50	Chicha de jora	1.50
Ajos	50 grs	0.90	Ajos	0.90
Cebolla	50 grs	1.30	Cebolla	1.30
TOTAL		14.60	TOTAL 14.60	

Fuente: Elaboración propia

9.4.3. Margen de contribución por producto.

El margen de contribución por producto se ha definido en base a los costos variables unitarios explicados en el acápite anterior, relacionado a la cantidad de unidades de platos que se ha previsto vender el primer mes de actividades, que por cierto es uno de los meses más bajos de ventas, dado que recién La Pecera sale al mercado, por lo que no será muy conocido al inicio de sus actividades.

Y considerando que son varios productos que se ofrecerán, se ha determinado su cálculo para efectos académicos el presentar sólo seis platos de comida, que dicho sea de paso son los más requeridos, más las bebidas que acompañan, este último se ha obtenido su precio en base a un promedio de las bebidas que se ofrecen, para efectos de simplificar su detalle.

Se observa en los cuadros siguientes, que se obtiene un margen de contribución promedio de los seis platos analizados más las bebidas de un margen de contribución del orden del 53%, lo que demuestra que la estructura de costos presentada está de acorde a la realidad del mercado, manteniendo precios de venta de los platos bajo la premisa de precios justos para el comensal.

Cuadro 10: Margen de contribución por producto.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO							
		1654	MP Uni.	Cvu	Total	P.U	Marg. Cont. Uni
a) Ceviche de pescado	26%	423	11.20	11.68	4943.5	30.00	61%
b) Ceviche de mariscos	17%	278	14.20	14.68	4077.8	33.00	56%
c) Ceviche de conchas negras	14%	225	22.00	22.48	5055.6	38.00	41%
d) Parihuela	13%	212	9.90	10.38	2196.5	30.00	65%
e) Arroz con mariscos	10%	159	10.5	10.98	1742.7	25.00	56%
f) Chaufa de mariscos	10%	159	14.6	15.08	2393.7	25.00	40%
g) Bebidas	12%	198	2.0	2.48	491.2	5.00	51%
TOTAL	100%	1654	84.4	87.7	20900.9	186	53%

Costos Fijos		COSTO TOTAL UNITARIO				
17822.80		C. Fijo x Prod Cfu	Cvu	CTu	Costo Total	
a) Ceviche de pescado	26%	4563	10.78	11.68	22.45	9,506
b) Ceviche de mariscos	17%	2994	10.78	14.68	25.45	7,072
c) Ceviche de conchas negras	14%	2424	10.78	22.48	33.25	7,480
d) Parihuela	13%	2281	10.78	10.38	21.15	4,478
e) Arroz con mariscos	10%	1711	10.78	10.98	21.75	3,454
f) Chaufa de mariscos	10%	1711	10.78	15.08	25.85	4,105
g) Bebidas	12%	2139	10.78	2.48	13.25	2,630
TOTAL	100%	17823	75.43	87.73	163.15	38,724

Fuente: Elaboración propia

9.5. Estructura de ventas.

En lo que respecta a la proyección de ventas, se ha considerado los datos obtenidos de la actual competencia de la zona, se entrevistó a tres competidores (La Red, Embarcadero 41 y La Mar), que señalaron que crecían en promedio 8% anual sus ventas, y señalaron los meses denominados picos (los de mayor venta) y los meses denominados valles (lo de menor venta), los mismos que son señalados con colores verde y rojo respectivamente en la proyección de las unidades a vender.

Adicional a ello se determinó la capacidad de planta máxima que podría desarrollar La Pecera, en base al tamaño del local (lo destinado a la cocina) así como el número de colaboradores y al tiempo de producción de cada plato de comida (en promedio) y se determinó que la producción máxima mensual de platos marinos que puede preparar La Pecera es de 1,944 platos, lo que nos permite inferir que en la proyección de ventas estimadas hasta el año 2021 podrá trabajar con la actual capacidad instalada, y de darse la proyección de ventas que se presenta para los subsiguientes años, tendrá que realizar una inversión adicional para ampliar planta y poder atender la cantidad demandada proyectada para esos subsiguientes años.

Considerando que La Pecera será nueva en el mercado, se ha castigado en la proyección de ventas de la competencia en un 20%, debido a que la competencia ya tiene una clientela fidelizada y con varios años en el mercado donde ya tienen una marca conocida.

Cuadro 11: Proyección de tasa de crecimiento y estacionalidad.

Data

Tasa de Crecimiento Anual	8.0%
Tasa de Crecimiento mensual	0.67%
Tasa Pico	37.00%
Tasa Valle	35.00%
Venta Mensual Promedio	1,733
Venta Mensual castigada en -30%	1,387
Tasa de Crecimiento Anual Estabilizado	8.08%

Fuente: Elaboración propia

Los cálculos de la proyección de ventas se han realizado bajo los siguientes criterios:

- d) Tasa de crecimiento anual de las ventas de los negocios similares al propuesto por LA PECERA, ya establecidos en la zona.
- e) Otro factor importante que consideró LA PECERA en la proyección de las ventas, fue la estacionalidad del negocio, estableciendo meses picos y meses valles, en base a la opinión de los expertos de negocios similares de la zona.
- f) Y en cuanto al análisis de sensibilidad, la proyección de ventas se dieron en función al crecimiento de la economía en general (PBI histórico 3.5% anual de crecimiento).

En consecuencia, las cifras que presenta LA PECERA se ajustan a una realidad comprobada de este rubro, en el mercado actual.

En cuanto a la estrategia planteada es la misma que está proponiendo LA PECERA, porque está basada en las cifras proyectadas inicialmente, es decir:

- 7. Lograr una clientela fija para La Pecera que permita asentarse en el mercado de cevicherías existentes en la zona de Miraflores.
- 8. Posicionar la marca La Pecera como uno de los lugares de mayor garantía para degustar platos de comida marina, para compartir juntos a la familia o en reuniones especiales.
- 9. Alcanzar una participación del mercado de comida marina en Miraflores, del 15% durante el año 2019.

Para determinar el mercado objetivo de La Pecera se establecieron en función a los datos que proporciono cada uno de los entrevistados de las tres cevicherías competidoras que se analizó, partiendo de la población total del distrito de Miraflores, como se puede observar en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración propia

Lo que llevo a determinar el mercado objetivo de La Pecera como se detalla a continuación, donde se observa que se ha considerado el número de clientes que pueden atender las cevicherías de la competencia en función al foro identificado en el estudio de mercado realizado bajo el método de la observación directa de cada local.

Lo anterior determina que La Pecera cuenta con un mercado objetivo 39,076 personas, esto es en cuanto a la demanda.

En lo que respecta a la oferta por parte de La Pecera, identificado por su capacidad máxima de producción en función al número de colaboradores, tamaño del local, etc. Se

determina que puede producir 1,944 platos marinos mensuales, cantidad por debajo del público objetivo que tendrá.

Cuadro 12: Determinación de la capacidad real de producción de La Pecera para 2019

Factores		Factores	
Tiempo de preparación	5	Tiempo de preparación	5
Jornada laboral en horas	5	Jornada laboral en horas	5
Jornada laboral en minutos	150	Jornada laboral en minutos	150
Eficiencia	80%	Eficiencia	80%
Operario	3	Operario	3
		Factor merma	90%
Capacidad de Producción Máxima		Capacidad Real de Producción	
$((150/5)*80%)*3 = 72$		$((150/10)*80%)*3*90% = 65$	
CAPACIDAD REAL DE PRODUCCIÓN DIARIA		65	
CAPACIDAD REAL DE PRODUCCIÓN MENSUAL		1944	

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la proyección de ventas, La Pecera estimó en función a la demanda y a su capacidad instalada, la cantidad que se obtuvo de los expertos, que en promedio señalaron asciende a 1,733 platos mensuales, descontando el 20% por el actual posicionamiento de la competencia, se proyectaría la demanda en función a 1,387 platos marinos mensuales, cantidad que La Pecera puede asumir, en función a los 1,944 platos mensuales que su capacidad de producción le permite.

A continuación se detalla la proyección de las ventas en unidades de platos a cinco años vista, en base a la capacidad instalada de La Pecera, es decir a lo que puede atender como máximo mensualmente.

Cuadro13: Proyección de ventas La Pecera de 2019 hasta 2023

Data

Tasa de Crecimiento Anual	8.0%
Tasa de Crecimiento mensual	0.67%
Tasa Pico	37.00%
Tasa Valle	35.00%
Venta Mensual Promedio	1,733
Venta Mensual castigada en -30%	1,387
Tasa de Crecimiento Anual Estabilizado	8.08%

PROYECCIÓN:

		2019											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Tasa de Crecimiento Mensual		0.91%	0.91%	0.91%	0.91%	0.91%	0.43%	0.43%	0.43%	0.43%	0.43%	0.43%	0.91%
Cantidad Vendida		1119	1130	1140	1438	1451	1381	1375	1369	1363	1357	1351	1464
Capacidad Real de Producción		1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944
Mercado Objetivo		39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076
Ventas anuales 2019		15,937											

Proyección Original

Proyección considerando que los tres primeros meses nuestras ventas no seran tan altas, ya que seremos nuevos en el mercado.

		2020											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		1511	1525	1539	1553	1567	1491	1485	1478	1472	1465	1459	1582
Capacidad Real de Producción		1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944
Mercado Objetivo		39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076
ventas anuales 2020		18,128											

		2021											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		1632	1647	1662	1677	1693	1610	1603	1596	1590	1583	1576	1708
Capacidad Real de Producción		1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944
Mercado Objetivo		39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076
ventas anuales 2021		19,578											

2022											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1763	1779	1795	1811	1828	1739	1732	1724	1717	1709	1702	1845
1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944
39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076

ventas anuales 2022 21,144

2023											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1904	1921	1939	1956	1974	1878	1870	1862	1854	1846	1838	1992
1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944	1944
39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076	39076

ventas anuales 2023 22,835

Fuente: Elaboración propia

9.6. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio calculado se determinó en base a la fórmula del punto de equilibrio multiproducto, que como se detalle en los siguientes cuadros, se debe vender la cantidad de S/29,990.10 mensuales, que equivalen en conjunto a 1,594 platos de comida variada para que se pueda cubrir los costos fijos y variables de La Pecera, que como se demostrará en el flujo de caja proyectado en ítems subsiguientes, este punto de equilibrio se logra cubrir desde el primer mes de operaciones.

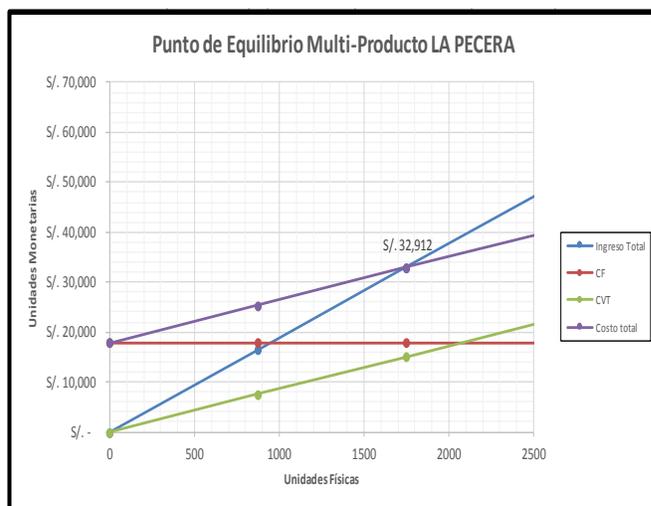
Cuadro 14: Estimación del punto de equilibrio multi-producto La Pecera.

Calculo Del Margen de Contribución	Totales	Ceviche de pescado	Ceviche de mariscos	Ceviche de conchas negras	Parihuela	Arroz con mariscos	Chaufa de mariscos	Bebidas						
Precio de Venta Unitario	S/.	30.00	S/.	33.00	S/.	38.00	S/.	30.00	S/.	25.00	S/.	25.00	S/.	5.00
Costo Variable Unitario	S/.	11.68	S/.	14.68	S/.	22.48	S/.	10.38	S/.	10.98	S/.	15.08	S/.	2.48
Margen de Contribución		61%		56%		41%		65%		56%		40%		51%
Mezcla o % de Participación	100%	26%		17%		14%		13%		10%		10%		12%
Margen de Contribución Ponderado		15.64%		9.33%		5.56%		8.37%		5.39%		3.81%		6.06%
Margen de Contribución Promedio	54%													

Calculo Del Punto de Equilibrio en S/.		
	Costos Fijos	17823
	Margen de Contribución Promedio	54%
		S/. 32,912.01

Calculo Del Punto de Equilibrio Por Producto	Mezcla O	Unidades	Precio de	Unidades	C. Variable		
	Participación	Monetarias	Venta	Físicas	Unitario		
Ceviche de pescado	26%	S/. 8,425.47	S/.	30.00	281	S/.	3,279
Ceviche de mariscos	17%	S/. 5,529.22	S/.	33.00	168	S/.	2,459
Ceviche de conchas negras	14%	S/. 4,476.03	S/.	38.00	118	S/.	2,647
Parihuela	13%	S/. 4,212.74	S/.	30.00	140	S/.	1,457
Arroz con mariscos	10%	S/. 3,159.55	S/.	25.00	126	S/.	1,387
Chaufa de mariscos	10%	S/. 3,159.55	S/.	25.00	126	S/.	1,905
Bebidas	12%	S/. 3,949.44	S/.	5.00	790	S/.	1,955
TOTALES	100%	S/. 32,912.01			1749	S/.	15,089

Fuente: Elaboración propia



Cantidad	Ingreso Total	CF	CVT	Costo total
0	S/. -	S/. 17,823	S/. -	S/. 17,823
875	S/. 16,456	S/. 17,823	S/. 7,545	S/. 25,367
1749	S/. 32,912	S/. 17,823	S/. 15,089	S/. 32,912
2624	S/. 49,368	S/. 17,823	S/. 22,634	S/. 40,457
3499	S/. 65,824	S/. 17,823	S/. 30,178	S/. 48,001

Punto de equilibrio en unidades monetarias

$$CF = \frac{(1-CV1/Vv1)*Vtas\%1 + (1-Cv2/Vv2)*Vtas\%2...n}{}$$

CF	17823
----	-------

Sumatoria

Ceviche de p	Ceviche de m	Ceviche de c	Parihuela	Arroz con m	Chaufa de m	Bebidas
0.1564	0.0933	0.0556	0.0837	0.0539	0.0381	0.0606

Total (suma)	0.5415
Pto Equi S/.	32912.01

Fuente: Elaboración propia

9.7. Flujos de caja.

El flujo de caja proyectado se realizó en base a la proyección de las ventas, considerando la estacionalidad del producto (meses picos y meses valles) y al crecimiento que en promedio nos señala la competencia.

Cuadro 15 Flujo de caja.

	0	2019	2020	2021
INGRESOS				
Ventas Totales		440,384	500,900	540,973
Otros Ingresos		45,900	52,207	56,384
Total Ingresos (A)		486,284	553,108	597,356
EGRESOS				
Materia Prima		193,825	220,460	238,097
GIF		7,570	8,611	9,299
Remuneraciones		149,914	149,914	149,914
G. Generales		13,812	13,812	13,812
Asesoría		10,320	10,320	10,320
Alquiler		42,000	42,000	42,000
Otros Egresos		36,720	41,766	45,107
Total Egresos (B)		454,161	486,882	508,549
(A - B)		32,123	66,226	88,807
Imp. Renta		410	966	1,303
Flujo de Caja Neto (FEN)	-85,773	31,713	65,260	87,505

Fuente: Elaboración propia

Los otros ingresos se refieren a los ingresos que se dan por la venta de postres, los mismos que son tercerizados, es decir no se cuenta con costos de producción.

En el flujo de caja, otros ingresos representan el 10% de los ingresos y en lo que respecta a los egresos, representa el 8% del total de egresos.

Lo que señala que si se retiran estos ingresos, al retirarse también los egresos, éstos no hacen que el flujo de caja se convierta en negativo.

9.8. Análisis de sensibilidad.

Para el análisis de sensibilidad, se aplicó los siguientes supuestos, para el escenario optimista se incrementaron las ventas anuales en un 3.5% que es la tasa de crecimiento que estima va a crecer el PBI del país en el presente año, la misma tasa pero en negativo se utilizó para el escenario pesimista 1. El escenario pesimista 2 se utilizó el método del análisis de elasticidad del VAN en función a la variación de las ventas establecidas en los escenarios

descritos, lo que arroja una sensibilidad del orden del 11.89 lo que significa que este proyecto de La Pecera soporta una disminución de sus ventas hasta un 8.41% para que siga siendo atractivo la inversión para sus inversionista, dado que en ese punto de logra la cifra del VAN 0 y la TIR igualando a la COK, lo que señala que el proyecto alcanza el mínimo requerido por los inversionistas para invertir.

Se determinó un COK del orden del 13%, que es el aplicado a las empresas MYPE del sector servicios como es La Pecera, siendo un COK del orden del 12% para el sector comercio y 15% para el sector industria.

Cuadro 16: Análisis de sensibilidad de La Pecera.

	ESCENARIOS		
	REAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	54045	76533	31557
TIR	42%	53%	30%
B/C	1.04	1.06	1.03

VARIACIÓN EN VENTAS	Op/Real	Pes/Real
VAN	142%	58%
TIR	127%	72%
B/C	102%	98%

VARIACIÓN DEL VAN	42%
VARIACIÓN EN LAS VENTAS	3.5%

ELASTICIDAD	11.89
SENSIBILIDAD	8.41%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17: Resumen del Análisis de sensibilidad de La Pecera.

Escenario	Van	TIR	B/C	PRI
Optimista +3,5%	76533	53%	1.04	1 año y 10 meses y 7 días
Real 0%	54045	42%	1.06	2 años, 1mes y 16 días
Pesimista -3,5%	31557	30%	1.03	2 años, 6 meses y 0 días
Pesimista -8.41%	0	13%	1.00	3 años

Cuadro 18: Análisis de Riesgo financiero de la inversión.

Escenarios	Prob.	VAN	VAN*Prob	(VAN-VANE)	(VAN-VANE)^2	Prob. X (VAN-VANE)^2
Pesimista	25%	-92,369	-23,092	-83,841	7,029,259,198.85	1,757,314,799.71
Esperado	50%	14,547	7,273	23,074	532,429,493.94	266,214,746.97
Optimista	25%	29,164	7,291	37,692	1,420,672,535.47	355,168,133.87

VAN Esperado	-8,527.90
--------------	-----------

Varianza 2,378,697,680.55

Desv. Est. 48,771.89

Riesgo Absoluto de la Operación

Riesgo relativo	-5.72
-----------------	-------

Coeiciente variación

Prob. de ganar o perder

56.940234%	43.1%
z	0.17

Atendiendo a la distribución normal, la probabilidad de ganar en el proyecto es del 43.1%

Fuente: Elaboración propia

9.9. Conclusión.

En base al plan financiero desarrollado, podemos concluir que las proyecciones mostrarían la propuesta como un negocio rentable, viable y escalable en cuanto a las rentabilidades proyectadas presentadas anteriormente.

El punto de partida en lo referido a los requerimientos financieros necesarios para la implementación y funcionamiento de La Pecera, pasa por un nulo uso de recursos ajenos frente a los propios. No obstante las cifras ofrecen un gran atractivo en lo referido a la salud económica financiera del proyecto, como se puede ver en los análisis de escenarios optimista,

real y pesimista. De igual modo, para los socios inversores también representa un modelo de negocio con un punto de equilibrio que lo hace bastante atractivo en relación a la inversión requerida por el proyecto.

Por otro lado, el desarrollo y detalle del plan financiero muestra que el negocio La Pecera ofrecería un ingreso desde el inicio de la actividad, lo que hace el modelo de negocio atractivo en base a la constante disponibilidad de liquidez. Dicho factor ofrecerá la posibilidad de hacer frente a la devolución del capital ajeno al mismo tiempo que se incrementa la rentabilidad del restaurante y la utilidad para los socios fundadores.

Pero hay otro factor importante a tener en cuenta, el costo de oportunidad del capital. En este sentido hay que tener en cuenta que la rentabilidad que ofrece La Pecera es superior al costo de oportunidad del capital. De no ser así, resultaría igualmente interesante tener el dinero inmovilizado en un banco por un tiempo determinado y se recibiría el mismo importe en concepto de intereses, pero sin la necesidad de incurrir en un riesgo en contra por la constitución del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2015). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos aires : Granica.

APEIM. (2017). *Ingresos y gastos según NSE*. Obtenido de www.apeim.com.pe:
<http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash6.aspx>

APEIM. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Obtenido de www.apeim.com.pe:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

APEIM. (2017). *Perfil de personas según NSE 2017*. Obtenido de www.apeim.com.pe:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Arellano, R. (2010). *Areallano Marketing*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-segmentacion-de-mercados/>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw-Hill.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

Digesa - Minsa. (s.f.). <http://www.digesa.minsa.gob.pe>. Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/pw_playas/monitoreo/2014/ultimo_reporte/ultimo_reporte.pdf

ESAN. (2015). *Conexión ESAN*. Obtenido de www.esan.edu.pe:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>

Eslava, J. (2012). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC.

Gobierno de Miraflores. (2015). Obtenido de www.miraflores.gob.pe:
http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398

Herzberg, F. (1976). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Barcelona: Seix Barral.

INEI. (2013). Obtenido de www.inei.gov.pe:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018*. Recuperado el 2018, de
<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel Manzana 2016*. Obtenido de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/index.html

López, J. A. (2009). *La empresa: Organización Humana*. Escuela de Dirección Universidad de Piura.

Municipalidad de Miraflores. (2007). www.miraflores.gob.pe. Recuperado el 2018, de
http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398

Osterwalder, Y. P. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Patria.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Mexico: Patria.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Puyal, F. G. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*.

Raju, J. Z. (2010). *Jijando precios para ganar competitividad*. Profit.

Rosa Díaz, R. R. (2013). *Gestión de preciso*. Madrid: ESIC Business & marketing school.

Sociedad Nacional de Pesquería. (2017). *Perú: Pesca creció 82% en el primer semestre del año y aportó al avance del PBI*. Obtenido de www.snp.org.pe: <https://www.snp.org.pe/peru-pesca-crecio-82-en-el-primer-semester-del-ano-y-aporto-al-avance-del-pbi/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

ANEXOS

Anexo 1. Evidencias del estudio de mercado.

Anexo 1.1. Método de observación.

ITEMS OBSERVADOS	LA RED	EMBARCADERO 41	LA MAR
Dirección	Av Mariscal La Mar 391, Miraflores	Av Mariscal La Mar 456, Miraflores	Av Mariscal La Mar 770, Miraflores
Horario	12 a 17 horas	12 a 17 horas	12 a 17 horas
Delivery	no	si	no
Local	Casa, con espacio reducidos, mesas muy pegadas, por ello cuenta con mayor aforo.	Local de regular tamaño	Local de buen tamaño, con mesas espaciadas entre ellas, por ello su aforo es menor.
Aforo	142	114	91
Iluminación	Buena	Buena	Muy buena
Orden	Ordenado	Ordenado	Se aprecia un poco de desorden
Limpieza	Impecable	Regular	Buena
Cocina a la vista	Oculto totalmente	Casi oculto	Parcialmente
Atención de los mozos	Muy buena	Pésima	Buena
Presentación de los mozos	Muy buena	Regular, falta limpieza en su presentación	Muy buena
Amabilidad de los mozos	Muy buena	Pésima	Muy buena
Calidad del producto	Bueno	Regular	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Anexo 1.2. Cevichería La Mar *



Ingreso a cevichería La Mar



Aforo del local de La Mar



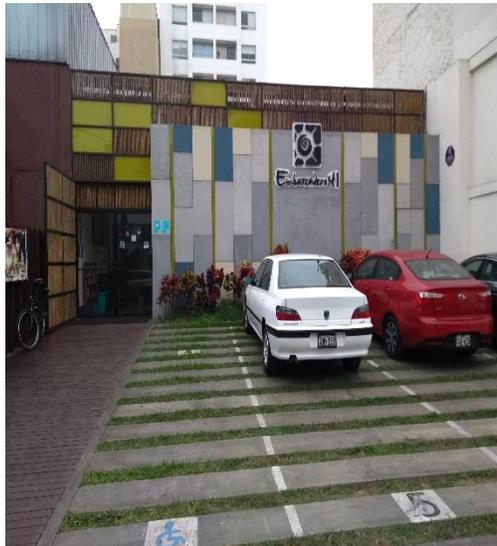
Vista de la cocina de La Mar

DOMINGO, 17 DE JUNIO 2018 El local de gastronomía
tiene 118 sillas

DE LA BARRA EXHIBITIVA

DEBICHES	
CLARICE	78
CHURRASCO	100
FILET MIGNON	120
FILET DE BUEY	140
FILET DE CERDO	160
FILET DE CORDERO	180
FILET DE VACA	200
FILET DE CARNE	220
FILET DE CORDERO	240
FILET DE VACA	260
FILET DE CARNE	280
FILET DE CORDERO	300
FILET DE VACA	320
FILET DE CARNE	340
FILET DE CORDERO	360
FILET DE VACA	380
FILET DE CARNE	400
FILET DE CORDERO	420
FILET DE VACA	440
FILET DE CARNE	460
FILET DE CORDERO	480
FILET DE VACA	500
FILET DE CARNE	520
FILET DE CORDERO	540
FILET DE VACA	560
FILET DE CARNE	580
FILET DE CORDERO	600
FILET DE VACA	620
FILET DE CARNE	640
FILET DE CORDERO	660
FILET DE VACA	680
FILET DE CARNE	700
FILET DE CORDERO	720
FILET DE VACA	740
FILET DE CARNE	760
FILET DE CORDERO	780
FILET DE VACA	800
FILET DE CARNE	820
FILET DE CORDERO	840
FILET DE VACA	860
FILET DE CARNE	880
FILET DE CORDERO	900
FILET DE VACA	920
FILET DE CARNE	940
FILET DE CORDERO	960
FILET DE VACA	980
FILET DE CARNE	1000
FILET DE CORDERO	1020
FILET DE VACA	1040
FILET DE CARNE	1060
FILET DE CORDERO	1080
FILET DE VACA	1100
FILET DE CARNE	1120
FILET DE CORDERO	1140
FILET DE VACA	1160
FILET DE CARNE	1180
FILET DE CORDERO	1200
FILET DE VACA	1220
FILET DE CARNE	1240
FILET DE CORDERO	1260
FILET DE VACA	1280
FILET DE CARNE	1300
FILET DE CORDERO	1320
FILET DE VACA	1340
FILET DE CARNE	1360
FILET DE CORDERO	1380
FILET DE VACA	1400
FILET DE CARNE	1420
FILET DE CORDERO	1440
FILET DE VACA	1460
FILET DE CARNE	1480
FILET DE CORDERO	1500
FILET DE VACA	1520
FILET DE CARNE	1540
FILET DE CORDERO	1560
FILET DE VACA	1580
FILET DE CARNE	1600
FILET DE CORDERO	1620
FILET DE VACA	1640
FILET DE CARNE	1660
FILET DE CORDERO	1680
FILET DE VACA	1700
FILET DE CARNE	1720
FILET DE CORDERO	1740
FILET DE VACA	1760
FILET DE CARNE	1780
FILET DE CORDERO	1800
FILET DE VACA	1820
FILET DE CARNE	1840
FILET DE CORDERO	1860
FILET DE VACA	1880
FILET DE CARNE	1900
FILET DE CORDERO	1920
FILET DE VACA	1940
FILET DE CARNE	1960
FILET DE CORDERO	1980
FILET DE VACA	2000
FILET DE CARNE	2020
FILET DE CORDERO	2040
FILET DE VACA	2060
FILET DE CARNE	2080
FILET DE CORDERO	2100
FILET DE VACA	2120
FILET DE CARNE	2140
FILET DE CORDERO	2160
FILET DE VACA	2180
FILET DE CARNE	2200
FILET DE CORDERO	2220
FILET DE VACA	2240
FILET DE CARNE	2260
FILET DE CORDERO	2280
FILET DE VACA	2300
FILET DE CARNE	2320
FILET DE CORDERO	2340
FILET DE VACA	2360
FILET DE CARNE	2380
FILET DE CORDERO	2400
FILET DE VACA	2420
FILET DE CARNE	2440
FILET DE CORDERO	2460
FILET DE VACA	2480
FILET DE CARNE	2500
FILET DE CORDERO	2520
FILET DE VACA	2540
FILET DE CARNE	2560
FILET DE CORDERO	2580
FILET DE VACA	2600
FILET DE CARNE	2620
FILET DE CORDERO	2640
FILET DE VACA	2660
FILET DE CARNE	2680
FILET DE CORDERO	2700
FILET DE VACA	2720
FILET DE CARNE	2740
FILET DE CORDERO	2760
FILET DE VACA	2780
FILET DE CARNE	2800
FILET DE CORDERO	2820
FILET DE VACA	2840
FILET DE CARNE	2860
FILET DE CORDERO	2880
FILET DE VACA	2900
FILET DE CARNE	2920
FILET DE CORDERO	2940
FILET DE VACA	2960
FILET DE CARNE	2980
FILET DE CORDERO	3000
FILET DE VACA	3020
FILET DE CARNE	3040
FILET DE CORDERO	3060
FILET DE VACA	3080
FILET DE CARNE	3100
FILET DE CORDERO	3120
FILET DE VACA	3140
FILET DE CARNE	3160
FILET DE CORDERO	3180
FILET DE VACA	3200
FILET DE CARNE	3220
FILET DE CORDERO	3240
FILET DE VACA	3260
FILET DE CARNE	3280
FILET DE CORDERO	3300
FILET DE VACA	3320
FILET DE CARNE	3340
FILET DE CORDERO	3360
FILET DE VACA	3380
FILET DE CARNE	3400
FILET DE CORDERO	3420
FILET DE VACA	3440
FILET DE CARNE	3460
FILET DE CORDERO	3480
FILET DE VACA	3500
FILET DE CARNE	3520
FILET DE CORDERO	3540
FILET DE VACA	3560
FILET DE CARNE	3580
FILET DE CORDERO	3600
FILET DE VACA	3620
FILET DE CARNE	3640
FILET DE CORDERO	3660
FILET DE VACA	3680
FILET DE CARNE	3700
FILET DE CORDERO	3720
FILET DE VACA	3740
FILET DE CARNE	3760
FILET DE CORDERO	3780
FILET DE VACA	3800
FILET DE CARNE	3820
FILET DE CORDERO	3840
FILET DE VACA	3860
FILET DE CARNE	3880
FILET DE CORDERO	3900
FILET DE VACA	3920
FILET DE CARNE	3940
FILET DE CORDERO	3960
FILET DE VACA	3980
FILET DE CARNE	4000
FILET DE CORDERO	4020
FILET DE VACA	4040
FILET DE CARNE	4060
FILET DE CORDERO	4080
FILET DE VACA	4100
FILET DE CARNE	4120
FILET DE CORDERO	4140
FILET DE VACA	4160
FILET DE CARNE	4180
FILET DE CORDERO	4200
FILET DE VACA	4220
FILET DE CARNE	4240
FILET DE CORDERO	4260
FILET DE VACA	4280
FILET DE CARNE	4300
FILET DE CORDERO	4320
FILET DE VACA	4340
FILET DE CARNE	4360
FILET DE CORDERO	4380
FILET DE VACA	4400
FILET DE CARNE	4420
FILET DE CORDERO	4440
FILET DE VACA	4460
FILET DE CARNE	4480
FILET DE CORDERO	4500
FILET DE VACA	4520
FILET DE CARNE	4540
FILET DE CORDERO	4560
FILET DE VACA	4580
FILET DE CARNE	4600
FILET DE CORDERO	4620
FILET DE VACA	4640
FILET DE CARNE	4660
FILET DE CORDERO	4680
FILET DE VACA	4700
FILET DE CARNE	4720
FILET DE CORDERO	4740
FILET DE VACA	4760
FILET DE CARNE	4780
FILET DE CORDERO	4800
FILET DE VACA	4820
FILET DE CARNE	4840
FILET DE CORDERO	4860
FILET DE VACA	4880
FILET DE CARNE	4900
FILET DE CORDERO	4920
FILET DE VACA	4940
FILET DE CARNE	4960
FILET DE CORDERO	4980
FILET DE VACA	5000
FILET DE CARNE	5020
FILET DE CORDERO	5040
FILET DE VACA	5060
FILET DE CARNE	5080
FILET DE CORDERO	5100
FILET DE VACA	5120
FILET DE CARNE	5140
FILET DE CORDERO	5160
FILET DE VACA	5180
FILET DE CARNE	5200
FILET DE CORDERO	5220
FILET DE VACA	5240
FILET DE CARNE	5260
FILET DE CORDERO	5280
FILET DE VACA	5300
FILET DE CARNE	5320
FILET DE CORDERO	5340
FILET DE VACA	5360
FILET DE CARNE	5380
FILET DE CORDERO	5400
FILET DE VACA	5420
FILET DE CARNE	5440
FILET DE CORDERO	5460
FILET DE VACA	5480
FILET DE CARNE	5500
FILET DE CORDERO	5520
FILET DE VACA	5540
FILET DE CARNE	5560
FILET DE CORDERO	5580
FILET DE VACA	5600
FILET DE CARNE	5620
FILET DE CORDERO	5640
FILET DE VACA	5660
FILET DE CARNE	5680
FILET DE CORDERO	5700
FILET DE VACA	5720
FILET DE CARNE	5740
FILET DE CORDERO	5760
FILET DE VACA	5780
FILET DE CARNE	5800
FILET DE CORDERO	5820
FILET DE VACA	5840
FILET DE CARNE	5860
FILET DE CORDERO	5880
FILET DE VACA	5900
FILET DE CARNE	5920
FILET DE CORDERO	5940
FILET DE VACA	5960
FILET DE CARNE	5980
FILET DE CORDERO	6000
FILET DE VACA	6020
FILET DE CARNE	6040
FILET DE CORDERO	6060
FILET DE VACA	6080
FILET DE CARNE	6100
FILET DE CORDERO	6120
FILET DE VACA	6140
FILET DE CARNE	6160
FILET DE CORDERO	6180
FILET DE VACA	6200
FILET DE CARNE	6220
FILET DE CORDERO	6240
FILET DE VACA	6260
FILET DE CARNE	6280
FILET DE CORDERO	6300
FILET DE VACA	6320
FILET DE CARNE	6340
FILET DE CORDERO	6360
FILET DE VACA	6380
FILET DE CARNE	6400
FILET DE CORDERO	6420
FILET DE VACA	6440
FILET DE CARNE	6460
FILET DE CORDERO	6480
FILET DE VACA	6500
FILET DE CARNE	6520
FILET DE CORDERO	6540
FILET DE VACA	6560
FILET DE CARNE	6580
FILET DE CORDERO	6600
FILET DE VACA	6620
FILET DE CARNE	6640
FILET DE CORDERO	6660
FILET DE VACA	6680
FILET DE CARNE	6700
FILET DE CORDERO	6720
FILET DE VACA	6740
FILET DE CARNE	6760
FILET DE CORDERO	6780
FILET DE VACA	6800
FILET DE CARNE	6820
FILET DE CORDERO	6840
FILET DE VACA	6860
FILET DE CARNE	6880
FILET DE CORDERO	6900
FILET DE VACA	6920
FILET DE CARNE	6940
FILET DE CORDERO	6960
FILET DE VACA	6980
FILET DE CARNE	7000
FILET DE CORDERO	7020
FILET DE VACA	7040
FILET DE CARNE	7060
FILET DE CORDERO	7080
FILET DE VACA	7100
FILET DE CARNE	7120
FILET DE CORDERO	7140
FILET DE VACA	7160
FILET DE CARNE	7180
FILET DE CORDERO	7200
FILET DE VACA	7220
FILET DE CARNE	7240
FILET DE CORDERO	7260
FILET DE VACA	7280
FILET DE CARNE	7300
FILET DE CORDERO	7320
FILET DE VACA	7340
FILET DE CARNE	7360
FILET DE CORDERO	7380
FILET DE VACA	7400
FILET DE CARNE	7420
FILET DE CORDERO	7440
FILET DE VACA	7460
FILET DE CARNE	7480
FILET DE CORDERO	7500
FILET DE VACA	7520
FILET DE CARNE	7540
FILET DE CORDERO	7560
FILET DE VACA	7580
FILET DE CARNE	7600
FILET DE CORDERO	7620
FILET DE VACA	7640
FILET DE CARNE	7660
FILET DE CORDERO	7680
FILET DE VACA	7700
FILET DE CARNE	7720
FILET DE CORDERO	7740
FILET DE VACA	7760
FILET DE CARNE	7780
FILET DE CORDERO	7800
FILET DE VACA	7820
FILET DE CARNE	7840
FILET DE CORDERO	7860
FILET DE VACA	7880
FILET DE CARNE	7900
FILET DE CORDERO	7920
FILET DE VACA	7940
FILET DE CARNE	7960
FILET DE CORDERO	7980
FILET DE VACA	8000
FILET DE CARNE	8020
FILET DE CORDERO	8040
FILET DE VACA	8060
FILET DE CARNE	8080
FILET DE CORDERO	8100
FILET DE VACA	8120
FILET DE CARNE	8140
FILET DE CORDERO	8160
FILET DE VACA	8180
FILET DE CARNE	8200
FILET DE CORDERO	8220
FILET DE VACA	8240
FILET DE CARNE	8260
FILET DE CORDERO	8280
FILET DE VACA	8300
FILET DE CARNE	8320
FILET DE CORDERO	8340
FILET DE VACA	8360
FILET DE CARNE	8380
FILET DE CORDERO	8400
FILET DE VACA	8420
FILET DE CARNE	

Anexo 1.4. Cevicheria Embarcadero 41*



Ingreso a la cevicheria Embarcadero 41

Aforo de Embarcadero 41



Vista de la cocina de Embarcadero 41

Fuente: Elaboración propia. *Fotografías tomadas por los integrantes del grupo de Tesis.

Anexo 2. Método de entrevistas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	LA RED	EMBARCADERO 41	LA MAR
Nombre del entrevistado	Sr. Alonso Rivera, encargado de la administración.	Se entrevistó a mozos que no quisieron dar su nombre	Señorita Tricia Bernuy, Administradora del local.
1) En sus inicios que problemas frecuentes tuvo.	Captación de clientes fue muy lento, nos demoramos en hacernos conocidos, por lo que las ventas iniciales no fueron las esperadas.	La permanencia del personal fue muy inestable, nos generó problemas en la atención a los clientes en las horas punta.	Concientizar al personal respecto a la atención al cliente.
2) Como fueron sus ventas en sus tres primeros mes de inaugurado.	Muy bajas, estábamos pensando en cerrar, en los cinco primeros meses de actividad.	Fueron buenas, tuvimos buen comienzo porque ya veníamos con la marca posicionada en el mercado, al haber abierto otras tiendas antes.	Buenas, no tuvimos mayores problemas, el tener la marca Gastón Acurio atrás de La Mar es sinónimo de garantía.
3) Que meses vende más	Los meses de verano, desde octubre las ventas se incrementan.	Definitivamente los meses de verano, pero en invierno tratamos de ofrecer variedad de platos que contrarrestan el frío, para mantener la demanda uniforme.	Los meses de verano, definitivamente.
4) En qué porcentaje se incrementan sus ventas respecto al promedio	40%	33%	38%
5) Que meses vende menos	Los meses de invierno.	Los meses de invierno.	Los meses de invierno.
6) En qué porcentaje disminuye sus ventas respecto al promedio	35%	40%	30%
7) En cuanto aumentan o disminuyen sus ventas anualmente	6%	8%	10%

8) Cuántos platos de ceviche vende en promedio mensualmente	1,500	1,200	2,500
9) Cuáles son los problemas más frecuentes que afronta	La alta rotación del personal, lo que hace que debemos estar constantemente capacitando a los que recién ingresan y ello nos produce lentitud en la atención a los clientes.	El personal de atención al cliente requiere de bastante seguimiento.	El clima de invierno, les baja sus ventas

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Método de encuestas

Los criterios que utilizó LA PECERA para realizar la encuesta fueron:

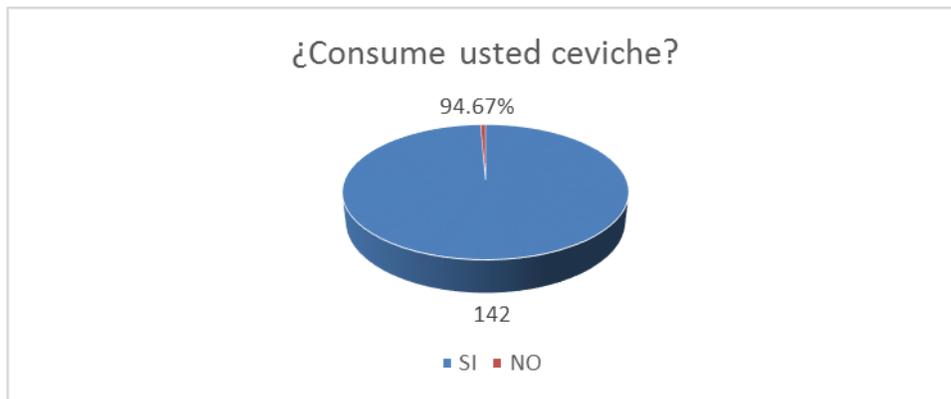
- a) Lugar: En la calle la Mar de Miraflores, entre las cuadras 3 y 8 donde se encuentran las cevicherías al cual apunta LA PECERA a captar el mercado.
- b) La selección de encuestados se realizó a los comensales que bien entraban o salían de las cevicherías que se encuentran en dicha zona de estudio de mercado.
- c) Las fechas de la realización de la encuesta fueron variadas, se empezó en el mes de febrero del año 2018 y se culminaron en el mes de mayo del referido año.
- d) La hora de realización de las encuestas fueron entre las 12 del día y 3 de la tarde de los días de encuesta.

Los días de encuesta fueron indistintos, considerando el público objetivo de LA PECERA, se entrevistó a ejecutivos generalmente en días de semana y a las familias los fines de semana.

2 ¿Lo acostumbra a comer fuera de casa?

	Cantidad	Porcentaje
SI	140	98.59%
NO	2	1.41%
TOTAL	142	100.00%

se evidencia que el consumo de ceviche, generalmente se realiza fuera de casa, por lo que la oferta de restaurantes marinos es bienvenida.



Fuente: Elaboración propia.



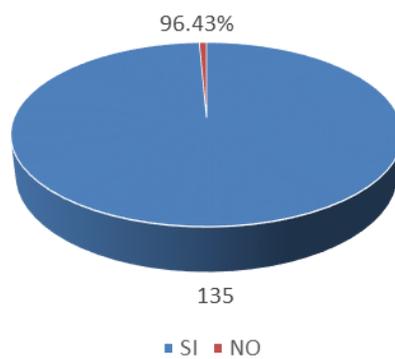
Fuente: Elaboración propia

3 ¿Lo consume en Miraflores?

	Cantidad	Porcentaje
SI	135	96.43%
NO	5	3.57%
TOTAL	140	100.00%

La encuesta se realizó entre Miraflores y San Isidro, lo que señala que Miraflores es el lugar adecuado para establecer un negocio de cevichería.

¿Lo consume en Miraflores?



Fuente: Elaboración propia.

4 Conocida nuestra propuesta de valor, ¿consumiría en La Pecera?

	Cantidad	Porcentaje
SI	135	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	135	100.00%

La propuesta de valor de La Pecera es bien recibida por los encuestados, al parecer se está cubriendo una necesidad del mercado.

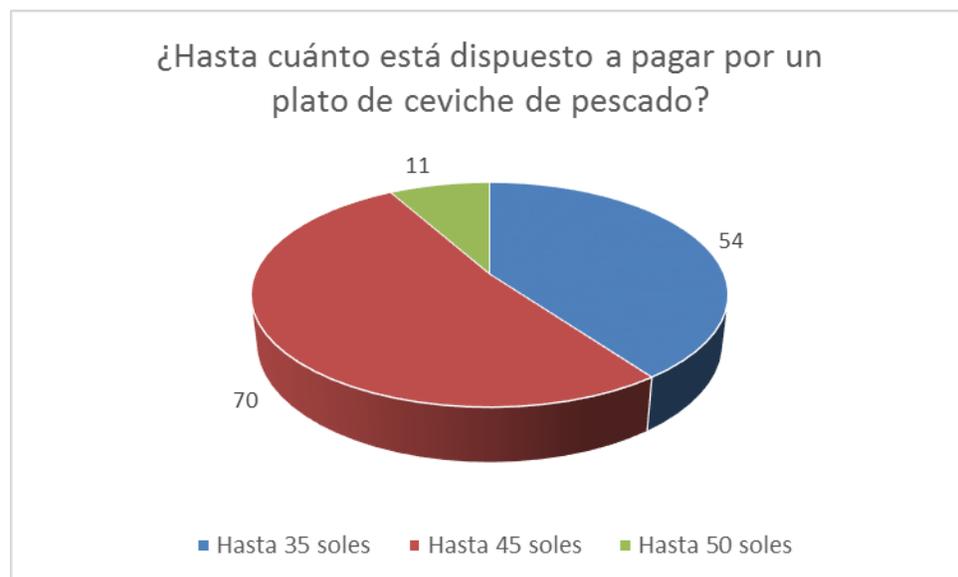


Fuente: Elaboración propia.

6 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un plato de ceviche de pescado?

	Cantidad	Porcentaje
Hasta 35 soles	54	40.00%
Hasta 45 soles	70	51.85%
Hasta 50 soles	11	8.15%
Total	135	100.00%

En cuanto al precio, La Pecera deberá establecer su rango de precios sobre los 45 soles el valor del plato de ceviche, dependiendo del análisis de sus costos y de la política del justiprecio que desea establecer.

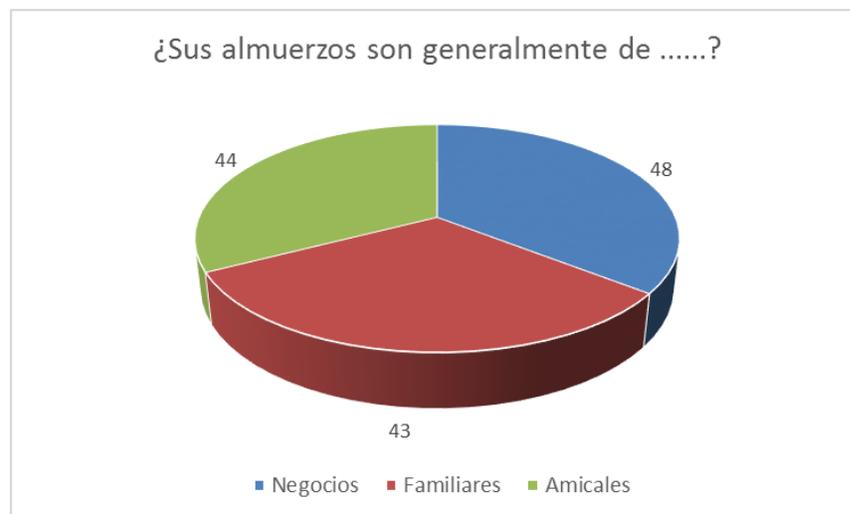


Fuente: Elaboración propia.

7 ¿Sus almuerzos son generalmente de.....?

	Cantidad	Porcentaje
Negocios	48	35.56%
Familiares	43	31.85%
Amicales	44	32.59%
Total	135	100.00%

Las respuestas de ésta pregunta, confirman que el público objetivo al cual está orientada La Pecera, está bien elegido, dado que apunta a los ejecutivos y familias.

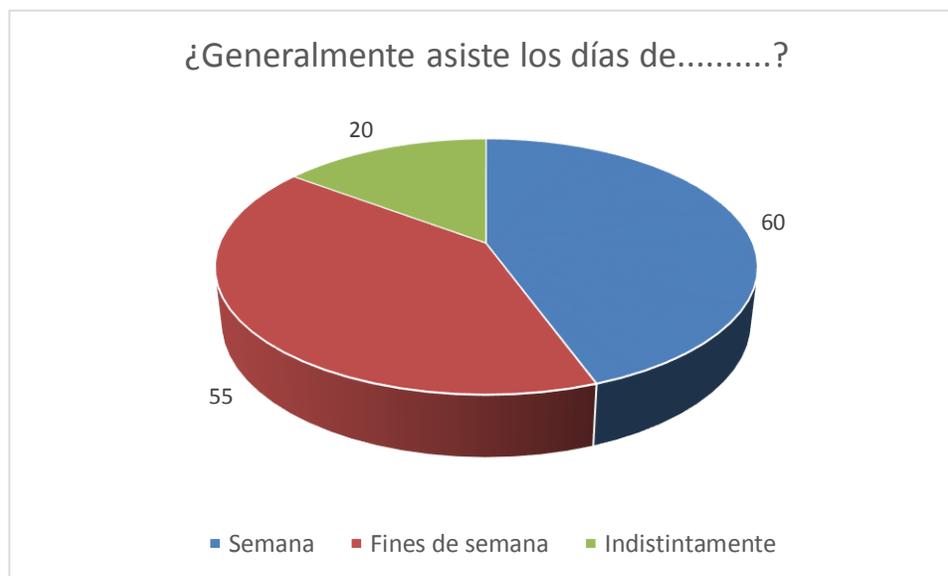


Fuente: Elaboración propia.

8 Generalmente asiste los días de.....?

	Cantidad	Porcentaje
Semana	60	44.44%
Fines de semana	55	40.74%
Indistintamente	20	14.81%
Total	135	100.00%

Con éstos resultados, La Pecera, deberá establecer atención todos los días de la semana.



Fuente: Elaboración propia.

9 ¿Cómo desea enterarse de las novedades de La Pecera?

	Cantidad	Porcentaje
Redes sociales	80	64.00%
Correo	40	32.00%
Volantes	5	4.00%
Total	125	100.00%

El medio de difusión que deberá emplear La Pecera para relacionarse con sus clientes deberá ser las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp).

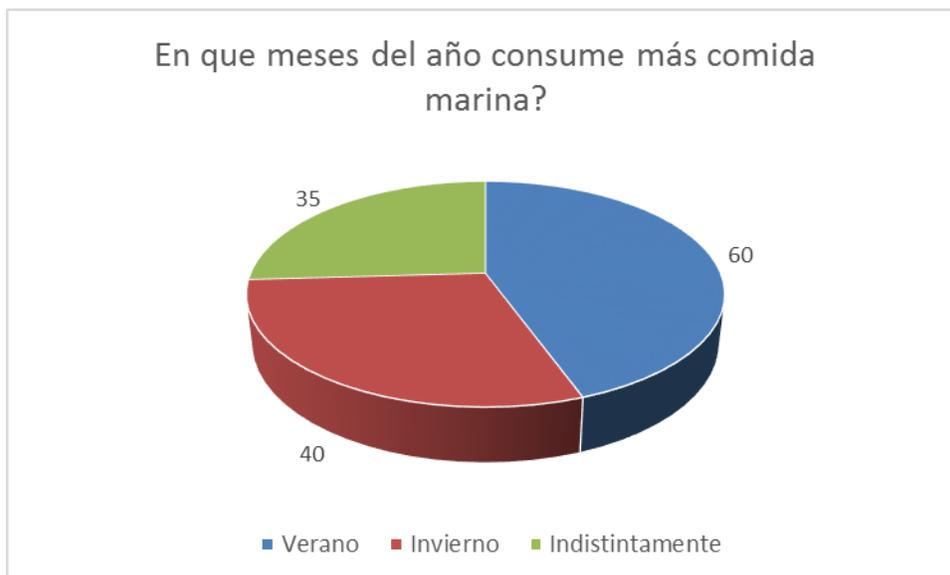


Fuente: Elaboración propia.

10 ¿En que meses del año consume más comida marina?

	Cantidad	Porcentaje
Verano	60	44.44%
Invierno	40	29.63%
Indistintamente	35	25.93%
Total	135	100.00%

Los resultados señalan que los meses de verano La Pecera tendrá mayor afluencia de público, pero un importante porcentaje señala que le es indistinto el mes de consumo de comida marina.

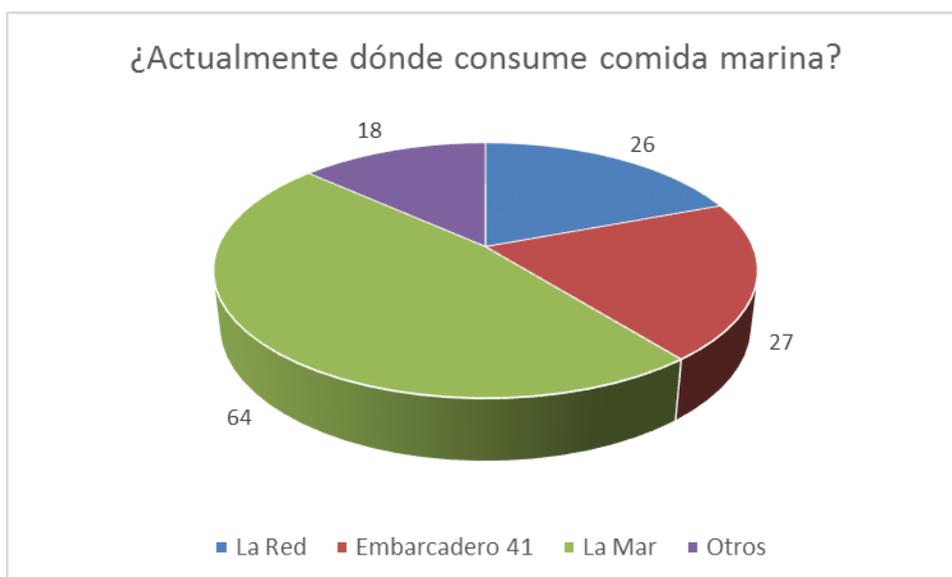


Fuente: Elaboración propia.

11 ¿Actualmente donde consume comida marina?

	Cantidad	Porcentaje
La Red	26	19.26%
Embarcadero 41	27	20.00%
La Mar	64	47.41%
Otros	18	13.33%
Total	135	80.74%

La cevichería La Mar, situada a 4 cuadras del lugar donde se establecería La Pecera, aparece como el principal competidor de ésta.

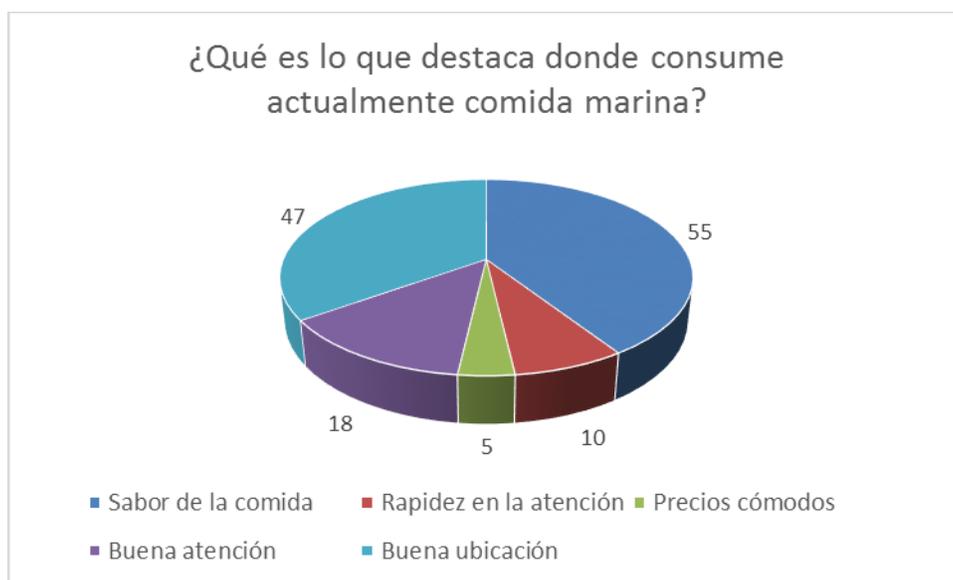


Fuente: Elaboración propia.

12 ¿Qué es lo que destaca donde consume actualmente comida marina?

	Cantidad	Porcentaje
Sabor de la comida	55	40.74%
Rapidez en la atención	10	7.41%
Precios cómodos	5	3.70%
Buena atención	18	13.33%
Buena ubicación	47	34.81%
Total	135	100.00%

Los comensales destacan de los actuales competidores, el buen sabor de la comida y la buena ubicación de los locales, lo que La Pecera deberá destinar esfuerzos en el tema del sabor, dado que la ubicación es similar.

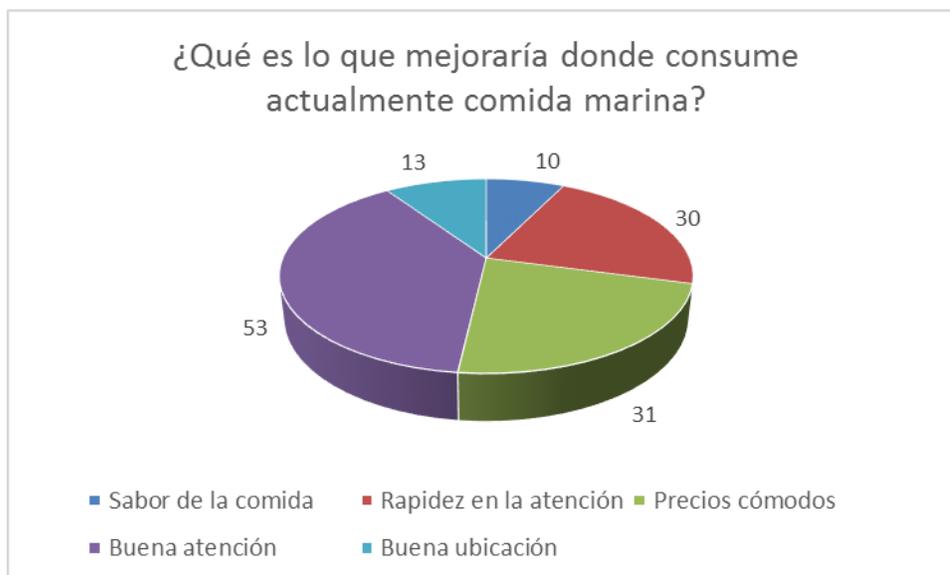


Fuente: Elaboración propia.

13 ¿Qué es lo que mejoraría donde consume actualmente comida marina?

	Cantidad	Porcentaje
Sabor de la comida	10	7.30%
Rapidez en la atención	30	21.90%
Precios cómodos	31	22.63%
Buena atención	53	38.69%
Buena ubicación	13	9.49%
Total	137	100.00%

Ante éstas respuestas, la propuesta de valor de La Pecera cubre la necesidad que los actuales comensales requieren, y se correlaciona positivamente con la respuesta de la pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Capítulo económico financiero

REQUERIMIENTOS			
	Cantidad	Precio U	Sub Total
I Inversión Fija			38,830.70
1. Inversión fija tangible			34,260.82
1.1 Equipo			10,554.32
Mesa de trabajo	1	1,550	1,550.00
Cocina industrial 6 hornillas	1	1,000	1,000.00
Licuada Industrial Miray -1600 w	2	2,400	4,800.00
Refrigeradora LG No Frost GT21BPP -205 Lt	1	1,099	1,099.00
Herbidor eléctrico Hekrotex WB- 20A -20 Lt	1	340	340.00
Caja registradora	1	1,336	1,336.32
Microondas	1	279	279.00
Utensilios	0	150	150.00
1.2 Muebles y equipo de oficina			2,154.90
Computadora Desktop LINUX	1	1,399	1,399.00
Impresora Multifuncional HP 2515 Ink advantage	1	250	250.00
Silla para el administrador	1	90	90.00
Silla para el area administrativa	1	90	90.00
Escritorio	1	120	120.00
Útiles de Oficina	1	100	100.00
Ecole Papelera con pedal 5 lt blanco	1	50	49.90
Telefono	1	56	56.00
1.3 Muebles y equipo de Tienda			21,551.60
Aire acondicionado White-Westinghouse	1	1,800	1,800.00
LG LED 47" Full HD 47LN5400	1	1,799	1,799.00
Gigantografias 1 metro	7 mt	50	350.00
Sillas	36	120	4,320.00
Mesas	9	120	1,080.00
Extintor	4	120	480.00
Repisa 0.25x1.20 mt blanco	2.40 mt	28	55.80
Mueble mural clean 2 puertas 0.30* 1.20 mt	2.40 mt	191	381.80
Mueble (Modulo de atención) 100cm x 2.55cm x 0.50			2,677.00
Mueble (Modulo para el lavadero) 100cm x 122cm x 1			1,281.00
Mueble (Modulo lateral) 100cm x 159 cm x 0.55cm fo			1,669.00
Tablero formica 275 cm en "L" *0.50 CM fondo	2	825	1,650.00
Puertas	3	350	1,050.00
Juego de Baños(inodoro, lavatorio, estanque, pedes	2	179	358.00
Acondicionamiento del Local (MANO DE OBRA)	1	2,500	2,500.00
Articulos de Aseo	0	100	100.00
2. Inversión fija intangible			4,569.88
2.1 Preparación del proyecto			2,308.70
Internet			80.00
Pasajes			60.00
Luz			83.00
Llamadas			50.00
Consumo de alimentos en reunión de trabajo	4 personas		224.00
Asesoramiento nutricionista		200	200.00
Preparación de la página web			1,000.00
Asesoramiento UTP x hora	80 horas	6.60	528.00
Prototipo del proyecto		83.7	83.70
2.2 Licencia de Funcionamiento			294.50
Licencia de funcionamiento -Miraflores	7.75%	3800	294.50
2.3 Constitución de la empresa			1,966.68
Busqueda de indice	-	-	4.00
Reserva de nombre	-	-	18.00
Solicitud de RUC	-	-	-
Elaboración de la minuta (notario)			300.00
Elevar la minuta a escritura pública			150.00
Elevar la escritura pública en la Sunarp			90.00
Reclutamiento inicial del potencial humano			780.00
Legalización de los libros			60.00
Indecopi (registro de nombre, marca, etc)	14.86%	3800	564.68
II. Capital de Trabajo			45,229.28
Existencias			14,146.23
Disponible			20,583.05
Exigible			10,500.00
III Imprevistos			1,713.04
INVERSIÓN TOTAL			85,773.02

Fuente: Elaboración propia.

ESTIMACIÓN DE COSTOS						
	Magnitud	Unidades	Costo por unidad	Costo Total	Fijos	Variables
MP						20,115.29
Ceviche de pescado		423.42	11.20	4,742.35		4,742.35
Ceviche de mariscos		277.87	14.20	3,945.78		3,945.78
Ceviche de conchas negras		224.94	22.00	4,948.77		4,948.77
Parihuela		211.71	9.90	2,095.95		2,095.95
Arroz con mariscos		158.78	10.50	1,667.23		1,667.23
Chaufa de mariscos		158.78	14.60	2,318.25		2,318.25
Bebidas		198.48	2.00	396.96		396.96
MOD		1,654.00			3,396.60	
Cocinero		1.00	1,332.00	1,332.00	1,332.00	
Ayudante de cocina		2.00	2,064.60	2,064.60	2,064.60	
GIF						785.65
Vasos		1,654.00	0.28	463.12		463.12
Tapas		1,654.00	0.10	157.13		157.13
Sorbetes con funda		1,654.00	0.10	165.40		165.40
GASTOS DE VENTAS						151.00
Volantes				51.00	51.00	
Folletos Informativos				100.00	100.00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS						14,275.20
Alquiler				3,500.00	3,500.00	
Transporte				200.00	200.00	
Luz				450.00	450.00	
Agua				350.00	350.00	
Internet y teléfono				129.00	129.00	
Utiles de limpieza				350.00	350.00	
Mantenimiento de la web				200.00	200.00	
Administrador				1,665.00	1,665.00	
Contador				300.00	300.00	
Pedicura				560.00	560.00	
Logística				1,332.00	1,332.00	
Mozos		3.00	3,096.90	3,096.90	3,096.90	
Caja				1,110.00	1,110.00	
Recepción				1,032.30	1,032.30	
COSTOS TOTALES				38,723.74	17,822.80	20,900.94

Fuente: Elaboración propia.

En relación al costo del transporte, al ser un costo flat, es decir sin depender de la cantidad de materia prima que se traslade, se consideraron dentro de los costos fijos de la estructura de costos, en el rubro transporte, equivalente a 200 soles mensuales, como se comprueba en el cuadro de costos del proyecto presentado por LA PECERA.

Presupuesto De Ventas Trimestral

	2019			2020				2021				
Cantidad	3,389	4,270	4,106	4,172	4,575	4,611	4,435	4,506	4,941	4,980	4,789	4,867
Ceviche de pescado	26,029	32,792	31,535	32,043	35,139	35,416	34,058	34,607	37,950	38,249	36,783	37,375
Ceviche de mariscos	18,790	23,672	22,765	23,131	25,366	25,566	24,586	24,982	27,395	27,611	26,553	26,980
Ceviche de conchas negras	17,515	22,067	21,221	21,562	23,646	23,832	22,918	23,287	25,537	25,738	24,752	25,150
Parihuela	13,014	16,396	15,768	16,022	17,569	17,708	17,029	17,303	18,975	19,125	18,391	18,688
Arroz con mariscos	8,134	10,248	9,855	10,014	10,981	11,067	10,643	10,815	11,859	11,953	11,495	11,680
Chaufa de mariscos	8,134	10,248	9,855	10,014	10,981	11,067	10,643	10,815	11,859	11,953	11,495	11,680
Bebidas	2,033	2,562	2,464	2,503	2,745	2,767	2,661	2,704	2,965	2,988	2,874	2,920
Total Ingresos	93,649	117,984	113,462	115,289	126,427	127,423	122,539	124,512	136,541	137,617	132,342	134,473
Otros ingresos	9,761	12,297	11,826	12,016	13,177	13,281	12,772	12,978	14,231	14,343	13,794	14,016
Total Ingresos	103,410	130,281	125,288	127,305	139,604	140,704	135,311	137,489	150,772	151,960	146,136	148,489

Presupuesto de Materia Prima e Insumos Trimestral

	2019			2020				2021				
Materia Prima	41,218	51,928	49,938	50,742	55,644	56,082	53,933	54,801	60,095	60,569	58,247	59,185
Ceviche de pescado	9,717	12,242	11,773	11,963	13,118	13,222	12,715	12,920	14,168	14,280	13,732	13,953
Ceviche de mariscos	8,085	10,186	9,796	9,953	10,915	11,001	10,579	10,750	11,788	11,881	11,426	11,610
Ceviche de conchas negras	10,140	12,775	12,286	12,484	13,690	13,797	13,269	13,482	14,785	14,901	14,330	14,561
Parihuela	4,295	5,411	5,203	5,287	5,798	5,844	5,620	5,710	6,262	6,311	6,069	6,167
Arroz con mariscos	3,416	4,304	4,139	4,206	4,612	4,648	4,470	4,542	4,981	5,020	4,828	4,905
Chaufa de mariscos	4,750	5,985	5,755	5,848	6,413	6,463	6,216	6,316	6,926	6,980	6,713	6,821
Bebidas	813	1,025	985	1,001	1,098	1,107	1,064	1,081	1,186	1,195	1,149	1,168
Gif	1,610	2,028	1,950	1,982	2,173	2,190	2,106	2,140	2,347	2,366	2,275	2,312
Vasos	949	1,196	1,150	1,168	1,281	1,291	1,242	1,262	1,384	1,394	1,341	1,363
Tapas	322	406	390	396	435	438	421	428	469	473	455	462
Sorbetes con funda	339	427	411	417	458	461	443	451	494	498	479	487
Total M. P. y GIF	42,827	53,956	51,888	52,724	57,817	58,273	56,039	56,942	62,442	62,935	60,522	61,497

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de Gastos de Personal Trimestral

	2019					2020			2021			
Mano de Obra Directa	10,190	10,190	10,190	10,190	10,190	10,190	10,606	11,050	10,190	10,190	10,606	11,050
Administrador	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Total Gastos de Personal	20,690	20,690	20,690	20,690	20,690	20,690	21,106	21,550	20,690	20,690	21,106	21,550

Presupuesto de Gastos de Ventas trimestral

	2019					2020			2021			
Gastos de Ventas	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453
Volantes	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Folletos Informativos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300

Presupuesto de Gastos Generales Trimestral

	2019					2020			2021			
Gastos Generales												
Alquiler	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Transporte	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Luz	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
Agua	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
Internet y teléfono	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387
Contador	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Pedicura	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Logística	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996
Mozos	5,317	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO REAL

FLUJO DE CAJA ANUAL				ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: REAL				
	0	2019	2020	2021	Periodo 0	2019	2020	2021
INGRESOS					Ingresos	486,284.34	553,107.83	597,356.45
Ventas Totales		440,384	500,900	540,973	Egresos	85,773.02	454,570.95	487,848.11
Otros Ingresos		45,900	52,207	56,384	FEN	-85,773.02	31,713.39	65,259.72
Total Ingresos (A)		486,284	553,108	597,356				87,504.89
EGRESOS					COK	13%		
Materia Prima		193,825	220,460	238,097	VAN	54,045		
GIF		7,570	8,611	9,299	TIR	42%		
Remuneraciones		149,914	149,914	149,914				
G. Generales		13,812	13,812	13,812	B/C	1.04	S/. 1,277,502.67	S/. 1,223,457.54
Asesoría		10,320	10,320	10,320				
Alquiler		42,000	42,000	42,000	PRI			
Otros Egresos		36,720	41,766	45,107	VAN 0	-85,773		
Total Egresos (B)		454,161	486,882	508,549	VAN 1	-57,708		
(A - B)		32,123	66,226	88,807	VAN 2	-6,600		
Imp. Renta		410	966	1,303				
Flujo de Caja Neto (FEN)	-85,773	31,713	65,260	87,505	PRI	2.12914		
					AÑOS		2	
					MESES	1.54968		1
					DIAS	16.4904		16

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA ANUAL				ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: OPTIMISTA				
	0	2019	2020	2021	3.50% Periodo 0	2019	2020	2021
INGRESOS					Ingresos	503,304.30	572,466.60	618,263.93
Ventas Totales		455,798	518,432	559,907	Egresos	85,773.02	463,023.31	497,474.62
Otros Ingresos		47,506	54,035	58,357	FEN	-85,773.02	40,280.98	74,991.98
Total Ingresos (A)		503,304	572,467	618,264				98,015.73
EGRESOS					COK	13%		
Materia Prima		200,609	228,176	246,430	VAN	76,533		
GIF		7,835	8,912	9,625	TIR	53%		
Remuneraciones		149,914	149,914	149,914				
G. Generales		13,812	13,812	13,812	BENEFICIO	1.06	S/. 1,322,215.27	S/. 1,245,681.86
Asesoría		10,320	10,320	10,320				
Alquiler		42,000	42,000	42,000	PRI			
Otros Egresos		38,005	43,228	46,686	VAN 0	-85,773.02		
Total Egresos (B)		462,495	496,361	518,787	VAN 1	-50,126.13		
(A - B)		40,809	76,105	99,477	VAN 2	8,603.59		
Imp. Renta		528	1,113	1,462				
Flujo de Caja Neto (FEN)	-85,773	40,281	74,992	98,016	PRI	1.85351		
					AÑOS		1	
					MESES	10.24206		10
					DIAS	7		7

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA 1

	FLUJO DE CAJA ANUAL			
	0	2019	2020	2021
INGRESOS		3.50%	3.50%	3.50%
Ventas Totales		424,971	483,369	522,038
Otros Ingresos		44,293	50,380	54,410
Total Ingresos (A)		469,264	533,749	576,449
EGRESOS				
Materia Prima		187,041	212,744	229,763
GIF		7,305	8,309	8,974
Remuneraciones		149,914	149,914	149,914
G. Generales		13,812	13,812	13,812
Asesoría		10,320	10,320	10,320
Alquiler		42,000	42,000	42,000
Otros Egresos		35,435	40,304	43,528
Total Egresos (B)		445,827	477,403	498,311
(A - B)		23,437	56,346	78,138
Imp. Renta		292	819	1,144
Flujo de Caja Neto (FEN)	-85,773	23,146	55,527	76,994

	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: PESIMISTA 1			
	3.50% Periodo 0	2019	2020	2021
Ingresos		469,264.39	533,749.05	576,448.98
Egresos	85,773.02	446,118.59	478,221.59	499,454.93
FEN	-85,773.02	23,145.80	55,527.46	76,994.05

COK	13%
VAN	31,557
TIR	30%

BENEFICIO 1.03 S/. 1,232,790.08 S/. 1,201,233.21

PRI	
VAN 0	-85,773.02
VAN 1	-65,290.02
VAN 2	-21,803.87

PRI	2.50140
AÑOS	2
MESES	6.0168
DIAS	0.504

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA 2

FLUJO DE CAJA ANUAL					ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: PESIMISTA 2				
	0	2019	2020	2021	8.41% Periodo 0	2019	2020	2021	
INGRESOS		8.41%	8.41%	8.41%	Ingresos	445,380.99	506,583.68	547,110.38	
Ventas Totales		403,342	458,768	495,469	Egresos	85,773.02	434,257.75	464,713.11	484,865.76
Otros Ingresos		42,039	47,816	51,641	FEN	-85,773.02	11,123.25	41,870.57	62,244.61
Total Ingresos (A)		445,381	506,584	547,110					
EGRESOS					COK	13%			
Materia Prima		177,522	201,916	218,070	VAN	0			
GIF		6,934	7,886	8,517	TIR	13%			
Remuneraciones		149,914	149,914	149,914					
G. Generales		13,812	13,812	13,812	BENEFICIO	1.00	S/. 1,170,046.74	S/. 1,170,046.74	
Asesoría		10,320	10,320	10,320					
Alquiler		42,000	42,000	42,000	PRI				
Otros Egresos		33,631	38,253	41,313	VAN 0	-85,773.02			
Total Egresos (B)		434,132	464,101	483,945	VAN 1	-75,929.44			
(A - B)		11,249	42,483	63,165	VAN 2	-43,138.64			
Imp. Renta		126	612	920	VAN 3	0			
Flujo de Caja Neto (FEN)	-85,773	11,123	41,871	62,245	PRI	3			
					AÑOS		3		
					MESES		0		
					DIAS		0		

ANÁLISIS DEL RIESGO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Ventas		486,284	553,108	597,356	
Costos variables		201,805	230,037	248,699	
Costos fijos		252,766	257,811	261,153	
Depreciación		-11,420	-11,420	-11,420	Depreciación
Ut. Antes Imptos		20,293	53,839	76,085	11,420
IR (35%)		-7,103	-18,844	-26,630	
Ut. Después Impts		13,191	34,996	49,455	
Depreciación		11,420	11,420	11,420	
FC. Operativo		24,611	46,416	60,875	
FC. Económico	85,773	24,611	46,416	60,875	

Tasa descuento	13%
VAN	14,546.53
TIR	21%

El proyecto resulta rentable de acometer y debería Invertir en el proyecto LA PECERA porque en VAN es 14,546.53 > 0.

Cálculo de la TIR del proyecto = 21% . Al ser la TIR > al COK (21% > 13%), se concluye que el proyecto es rentable.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL RIESGO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Ventas		486,284	553,108	597,356	
Costos variables		201,805	230,037	248,699	
Costos fijos		252,766	257,811	261,153	
Depreciación		-11,420	-11,420	-11,420	Depreciación
Ut. Antes Imptos		20,293	53,839	76,085	11,420
IR (35%)		-7,103	-18,844	-26,630	
Ut. Después Imptos		13,191	34,996	49,455	
Depreciación		11,420	11,420	11,420	
FC. Operativo		24,611	46,416	60,875	
FC. Económico	85,773	24,611	46,416	60,875	

Tasa descuento 13%

VAN	14,546.53
TIR	21%

El proyecto resulta rentable de acometer y debería Invertir en el proyecto LA PECERA porque en VAN es 14,546.53 > 0.

Cálculo de la TIR del proyecto = 21% . Al ser la TIR > al COK (21% > 13%), se concluye que el proyecto es rentable.

Fuente: Elaboración propia.

	PESIMISTA			ESPERADO			OPTIMISTA		
Prob de ocurrencia	25%			50%			25%		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas en S/.	403,342	458,768	495,469	486,284	553,108	597,356	503,304	572,467	618,264
Costo Variable en S/	184,581	210,415	227,507	201,805	230,037	248,699	208,973	238,201	257,517
Costos Fijos en S/	249,677	254,298	257,359	252,766	257,811	261,153	254,051	259,273	262,731

Fuente: Elaboración propia.

ESPERADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		486,284	553,108	597,356
Costos variables		201,805	230,037	248,699
Costos fijos		252,766	257,811	261,153
Depreciación		-11,420	-11,420	-11,420
Ut. Antes Imptos		20,293	53,839	76,085
IR (35%)		-7,103	-18,844	-26,630
Ut. Después Impts		13,191	34,996	49,455
Depreciación		11,420	11,420	11,420
FC. Operativo		24,611	46,416	60,875
FC. Económico	85,773	24,611	46,416	60,875

VAN Esperado 14,546.53

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		503,304	572,467	618,264
Costos variables		208,973	238,201	257,517
Costos fijos		254,051	259,273	262,731
Depreciación		-11,420	-11,420	-11,420
Ut. Antes Imptos		28,861	63,572	86,595
IR (35%)		-10,101	-22,250	-30,308
Ut. Después Impts		18,759	41,322	56,287
Depreciación		11,420	11,420	11,420
FC. Operativo		30,180	52,742	67,707
FC. Económico	85,773	30,180	52,742	67,707

VAN Optimista 29,163.91

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		403,342	458,768	495,469
Costos variables		184,581	210,415	227,507
Costos fijos		249,677	254,298	257,359
Depreciación		-11,420	-11,420	-11,420
Ut. Antes Imptos		-42,336	-17,366	-817
IR (35%)		14,818	6,078	286
Ut. Después Impts		-27,518	-11,288	-531
Depreciación		11,420	11,420	11,420
FC. Operativo		-16,098	133	10,889
FC. Económico	85,773	-16,098	133	10,889

VAN Pesimista -92,368.58

Fuente: Elaboración propia.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA PECERA

	2019	2020	2021
Ventas	486,284	553,108	597,356
Costo de ventas	201,396	229,071	247,396
Utilidad bruta	284,889	324,037	349,960
Gastos operativos	252,766	257,811	261,153
Utilidad operativa	32,123	66,226	88,807
Depreciación	3,426	3,426	3,426
Gastos financieros	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	28,697	62,800	85,381
Impuestos	8,609	18,840	25,614
Utilidad después de impuestos	20,088	43,960	59,767
Depreciación	3,426	3,426	3,426
Utilidad Neta	23,514	47,386	63,193

Fuente: Elaboración propia.



ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE BUJAMA PUEBLO_MALA_LIMA_PERÚ.

BORRADOR DE CONTRATO PRIVADO

Conste por el presente documento la intención de compromiso mutuo, que por una parte acuerdan la ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE BUJAMA PUEBLO, ubicado en la calle 12 s/n de la Caleta de Bujama, situado en el kilómetro 92 de la carretera Panamericana Sur, representado por su Secretario General y su Secretario de Actas, señores Arturo Filio y Jesús Ayala, respectivamente, identificados con DNI 41379060 y 07766592, respectivamente y en adelante se le identificará como La Asociación. Y por otra parte en representación de LA PECERA ubicado en la calle La Mar # 464 Miraflores, los señores Rodrigo Bueno y Carlos Martínez, identificados con carnet de extranjería # y DNI # 08210131, que en adelante se le denominará La Pecera.

Acuerdo 1: La Asociación, se compromete dentro de su pesca diaria, a entregar a La Pecera como mínimo la cantidad de 25 kilos de especies marinas, entre pescados y mariscos, en la playa El Delfín de Bujama, ubicada en la caleta del mismo nombre.

Acuerdo 2: Será responsabilidad de La Pecera el traslado de las especies marinas, desde la caleta del Delfín de Bujama hasta las instalaciones de la cevichería La Pecera situado en la calle La Mar # 464 Miraflores Lima.

Acuerdo 3: La Asociación, se compromete a la entrega de su pesca que realiza diariamente con mínimo 20 embarcaciones de las 50 embarcaciones que cuenta, entre los horarios de 3 am a 6 am en alta mar, a las 8 de la mañana como máximo, que en caso de

incumplimiento sufriría una penalidad del 25% de su pago mensual por la entrega de los productos marinos durante el referido mes.

Acuerdo 4: En el hipotético caso que las embarcaciones de los miembros de la Asociación, no puedan ingresar al mar por mal tiempo, es responsabilidad de la Asociación el ingreso al mar a través de las playas aldeanas a la Caleta El Delfín de Bujama, a fin de cubrir la entrega diaria de la pesca del día a La Pecera.

Acuerdo 5: La Pecera, se compromete al pago del valor de las especies marinas entregadas diariamente por parte de la Asociación de Pescadores Artesanales de Bujama Pueblo, los días 25 de cada mes mediante transferencia bancaria en la cuenta que señale la Asociación, como contrapartida la Asociación entregará una boleta de venta por el importe abonado.

BORRADOR DE CONTRATO PRIVADO
CON PESCADORES DE PUERTO VIEJO

Conste por el presente documento la intención de compromiso mutuo, que por una parte acuerdan la ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PUERTO VIEJO, ubicado en el jirón Bolívar A-22 Puerto Viejo Cañete situado en kilómetro 150 de la carretera Panamericana Sur, representado por su Secretario General y su Secretario de Actas, señores....., respectivamente, identificados con DNI , respectivamente y en adelante se le identificará como La Asociación. Y por otra parte en representación de LA PECERA ubicado en la calle La Mar # 464 Miraflores, los señores Rodrigo Bueno y Carlos Martínez, identificados con carnet de extranjería # y DNI # 08210131, que en adelante se le denominará La Pecera.

Acuerdo 1: La Asociación, se compromete dentro de su pesca diaria, a entregar a La Pecera cuándo ésta lo requiera a través de una llamada telefónica por parte del responsable de Logística entre las 3 y de la mañana, para el requerimiento de un mínimo de 25 kilos de especies marinas, entre pescados y mariscos, en la playa Puerto Viejo, ubicada en la caleta del mismo nombre.

Acuerdo 2: Será responsabilidad de La Pecera el traslado de las especies marinas, desde la caleta de Puerto Viejo hasta las instalaciones de la cevichería La Pecera situado en la calle La Mar # 464 Miraflores Lima.

Acuerdo 3: La Asociación, se compromete a la entrega de su pesca que realiza diariamente, una vez que reciba el pedido del responsable de Logística de La Pecera, para ello pone a su disposición 3 líneas telefónicas.

Acuerdo 4: La Pecera, se compromete al pago del valor de las especies marinas entregadas por la Asociación el mismo día de la pesca y como contrapartida la Asociación entregará una boleta de venta por el importe abonado.

BORRADOR DE CONTRATO PRIVADO
CON PESCADORES DE PUERTO HUARMEY

Conste por el presente documento la intención de compromiso mutuo, que por una parte acuerdan la ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PUERTO HUARMEY, ubicado en la calle El Malecón Grupo C Local 17 Huarmey – Áncash situado en kilómetro 223 de la carretera Panamericana Norte, representado por su Secretario General y su Secretario de Actas, señores....., respectivamente, identificados con DNI , respectivamente y en adelante se le identificará como La Asociación. Y por otra parte en representación de LA PECERA ubicado en la calle La Mar # 464 Miraflores, los señores Rodrigo Bueno y Carlos Martínez, identificados con carnet de extranjería # y DNI # 08210131, que en adelante se le denominará La Pecera.

Acuerdo 1: La Asociación, se compromete dentro de su pesca diaria, a entregar a La Pecera cuándo ésta lo requiera a través de una llamada telefónica por parte del responsable de Logística entre las 3 y de la mañana, para el requerimiento de un mínimo de 25 kilos de especies marinas, entre pescados y mariscos, en la playa Tuquillo - Huarmey, ubicada en la caleta del mismo nombre.

Acuerdo 2: Será responsabilidad de La Pecera el traslado de las especies marinas, desde la caleta de Playa Tuquillo hasta las instalaciones de la cevichería La Pecera situado en la calle La Mar # 464 Miraflores Lima.

Acuerdo 3: La Asociación, se compromete a la entrega de su pesca que realiza diariamente, una vez que reciba el pedido del responsable de Logística de La Pecera, para ello pone a su disposición 3 líneas telefónicas.

Acuerdo 4: La Pecera, se compromete al pago del valor de las especies marinas entregadas por la Asociación el mismo día de la pesca y como contrapartida la Asociación entregará una boleta de venta por el importe abonado.