

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS  
APLICADAS**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA EJECUTIVO XV 2014-I**

**TÍTULO:  
IMPLEMENTACIÓN DE FAST FOOD CON ENFOQUE DE  
COMIDA RÁPIDA A BASE DE PASTAS - “FASTTAS”**

**TESIS PRESENTADA POR:**

AVILA DAMIÁN, FIDEL FÉLIX

ORELLANA PARDAVE, JOSE ANTONIO

VERA ALVAREZ, SANDRO ISRAEL

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Lima, agosto de 2016**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
1.1 Objetivos	11
1.2 Alcance del proyecto	12
1.3 Metodología	13
1.4 Resultados esperados	15
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS AMBIENTAL</b>	<b>16</b>
2.1 Aspectos políticos y legales	16
2.2 Aspectos económicos	18
2.3 Aspecto sociocultural	20
2.4 Aspectos tecnológicos	23
2.5 Aspectos ecológicos	25
<b>CAPÍTULO 3. DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TAREAS</b>	<b>27</b>
3.1 Características de la industria gastronómica	27
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	30
3.3 Benchmarking	39
3.4 Oportunidades y Amenazas	42
<b>CAPÍTULO 4. MARKETING PRELIMINAR</b>	<b>43</b>
4.1 El mercado potencial	43
<b>CAPÍTULO 5. PLAN ESTRÁTEGICO</b>	<b>52</b>
5.1 Análisis estratégico	52
5.2 Análisis de los recursos requeridos	59
5.3 Debilidades y fortalezas	62
5.4 Factores claves de éxito	65

5.5 Competencia distintiva	66
5.6 Análisis VRIO	67
5.7 Ventaja competitiva	68
5.8 Modelo y estrategia del negocio	68
<b>CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING</b>	<b>73</b>
6.1 Segmento	74
6.2 Posicionamiento	76
6.3 Objetivos	77
6.4 Estrategias y tácticas	78
6.5 Marketing mix	79
6.6 Plan de ventas	93
6.7 Presupuesto plan de marketing	95
<b>CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>96</b>
7.1 Equipos de producción	96
7.2 Distribución	97
7.3 Uniformes	99
7.4 Procesos	99
7.5 Horarios de atención	107
<b>CAPÍTULO 8: PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>108</b>
8.1 Gestión del personal	108
8.2 Gestión de proveedores	112
8.3 Cadena de valor	113
<b>CAPÍTULO 9: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO</b>	<b>114</b>
9.1. Análisis de costos	114

9.2. Punto de Equilibrio	116
9.3. Inversión total	117
9.4. Proyección de ventas	124
9.5. Financiamiento	126
9.6. Flujo de caja económico y financiero	131
9.7 Análisis de sensibilidad	136
<b>Bibliografía</b>	<b>148</b>

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Régimen jurídico de la Gastronomía en el Perú	17
Tabla 2. Las proyecciones de largo plazo del PBI	20
Tabla 3. Facturación de los centros comerciales en el Perú	29
Tabla 4. Principales proveedores de harina de trigo en el Perú	36
Tabla 5. Principales proveedores de insumos en el Perú	36
Tabla 6. Principales proveedores de equipos y máquinas en el Perú	37
Tabla 7. Principales proveedores de infraestructura en el Perú	37
Tabla 8. Matriz de análisis externo	42
Tabla 9. Matriz de análisis interno	62
Tabla 10. Matriz de debilidades y fortalezas FODA	63
Tabla 11. Análisis VRIO	67
Tabla 12. Objetivos y estrategias específicas	77
Tabla 13. Objetivos, estrategias y tácticas específicas	78
Tabla 14. Tráfico histórico del Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico	93
Tabla 15. Listado de equipos requeridos para FASTTAS	97
Tabla 16. Flujo de procesos	100
Tabla 17. Diagrama de procesos de orden de pedido	101
Tabla 18. Horarios de atención de FASTTAS	107
Tabla 19. Turno de trabajo de FASTTAS	108
Tabla 20. Mano de obra directa e indirecta de FASTTAS	114
Tabla 21. Costos de materias primas e insumos de FASTTAS	115
Tabla 22. Equipamiento y maquinaria de FASTTAS	117

Tabla 23. Equipos de oficina, seguridad y limpieza de FASTTAS	118
Tabla 24. Muebles, equipos y artículos de oficina de FASTTAS	119
Tabla 25. Muebles en general de FASTTAS	120
Tabla 26. Artículos complementarios de FASTTAS	120
Tabla 27. Activos intangibles de FASTTAS	121
Tabla 28. Gastos de operación de FASTTAS	122
Tabla 29. Inversión total de FASTTAS	123
Tabla 30. Presupuesto de ventas de FASTTAS	125
Tabla 31. Costos de producción de FASTTAS	125
Tabla 32. Depreciación anual de activos de FASTTAS	126
Tabla 33. Estructura del financiamiento de FASTTAS	127
Tabla 34. Cronograma de pago por préstamo de FASTTAS	127
Tabla 35. Resumen de costos de FASTTAS	128
Tabla 36. Estructura de costos de FASTTAS	129
Tabla 37. Estado de ganancias y pérdidas de FASTTAS	130
Tabla 38. Flujo de caja económico de FASTTAS	131
Tabla 39. Flujo de caja financiero de FASTTAS	132
Tabla 40. Indicadores económicos de FASTTAS	133
Tabla 41. Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 1)	136
Tabla 42. Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 1)	137
Tabla 43. Indicadores económicos de FASTTAS (caso 1)	138
Tabla 44. Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 2)	139
Tabla 45. Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 2)	140
Tabla 46. Indicadores económicos de FASTTAS (caso 2)	141

Tabla 47. Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 3)	142
Tabla 48. Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 3)	143
Tabla 49. Indicadores financieros de FASTTAS (caso 3)	144

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura de nivel socioeconómico en el ámbito urbano peruano	23
Figura 2. Incide de volumen físico del sector alojamiento y restaurantes	28
Figura 3. Cantidad de locales de fast food a nivel nacional	29
Figura 4. Mapa estratégico de la rivalidad entre empresas existentes	32
Figura 5. Resultados de las principales marcas de fast food	33
Figura 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	38
Figura 7. Población encuestada según sexo y nivel de educación	45
Figura 8. Ingresos de la población encuestada según rango de edad	46
Figura 9. Población encuestada según distritos	47
Figura 10. Motivación de visita de la población encuestada	47
Figura 11. Razones para no comer en CC. Real Plaza Centro Cívico de la población encuestada	48
Figura 12. La población encuestada según ingresos y frecuencia	49
Figura 13. Preferencias de la población encuestada	50
Figura 14. La población encuestada según su valoración sobre la comida rápida	50
Figura 15. Posicionamiento estratégico de los principales competidores de FASTTAS	53
Figura 16. Objetivo y ventaja estratégica de FASTTAS	54
Figura 17. Valores de la cultura organizacional	56
Figura 18. Modelo CANVAS	59
Figura 19. Modelo Delta.	69
Figura 20. Reinterpretación de las cinco fuerzas de Porter	70
Figura 21. Modelo Delta o estrategia adaptativa.	71



Figura 22. Lluvia de ideas para la marca	80
Figura 23. Logo de FASTTAS	81
Figura 24. Promoción de FASTTAS	83
Figura 25. Campaña de redes sociales de FASTTAS	84
Figura 26. Campaña de SEM	85
Figura 27. Patio de comidas	86
Figura 28. Construcción de la propuesta de valor de FASTTAS	87
Figura 29. El palto base de FASTTAS	88
Figura 30. Maquina extrusora marca ITALGI modelo MICRA	89
Figura 31. Equipo marca ITALGI modelo AIDA	89
Figura 32. Variedad de salsas	90
Figura 33. Curva de demanda	92
Figura 34. Distribución del área comercial de FASTTAS	98
Figura 35. Control de inventario	104
Figura 36. Ubicación de C.C Minka	105
Figura 37. Ubicación del mercado central	106
Figura 38. Estructura organizacional de FASTTAS	109
Figura 39. Flujo de gestión de proveedores de FASTTAS	113
Figura 40. Cadena de Valor de FASTTAS	113
Figura 41. Estadísticas de visitas y ventas al Centro Comercial Real Plaza	150

## 1. CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años la población en el Perú ha crecido, por ejemplo se ha evidenciado un incremento de vehículos particulares y públicos en todas las vías, así como en las colas para poder acceder al servicio de comida; con estos dos pequeños ejemplos se manifiesta la existencia de una mayor dinámica comercial que viene impulsando el crecimiento económico del país en los últimos años.

El comportamiento favorable de la economía peruana se sustenta en el incremento de la demanda interna (mayor consumo de las familias) y una de las necesidades primarias de las familias es la alimentación; los servicios de restaurantes y hoteles han crecido en un 3%.

Si analizamos la inversión de la pirámide poblacional en cuanto al nivel socioeconómico, la clase media peruana se impone con una expansión del 64% entre los años 2004 y 2011 y su ingreso promedio mensual les permite tener acceso al crédito y aumentar el consumo familiar.

Es esta clase social quien en su mayoría prefiere visitar los centros comerciales para realizar sus compras durante la semana y dentro de los centros comerciales el lugar con mayor flujo de visitantes al mes es el llamado patio de comidas, los locatarios de comida aprovechan el flujo del centro comercial para posicionarse y satisfacer las necesidades de los clientes.

Las exigencias de los clientes son cada vez más evidentes, la calidad del producto y del servicio vienen siendo los atributos más valorados, aunque las opciones de comidas vienen siendo limitadas. Razón por el cual el equipo encuentra una gran oportunidad de invertir en el rubro de restaurantes de comida rápida bajo una marca "**Fasttas**", con una ubicación estratégica dentro del Centro Comercial Real

Plaza Centro Cívico, y satisfacer a esa gran población de clase media que visita el centro comercial y llevar una promesa de valor que satisfaga las necesidades de estos potenciales clientes.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 General**

Hoy en día existen una variedad de ofertas en fast food en el mercado, pero existen escasas propuestas que fusionan la gastronomía peruana con el concepto de comida rápida, en base a esto surge la iniciativa de elaborar un plan de negocios para ofrecer una propuesta de valor alimenticia, saludable, con sabores peruanos, de calidad y servicio rápido.

Este aporte al mercado gastronómico, busca satisfacer sus necesidades alimenticias de los clientes potenciales que estén dispuestos a pagar un precio de mercado, mediante un ambiente ubicado en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico.

### **1.1.2 Específicos**

Determinar el entorno de la industria gastronómica de comida rápida en el mercado Lima, como también identificar hábitos, preferencias y oportunidades de penetrar en el mercado.

Definir la propuesta de valor y estrategia del negocio.

Delimitar las estrategias de marketing a utilizar.

Identificar las actividades que crean valor al producto y servicio, para definir como potenciarlas.

Definir el modelo de negocio y reconocer los socios claves para realizar contactos o alianzas. Identificar los activos y recursos claves para el funcionamiento del modelo de negocio seleccionado.

Determinar la estructura de costos para establecer el precio del producto, evaluar el proyecto económicamente y determinar su viabilidad.

## **1.2 Alcance del proyecto**

El presente proyecto muestra un plan de negocios para la futura creación de **Fasttas**, con estilo de fast food, el planteamiento del proyecto parte de la premisa de querer hacer el análisis para el cercado Lima, no se realizara un análisis previo de otros distritos, debido a que no forma parte del objetivo de este proyecto.

Según un artículo publicado en el portal web Eidualimentaria del año 2015, el concepto de una alimentación saludable se relaciona directamente con la combinación adecuada de energía y nutrientes. De igual forma, una alimentación balanceada presenta las siguientes características: suficiencia, equilibrio, moderación y variedad. La característica de suficiencia se refiere al abastecimiento adecuado de energía, nutriente y fibras que son necesarios para el cuidado de la salud de las personas. Por su parte, la característica de equilibrio hace referencia a la provisión de una combinación equilibrada de alimentos que contengan todos los nutrientes necesarios que el organismo humano requiera.

Por otro lado, la dimensión de moderación se relaciona estrechamente con las cantidades adecuadas de alimentos que puedan contribuir al mantenimiento de un

peso saludable, así como la optimización de los procesos metabólicos del cuerpo humano. Por último, la característica de variación se refiere a la inclusión de alimentos que pertenecen a un grupo diferenciado de alimentos.

### **1.3 Metodología**

La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto consta de seis etapas y sirve para lograr los objetivos específicos arriba mencionados. En las siguientes líneas se detallará los aspectos que serán evaluados en el presente trabajo según cada etapa.

Por un lado, la primera etapa empieza con la evaluación del entorno actual, el cual está constituido tanto por el análisis de los factores externos e internos a la industria. Este análisis se realiza con la finalidad de identificar las oportunidades presentes en el sector de la venta de comida rápida.

En la segunda etapa se elabora el plan estratégico, en donde será detallada la misión, visión y estrategia del presente trabajo. Con la ayuda de estas tres subsecciones se podrán identificar los Factores Claves de Éxito (FCE), y mediante este análisis se podrá construir la matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas (FODA). En efecto, la construcción de la matriz FODA se relaciona estrechamente con las estrategias de marketing de posicionamiento y segmentación de mercado.

En la tercera etapa se realizará el estudio de mercado, el cual está constituido de entrevistas realizadas a los consumidores potenciales, con la finalidad de poder

tener una estimación aproximada de la demanda o mercado potencial, sobre el cual se busca ofrecer el producto o servicio.

De igual manera, en la cuarta etapa, se elaborará el plan de marketing en base al modelo del texto de Kotler y Armstrong (2012), que hace referencia a las cuatro dimensiones del análisis de marketing que son: El precio, producto, promoción y plaza. Mediante este modelo de Kotler y Armstrong (2012), junto con un presupuesto adecuado de plan de marketing y ventas, lo que contribuirá en gran manera a poder satisfacer la demanda del mercado objetivo.

En la quinta etapa se realizará el plan de operaciones, el cual está conformado con el análisis de la cadena de valor, con la finalidad de poder identificar los pasos que se necesitan para poder implementar de manera satisfactoria la idea de negocio planteada previamente.

En la sexta etapa se desarrollará el plan de Recursos Humanos, el cual está conformado por la estructura organizacional de la empresa en cuestión, el perfil del personal que va a trabajar en dicha empresa entre otros aspectos.

Finalmente, en la séptima etapa se elaborará el plan financiero, el cual está compuesto por el análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto, mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

#### **1.4 Resultados esperados**

Se espera que el presente plan de negocio permita definir el procedimiento a seguir para la implementación exitosa del proyecto, específicamente se espera del análisis del mercado y del diseño de la estrategia se obtenga una definición de la propuesta de valor; el producto y el segmento potencial al cual va dirigido, de igual manera que los resultados del análisis económico muestren si el proyecto es rentable o no, viable y/o atractivo para el cliente objetivo.

## **2. CAPÍTULO: ANÁLISIS AMBIENTAL**

En este capítulo describiremos el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos. Es importante describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, ya que nos llevarán a una reflexión que nos dará algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

### **2.1 Aspectos políticos y legales**

En esta parte podemos indicar que existe un régimen jurídico de la gastronomía en el Perú, el cual se compone de dos partes:

- La primera, fundamental, integrada por normas de Derecho Alimentario, Protección al Consumidor y Libre Competencia, garantiza el derecho a la alimentación de las personas mediante alimentos inocuos (sanos), de acuerdo a las preferencias alimentarias individuales, dentro de un régimen de libre mercado debidamente regulado (una economía social de mercado). Este conjunto de normas legitima por igual la gastronomía nacional y la gastronomía extranjera, y cualquier otra preferencia alimentaria (hasta el hecho de mascar chicle).
- La segunda, conexas a la primera, integrada principalmente por derechos intelectuales, tales como Patrimonio Cultural Inmaterial, Propiedad Industrial (denominaciones de origen y marcas) y Productos Bandera, tiene por objeto proteger los conocimientos culinarios y los ingredientes de la gastronomía peruana como algo exclusivo de nuestro país. El cumplimiento de esta



segunda parte es importante a nivel internacional porque, en general, tiene poco sentido decirles a los peruanos que la comida peruana es peruana, en cambio, si tiene sentido promover nuestra comida como peruana en el extranjero.

Es fundamental tener conocimiento de las raíces autóctonos de nuestros productos andinos que intervienen en la gastronomía peruana para poder mostrarlo y posicionarlo en el exterior.

**Tabla 1**

*Régimen jurídico de la Gastronomía en el Perú*

<b>Régimen Jurídico de la Gastronomía en el Perú</b>			
<b>Tema</b>	<b>Fundamento legal</b>	<b>Organismo competente</b>	
Derecho Alimentario			
Derecho a la alimentación	Declaración universal de los derechos humanos.	FAO	
Inocuidad de los alimentos	Ley de inocuidad de los Alimentos	DIGESA, SENASA, ITP	
Satisfacción de las preferencias alimentarias personales	Ley de Protección al consumidor. Ley de inocuidad de los Alimentos.	INDECOPI	
Legitimidad de la gastronomía extranjera	Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales.	UNESCO	
Defensa de la Gastronomía Peruana			
Opciones Estatales			
Patrimonio Cultural Inmaterial	Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial.	INC	UNESCO
Denominación de Origen	Ley de propiedad Industrial. Régimen común sobre propiedad Industrial. Arreglo de Lisboa relativo a la protección de las denominaciones de origen y su registro internacional.	INDECOPI OMPI	CAN
Productos Distintivos	Tratados internacionales de libre comercio.	Estados parte	
Opciones del Sector Privado			
Marcas			
Marcas colectivas	Ley de propiedad Industrial. Régimen común sobre propiedad Industrial.	INDECOPI	CAN
Marcas de certificación			
Franquicias	Código Civil Ley de propiedad Industrial Régimen común sobre propiedad Industrial	PODER JUDICIAL INDECOPI	CAN
Opción Conjunta: Productos Bandera / PROMPERU			

Adaptado de: Anuario Andino de Derechos intelectuales – Fernando Raventós

## **2.2 Aspectos Económicos**

Según el documento del banco mundial (2015), en la última década, el Perú fue una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe, específicamente la tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5,9%, con una inflación alrededor de los 2,9 puntos porcentuales. Este rápido crecimiento del producto agregado peruano y una baja tasa inflacionaria no solo estuvieron determinados por un contexto externo favorable, sino también por las políticas macroeconómicas contra cíclicas que se pusieron en marcha en la última década.

De acuerdo con el documento del banco mundial (2015), el crecimiento del producto agregado contribuyó en cierta medida a la reducción de la tasa de desempleo y los índices de pobreza; en efecto, la pobreza se redujo desde un 55,6% hasta un 21,8% entre los años 2005 y 2015. Según el documento del banco mundial (2015), Se estima que solo en el año 2014, más de 220 mil personas lograron salir de la situación de pobreza y vulnerabilidad; además, la pobreza extrema se redujo del 15,8% al 4,1% entre los años 2005 y 2015.

Según el trabajo del Banco Mundial (2015), el crecimiento del producto agregado del año 2015 fue de 3,3%, en comparación al crecimiento del año 2014 que fue de 2.4%. Por su parte, la inversión privada se redujo en 7.5 puntos porcentuales ese mismo año, debido principalmente a la lenta ejecución de algunos proyectos mineros, así como al bajo dinamismo del sector inmobiliario. En el año 2015, a diferencia de la tasa de inflación promedio de los últimos diez años, la tasa de

inflación fue de 4.4% causado principalmente por la depreciación del tipo de cambio.

De acuerdo con el documento del Banco Mundial (2015), las proyecciones o estimaciones para el año 2016 son que la tasa de crecimiento del producto agregado va a ser similar al rendimiento del año 2015; mientras que para los años 2017 y 2018, se espera que la tasa de crecimiento del producto sea cercano a los 3.8 puntos porcentuales. Según este documento, la inversión privada puede ser incentivada por el inicio de grandes proyectos de inversión y el incremento de la confianza de los inversionistas, producto de la aplicación continua de las reformas estructurales.

Según este documento, los factores externos que puedan afectar significativamente a la tasa de crecimiento futura del producto agregado son las siguientes: La caída de los precios de las materias primas y la volatilidad financiera. Por su parte, el primer factor está relacionado estrechamente con la desaceleración económica de los principales socios comerciales; mientras que el segundo factor está ligado con el ajuste monetario de Estados Unidos. De igual forma, los factores internos que puedan influir en el crecimiento futuro son: La lenta implementación de los programas de inversión pública y privada, y las reformas que puedan ser implementadas por el gobierno, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad del país.

En relación a los principales retos que la economía peruana debe superar se encuentran los siguientes: La búsqueda de la sostenibilidad del crecimiento económico y el balance entre la equidad y el crecimiento económico. De igual forma, es preciso enfocarse en la población que ha salido de la situación de pobreza, ya que estas personas no han dejado de ser vulnerables, ya que pueden volver a caer en la situación de pobreza y esta situación contrarrestar el efecto positivo de la reducción de la pobreza en el último decenio.

**Tabla 2**

*Las proyecciones de largo plazo del PBI (%)*

	2002-2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015-2019
<b>Perú</b>	6.8	0.9	6.0	5.3	5.6	5.7	5.7	5.6
<b>Brasil</b>	3.9	-0.2	7.1	4.4	4.6	4.7	4.7	4.5
<b>Chile</b>	4.3	-1.5	4.5	5.7	4.6	4.6	4.6	4.4
<b>Colombia</b>	1.9	0.4	3.2	3.9	4.2	4.5	4.5	4.2
<b>México</b>	2.8	-6.5	4.5	3.7	3.5	3.4	3.4	3.5

Tomado de: Latin American Consensus Forecast con proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI)

### **2.3 Aspecto Sociocultural**

Según un artículo publicado en el diario El Peruano del año 2015, la clase media en el país ha tenido un crecimiento muy por encima de los países de la región sudamericana. Actualmente, la clase media en el Perú representa aproximadamente a la tercera parte de la población total. Este crecimiento de la clase media se dio en un contexto muy adverso como el entorno peruano, en donde los problemas de pobreza son estructurales, es decir no pueden variar o reducirse en el corto y mediano plazo. De acuerdo con este artículo, este crecimiento no puede ser

evaluado en base a solo unos cuantos factores, sino debe basarse en un análisis integral; por ejemplo, una persona no puede estar considerada dentro de la clase media solo porque tiene el poder adquisitivo para comprar ciertos dispositivos electrónicos, sino también por factores como el acceso a la educación superior o universitaria, la posibilidad de poder trabajar en el sector formal, una reducida volatilidad de sus ingresos salariales y no salariales entre otros factores relevantes.

De acuerdo con un artículo publicado en el diario El Peruano del año 2015, el crecimiento de la clase media ha significado una consolidación importante de esta parte de la población, ya que si las condiciones tanto externas como internas fueran desfavorables, la clase media podría quedar en una situación de vulnerabilidad más no de pobreza. En consecuencia, si se diera esta situación hipotética, no resultaría complicado la superación del estado de vulnerabilidad de esta parte de la población. En efecto, esta superación podría concretarse mediante la implementación de programas de instrucción y capacitaciones profesionales.

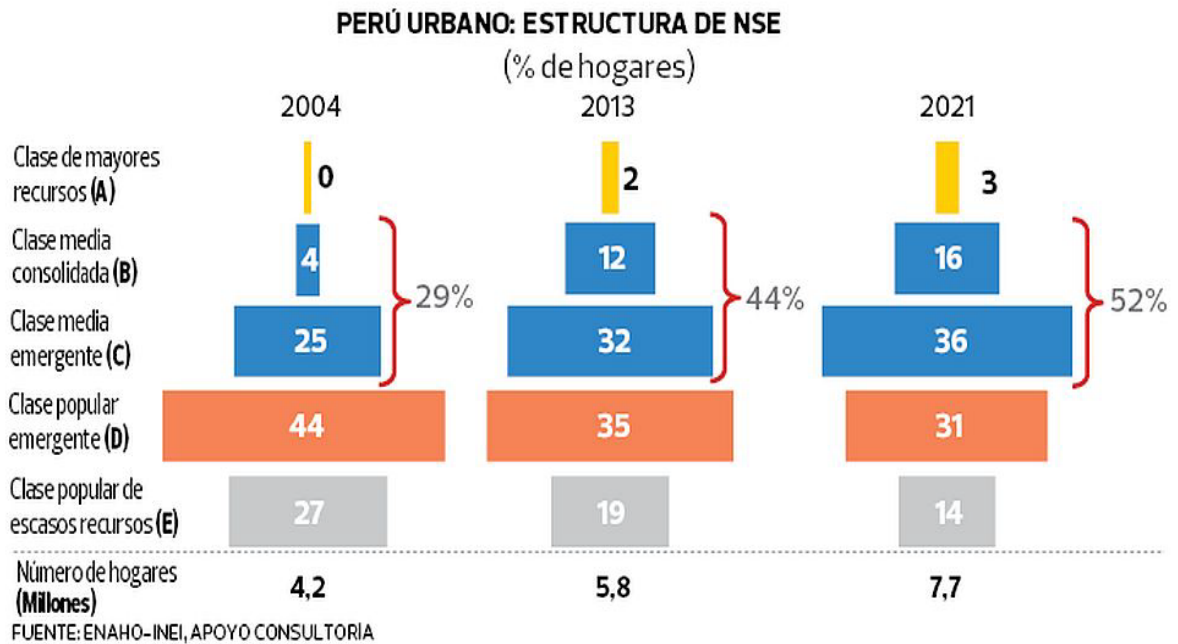
Según un artículo publicado en el diario El Peruano del año 2015, la característica fundamental del proceso de crecimiento de la clase media es su descentralización, ya que el crecimiento de esta fracción de la población no solo se ha reportado en el departamento de Lima, sino que este crecimiento se ha dado en mayor magnitud en los departamentos del interior del país. De acuerdo con este artículo, los cinco departamentos en donde se ha detectado un mayor crecimiento de la clase media son los siguientes: El departamento de Arequipa (17%), Lambayeque (12.6%), Ica (11.6%), Lima (10.5%) y Cusco (9.7%).

De acuerdo con un artículo publicado en el diario El Peruano del año 2015, el hecho objetivo de la consideración de la clase media como el mayor grupo poblacional que ha crecido económicamente entre los años 2004 y 2014, ha sido expuesto por un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del año 2015.

Este informe confirma el proceso de consolidación de la clase media, el cual puede ser traducido mediante la reducción de la probabilidad de caer en estado de pobreza por parte de este grupo poblacional. De igual manera, dentro de este sector de la población, el grupo que cuenta con una mayor protección frente a las adversidades del entorno es aquella que pertenece al sector laboral formal, por lo que cuenta con beneficios laborales como: Las gratificaciones, la compensación por tiempo de servicios, asignación familiar entre otros beneficios.

Según este artículo, los principales retos en el futuro para el país en conjunto, serían: La sostenibilidad del proceso de crecimiento de la clase media, y la consolidación del Perú como un país de ingresos medios, es decir que el país este caracterizado mayoritariamente por una clase media fortalecida y en un proceso constante de crecimiento.

## Al 2021, la mitad de los hogares urbanos podría ser clase media



*Figura 1.*

Estructura de nivel socioeconómico en el ámbito urbano peruano. Tomado de: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO).

**Como conclusión podemos afirmar** que la existencia de la clase media tiene una significativa importancia en un país: es motor esencial que pone en funcionamiento el aparato productivo y los servicios gracias al consumo creciente de las personas, y es un indicador inequívoco de la disminución sostenida de la pobreza.

### 2.4 Aspectos Tecnológicos

De acuerdo con un artículo publicado en la página web de la Sociedad Peruana de Gastronomía del año 2016, la relación entre la tecnología y la gastronomía no ha sido del todo armoniosa, debido a que la mediante la tecnología se buscaba reducir los costos de producción de los productos, a través de la sustitución de los insumos

naturales por insumos elaborados artificialmente. Según este artículo, los insumos naturales eran escasos, caros y difíciles de manipular en comparación con las formulaciones artificiales, que poseían las propiedades de las que carecían los insumos naturales, como su abundancia, su precio bajo y su manejabilidad. En contraste, la tecnología también está orientada según la dirección hacia donde la demanda se está dirigiendo; tomando en cuenta que los hábitos alimenticios de los consumidores peruanos se han direccionado generalmente hacia los productos naturales, la tecnología tendría que adecuarse a esta orientación de la demanda.

Por otro lado en febrero del 2016 se puso en marcha la primera etapa del programa de dinero electrónico Modelo Perú (billetera móvil) que es utilizada para hacer operaciones sencillas como recargar un celular con dinero, sacar plata, operaciones de trading, consultar las últimas transacciones y posteriormente se podrá hacer compras y pagos, esto significa que en corto plazo se podrá usar el teléfono celular para realizar los pedidos y pagos. Además innovaremos en la industria con el uso de códigos QR para el menú y publicidad.

Contaremos con el uso de tecnología innovadora de estaciones de cocina de origen italiano que permite realizar una cocción en minutos de pastas frescas, secas o precocinadas congeladas. Podemos concluir que la tecnología irá de la mano con aquellas empresas que quieran diferenciarse tanto en servicio como en costos.



## **2.5 Aspectos Ecológicos**

De acuerdo con el documento de la CEPLAN (2012), la relación entre la ecología y la gastronomía se puede expresar claramente en la influencia de la diversidad ecológica sobre la gastronomía. Esta diversidad ecológica se expresa en la gran dotación de recursos naturales que el país posee, la cual debe ser preservada y desarrollada. La preservación y desarrollo de los recursos naturales debe ir en concordancia con programas o políticas que busquen promover una mayor conciencia ecológica entre los potenciales consumidores de estos productos.

Según el trabajo de la CEPLAN (2012), entre los principales factores que puedan amenazar al proceso de conservación de los recursos naturales son los siguientes: las formas de cultivo que dañan al medioambiente, la pesca con explosivos, los productos transgénicos y el desplazamiento de los pescadores artesanales de su espacio de explotación por parte del sector de la pesca industrial.

De acuerdo con el trabajo de la CEPLAN (2012), otro de los factores que puedan influir de forma negativa con la preservación de la biodiversidad ecológica del país es el desplazamiento de cierto grupo de semillas por parte de cultivos más comerciales y/o rentables. De igual manera, la recuperación de los cultivos como las papas, los ajíes, zapallos entre otros alimentos está estrechamente relacionado con la protección de las áreas de conservación.

Según este artículo, una iniciativa importante para la protección de la biodiversidad ecológica es el caso del Parque de la Papa en el Cusco, el cual fue creado con la finalidad de poder preservar la tradición culinaria y la biodiversidad ecológica. En la experiencia del caso anteriormente mencionado, seis comunidades campesinas de Písaq colaboraron para la recuperación de las costumbres relacionadas al cultivo de la papa en esta ciudad cuzqueña; además los campesinos de Písaq demandaron al Centro Internacional de la Papa sobre la devolución de especies ya extintas, a fin de poder reutilizarlas e incluirlas para la satisfacción de la demanda local.

Luego de las experiencias expuestas anteriormente FASTTAS se comprometerá no solo en revalorar nuestra biodiversidad y las propiedades nutritivas de nuestros productos, el medio ambiente también forma parte de nuestro compromiso.

Creemos en que nuestra gastronomía debe ser líder mundial, no solo por la calidad de nuestros platos e insumos, sino también por nuestra responsabilidad con el entorno.

### **3. CAPÍTULO: DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TAREAS**

Para el análisis del plan de negocios propuesto se inicia que los fast food pertenecen a la industria gastronómica de la comida rápida. Es necesario analizar la diferencia con la industria de restaurantes, el tipo de cliente que va a estos lugares son diferentes al cliente de comida rápida. El primero busca calidad en los productos, buen servicio, altos estándares de higiene y entretenimiento, mientras el segundo busca principalmente un servicio rápido, barato y razonable.

#### **3.1 Características de la industria gastronómica**

La industria gastronómica peruana cuenta de un vertiginoso desarrollo, que la convierte en una fuerza dinamizadora de la economía nacional. Según el boletín informativo del instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2015, el producto agregado peruano experimentó un crecimiento de 3,0% del PBI. Uno de los factores explicativos de este crecimiento equivalente a los 3 puntos porcentuales, fue el crecimiento de las actividades gastronómicas desarrolladas en el año 2015, lo que contribuyó a su vez a que un mayor número de turistas lleguen al país con el objetivo de degustar de la gastronomía peruana, constituida por una variedad de fusiones de platos. De igual forma, este aumento del turismo, tanto nacional como internacional, contribuyó al crecimiento del sector de alojamientos y restaurantes, tal como puede apreciarse en la siguiente ilustración.

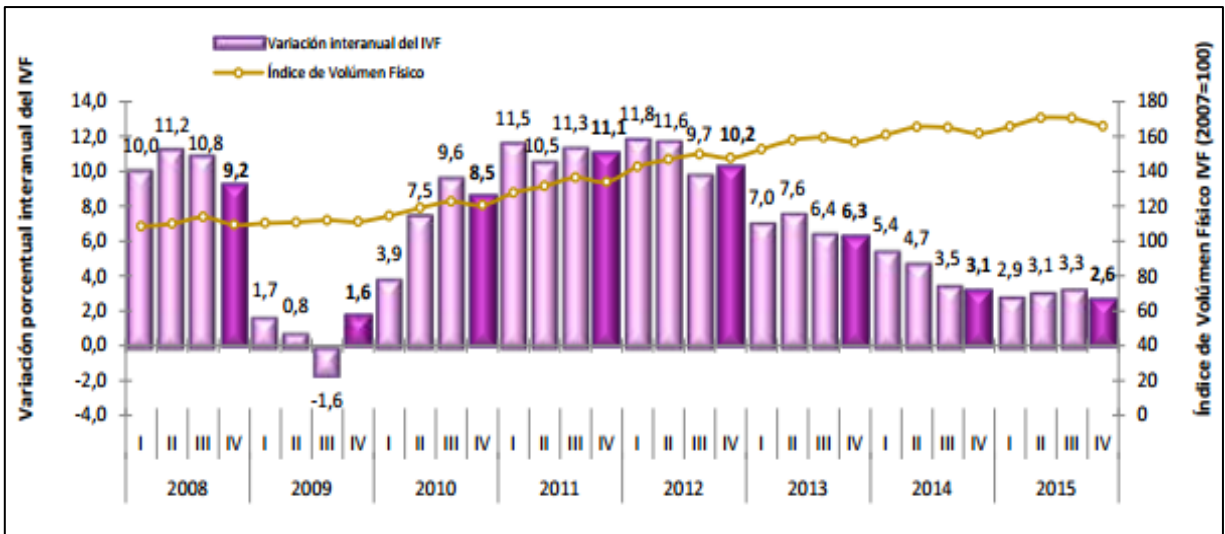
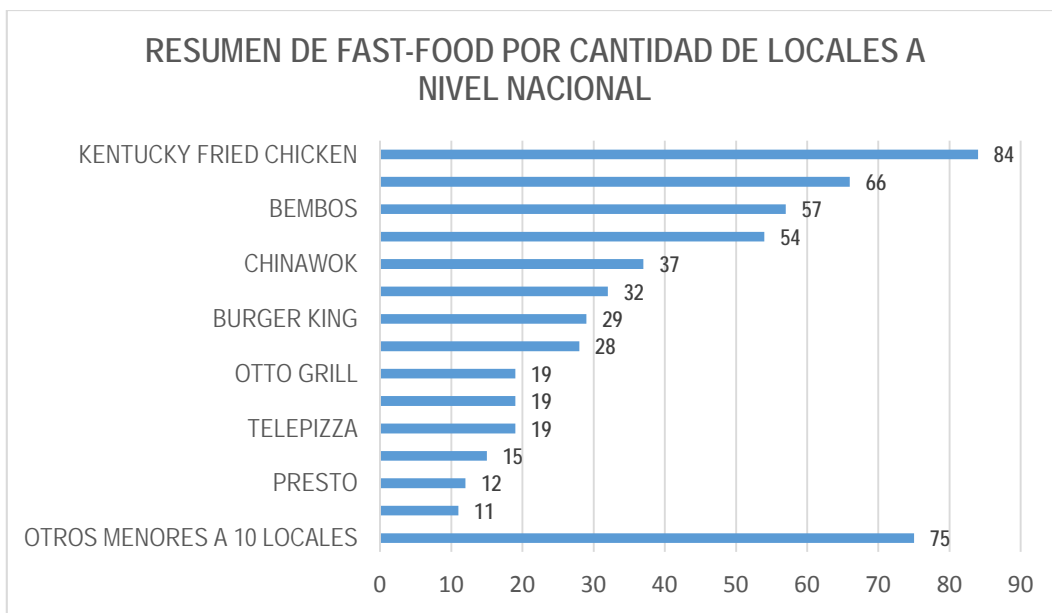


Figura 2.

Índice de volumen físico del sector alojamiento y restaurantes. Tomado de: Informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e informática: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

De acuerdo a Mapcity.com, primera red geo social del Perú, existen a nivel nacional 557 sucursales de las más importantes cadenas de comida rápida, en cuanto a su distribución, en Lima y Callao se pueden encontrar 419 locales de fast food y 138 en provincias, el distrito de mayor presencia es Miraflores.



*Figura 3. Cantidad de locales de fast food a nivel nacional. Tomado de Vizcarra Proyectos Asesoría y Consultoría: <http://bit.ly/2eQpwax>*

**Tabla 3**

*Facturación de los centros comerciales en el Perú.*

AÑO	MILLONES US\$
2009	2.519,00
2010	3.209,00
2011	4.427,00
2012	5.211,00
2013	6.100,00

Tomado de Vizcarra Proyectos Asesoría y Consultoría: <http://bit.ly/2eQpwax>

La capacidad económica de las familias en Lima ha mejorado, permitiendo así un mayor consumo, esto se puede apreciar en el siguiente cuadro correspondiente a los años 2009-2013. Según el análisis de estos cuadros se puede deducir que el binomio fast food y centros comerciales, representa una formula atractiva y rentable.

### **3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Esta matriz con enfoque analítico nos permite recopilar información muy relevante para la elaboración de un plan de negocio, según el análisis de estas diferentes fuerzas permitirá desarrollar una estrategia para superar a nuestras potenciales competencias.

#### **3.2.1 Amenaza de los nuevos competidores**

Se considera que la amenaza de nuevos entrantes a la industria es muy alta debido a la ausencia de barreras en el mercado y que el requerimiento de capital es relativamente bajo.

Del punto de vista concerniente al análisis de la estructura del sector fast food, es el sector con mayor dinamismo en el Perú dentro del contexto actual y del modelo económico nacional, cabe mencionar que en el mercado local se encuentran dos competidores importantes que cuentan en sus carteras con varias patentes: Delosi con 11 marcas y 286 locales, de igual manera Intercorp que posee 6 marcas y 260 locales.

Sin perder de vista también el mercado de franquicias en el país, próximo a convertirse en un mercado desarrollado gracias a que los márgenes de rentabilidad están en 20%, con periodos de recuperación de la inversión menores a 2 años, y que da una renta de US\$ 45 y US\$ 60 por m<sup>2</sup>.

Asimismo, los consumidores que asisten regularmente a los fast food gastan S/. 60 en promedio, y las ventas oscilan entre US\$ 350 y US\$ 500 por m<sup>2</sup>, haciéndolo el sector muy atractivo, dejando de lado los costos de cambio de clientes, es decir el cliente puede decidir en cualquier momento comprar en el competidor sin tener

ninguna dificultad. Aunque si existe alguna diferenciación de los productos de los competidores actuales, las bajas campañas de marketing y de marca, permite entrar en la mente del consumidor por parte de un nuevo competidor.

Las políticas gubernamentales actuales permiten la entrada de nuevos competidores porque los requisitos de apertura de nuevos negocios en la industria gastronómica están siendo poco exigentes. Para ello se requiere pasar por un proceso de licencias de funcionamiento, registros e impuestos, certificados de sanidad, normas de Digesa, inspección de Defensa Civil, zonificación, entre otros, que pueden retrasar la entrada a nuevos actores en el mercado, pero en tiempos cortos.

La localización es un factor crítico de éxito, por ello se tuvo en cuenta el patio de comidas del Centro Comercial Centro Cívico, que es visitado por potenciales clientes del NSE B y C y el entorno cuenta con oficinas, comercios y otras entidades.

### **3.2.2 Rivalidad entre empresas existentes**

Para el análisis de rivalidad en el sector fue necesario identificar quiénes son los competidores directos del negocio, entre los directos se identificaron:

- Pizza Hut (Grupo DELOSI)
- KFC (Grupo DELOSI)
- Bambos (Grupo NGR - Interbank)
- China Wok (Grupo NGR - Interbank)
- Montao (Cadena)

Para este análisis se realizó un mapa estratégico, que agrupa a los competidores según similitud y con enfoque a dos variables: variabilidad del menú y precio de la industria de comida rápida.

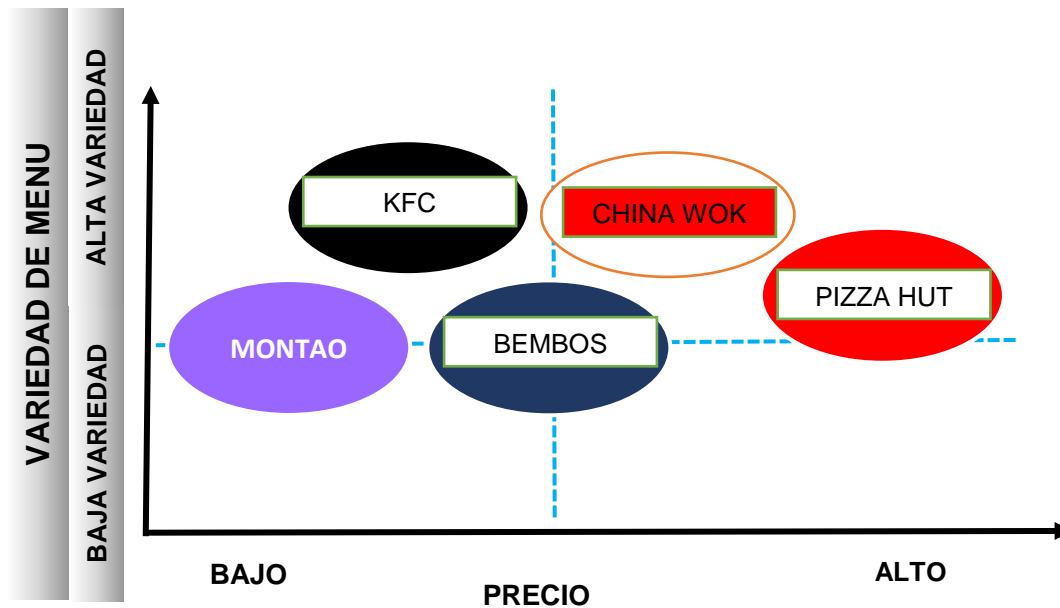


Figura 4.

Mapa estratégico de la rivalidad entre empresas existentes. Adaptado de Análisis ambiental y análisis industrial: <http://bit.ly/2dV0e6m>

La industria gastronómica actualmente se encuentra fragmentada, pues existen muchas marcas competidores y no se registra ningún líder del mercado. Es así que de los 11 fast food de Delosi, son 6 los más concurridos: KFC, Burguer King, Chili's, Pink Berry y Pizza Hut. Por otro lado, Intercorp con franquicias nacionales e internacionales como Bambos, Popeye, China Wok, Don Belisario, Dunking Donuts y Papa John's, según fuente del diario Gestión, están muy cerca de Delosi.





Figura 5

Resultados de las principales marcas de fast food. Tomado de Diario Gestión: <http://bit.ly/2e5YxGS>

Según este contexto se considera que la rivalidad de los competidores actuales es baja y si adicionamos a esto que el mercado está creciendo lo suficiente para que cada quien abarque una cuota de mercado (este tema analizaremos en el capítulo Plan de Marketing, sección precio - demanda).

### 3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Consideramos productos sustitutos a aquellos que satisfagan las mismas necesidades de los clientes al consumir en los fast food. Por ello es necesario analizar con detenimiento el impacto de los cambios en el comportamiento alimentario y las tendencias de comer saludablemente, cuidar el peso y de paso la

salud, que es un reto para las personas que trabajan fuera del hogar y con tiempo limitado para almorzar.

Como alternativas existen: ensaladas, comidas vegetarianas, bebidas light, tamaño de raciones y comidas natural-tradicional y como un elemento disuasorio las calorías a la carta. Es necesario mencionar que no se consideran sustitutos a los alimentos procesados o congelados, pues no cumplen con los atributos representativos de la experiencia de comer saludable.

#### **3.2.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de los clientes es alto, con el uso de la tecnología están bien informados y como resultado son más exigentes y adicionalmente el bajo costo de cambio, es decir el cliente puede decidir en cualquier momento comprar en el competidor sin tener ninguna dificultad.

El cliente tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás en la cadena de valor, es decir preparando sus propios alimentos, siéndole más fácil recurriendo a internet o aplicaciones de celulares recetas y videos de cómo preparar cualquier platillo que se le apetece.

De otro lado en el mercado existen numerosas ofertas gastronómicas y el cliente puede elegir entre todas las opciones existentes, lo cual le otorga poder de decisión.

### **3.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores se considera bajo, los principales proveedores de la industria de la gastronomía son los productores de alimentos, existe una gama muy amplia de productos que son estandarizados y de fácil acceso.

La posibilidad de los restaurantes de integrarse verticalmente hacia atrás no es compleja y por tanto los proveedores pierden poder, otra opción es la de importar de los países cercanos, en caso de no encontrar algún producto, Perú cuenta con tratados de libre comercio.

Para determinar el poder de los proveedores es necesario conocer el nivel de concentración de los mismos, mientras menor es la cantidad de estos, mayor su poder de negociación. No es la situación para Lima, donde existen muchos proveedores de las materias primas requerida para el negocio, para este caso se habla de alimentos e insumos que pueden encontrarse en mercados municipales, supermercados y proveedores minoristas.

Para el tema del insumo principal, se tiene en Lima los siguientes:

**Tabla 4***Principales proveedores de harina de trigo en el Perú*

PROVEEDORES DE HARINA DE TRIGO	
EMPRESAS	UBICACIÓN
AGROINDUSTRIA SANTA MARIA SAC	Las prensas 300 – U Industrial Naranjal – Independencia - Lima
ALICORP SA	Av. Argentina 4793 – Callao – Callao
COGORNO SA	Mariscal Miller 450 – Callao - Callao
COMPAÑÍA MOLINERA DEL CENTRO SA	Av. Nicolás Pyllon 11840 – Ate – Lima
FÁBRICA DE FIDEOS NAPOLI SA	Av. Sáenz Peña 1771 – Chiclayo – Lambayeque
INDUSTRIAL TEAL SA	Av. Nicolas Ayllón – Ate - Lima
MOLITALIA SA	Av. Venezuela 2850 – Lima
MOLINERA INCA SA	Luis Carranza 1886 – Lima – Lima
MOLINO EL TRIUNFO SA	Av. Venezuela 2850 – Lima
MOLINO LAS MERCEDES SAC	La Marina 1105 – Vallecito – Arequipa
SUPER MERCADOS	Entorno de Mega plaza – Lima Norte

Adaptado de Vía Rural Agro y

Construcción: <http://www.viarural.com.pe/alimentos/harinas-de-trigo/>**Tabla 5***Principales proveedores de insumos en el Perú*

PROVEEDORES DE INSUMOS	
Empresas	Ubicación
	Lima
	Lima
	Lima
 Mercados Tradicionales	Lima

Adaptado de Class&amp;Asociados S.A. Clasificadora de

riesgo: <http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>

**Tabla 6***Principales proveedores de equipos y máquinas en el Perú*

PROVEEDORES DE EQUIPOS Y MÁQUINAS	
Empresas	Ubicación
	Alcaraz 4328 Monte Castro – Ciudad de Buenos Aires
	Camarones 4853 Vélez Sarsfield – Ciudad de Buenos Aires
	Rosario – SF - Argentina
	Vía Pontevecchio, 96, Carasco GE, Italia

Adaptado de Ley de Pymes ¿En qué nos afecta?:

[https://issuu.com/centrodepastas/docs/pastas\\_frescas\\_agosto](https://issuu.com/centrodepastas/docs/pastas_frescas_agosto)**Tabla 7***Principales proveedores de infraestructura en el Perú*

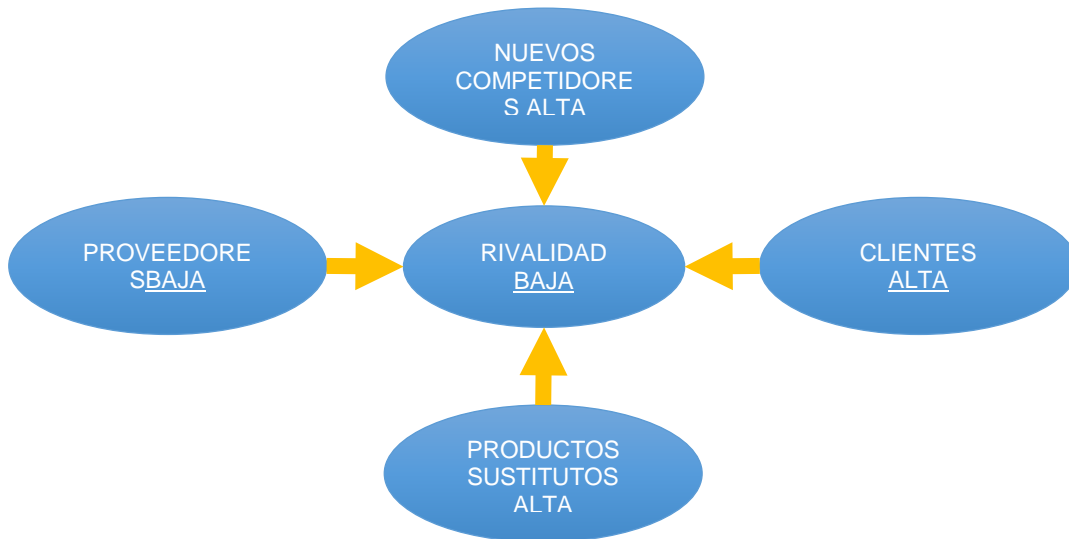
PROVEEDORES DE INFRAESTRUCTURA	
Empresas	Ubicación
	Lima
	Breña
	Lima Norte

Adaptado de los centros comerciales en el Perú. Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del

Perú: [http://www.accep.org.pe/picsdb/ini\\_1460665513\\_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf](http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1460665513_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf)

### 3.2.6 Conclusión Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

La industria gastronómica muestra un escenario medianamente atractivo, pues está fragmentada y permite la entrada de nuevos actores en el mercado.



*Figura 6.*

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

El poder de negociación de los compradores está estrechamente relacionado con la fidelización de los clientes de una empresa en particular. De igual forma, un alto poder de negociación de los compradores estará determinado por la posibilidad que tienen los compradores de poder comprar los productos sustitutos o simplemente no acudir a los restaurantes de comida rápida por preferir la comida hecha en casa, la cual es de menor costo en relación a la comida ofrecida por los restaurantes.

El mejor camino es cumplir con estándares de calidad y brindar un valor agregado a la experiencia de comer, que son solo algunos de varios aspectos claves que se

deberán mejorar día a día para ser competitivos en la industria que gira alrededor de la opinión de los clientes y de su poder de decisión.

El punto a favor es que el mercado está en crecimiento, aún no está maduro y las tasas muestran un crecimiento de alrededor del 3% anual, esto permite que nuevos actores entren y que los actuales crezcan. Esto explica el surgimiento de nuevas sucursales de las cadenas de comida rápida y el surgimiento de nuevas ofertas gastronómicas en el país, en especial en la capital.

### **3.3 Benchmarking**

Para conocer mejor la industria, es necesario reconocer que existen distintos tipos de modelos de restaurantes en el Perú y que tienen especialidades diversas, según la búsqueda de mercado realizada (benchmarking), las siguientes son las denominaciones que ellos tienen:

Fast food (comida rápida): el concepto comida rápida, es un estilo de alimentación, donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados. Una de las características más importantes de la comida rápida, es que se consume sin el empleo de cubiertos, algunos de estos ejemplos son pizza, hamburguesas, tacos, sandwiches, papas fritas, etc. Adicional a esta característica es que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros (tampoco servicio de mesa) y las personas para pedir y pagar su comida deben hacer una fila, que es entregada en el instante para que posteriormente pueda ir a sentarse a disfrutar su comida.

De acuerdo con un artículo publicado en el portal web Physicians Committee del año 2015, la comida vegetariana o “vegetarismo”, es un régimen alimentario basado en la exclusión de los alimentos de origen animal como la carne, pescado entre otros alimentos. Esta dieta alimenticia solo está compuesta por los productos de origen vegetal como los cereales, legumbres, frutos secos, setas y frutas. Según este artículo, se considera o denomina “vegetariano” a la persona que sigue voluntariamente este tipo de régimen alimenticio. De igual forma, en este tipo de dieta también está incluida la cocción de los alimentos y el consumo de productos refinados como el azúcar y la harina. De acuerdo con este artículo, entre los beneficios y propiedades del régimen alimenticio vegetariano son los siguientes: La prevención del Cáncer, la reducción de la probabilidad de contraer enfermedades al corazón, el control de la hipertensión, la prevención de la diabetes, el consumo de alimentos ricos en la vitamina B12, reducción el frecuencia de ataques asmáticos entre otras propiedades importantes.

La gastronomía china es una de las más ricas en el mundo determinado principalmente por la antigua tradición culinaria. De igual manera, el origen histórico de la tradición culinaria china procede de las diferentes regiones de China; de estas regiones la tradición se ha expandido hasta cubrir la totalidad del país. Actualmente, cada región china está caracterizado por un estilo culinario particular, un ejemplo de esta aseveración es que en las regiones del sur de China se tiene por costumbre el uso del arroz en sus comidas, mientras que en las regiones del norte el ingrediente base de su cultura culinaria es la harina de trigo. De igual forma, la gastronomía china se caracteriza principalmente por su “estilo familiar”, en donde los platos no



se sirven individualmente al comienzo de las comidas, como en el caso de la cultura gastronómico occidental; en este caso los paltos se sirven con carácter comunal.

**Comida Japonesa:** la cocina tradicional japonesa está dominada por el arroz blanco. Cualquier otro platillo servido durante una comida se considera un platillo secundario. Éstos se sirven para realzar el sabor del arroz.

**Rodizio:**

Una de las formas o tipo de negocio de restaurantes en Lima es el negocio tipo Rodizio , en donde la lógica se basa en la comercialización de diversos platos elaborados generalmente a base de carnes como el cerdo, la ternera, el cordero, pollo, entre otros alimentos de origen animal. Por lo general, estos alimentos se sirven asados y fritos, con la finalidad de poder satisfacer las demandas más exigentes de sus clientes. Este tipo de negocio no está basado en la lógica del autoservicio, sino más bien en estas cadenas de restaurantes los mozos son los encargados de llevar los platos requeridos a la mesa del cliente. Actualmente, en Lima existen varios locales con este tipo de servicio como Rocky's, Sheraton entre otros.

En Lima existen muchos establecimientos de comida rápida y según el análisis de la estructura del sector fast-food, es el sector con mayor dinamismo en el Perú dentro del contexto actual y del modelo económico nacional, haciendo el sector muy atractivo.

### 3.4 Oportunidades y Amenazas

Del análisis de las fuerzas externas y de la industria se presenta a continuación un resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en este proyecto.

**Tabla 8**

*Matriz de análisis externo*

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>¿Qué deberíamos estar haciendo?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia favorable del mercado hacia el cuidado de la salud vía comida sana y fresca.</li><li>• Crecimiento de los niveles socio económicos B y C.</li><li>• Bajos costos de publicidad mediante el uso de medios digitales.</li><li>• Incremento de escuelas prestigiosas e innovadoras.</li></ul>	<b>¿Qué puede destruir nuestro negocio?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia de productos sustitutos y competencia.</li><li>• Demanda estacional de consumo de pastas.</li><li>• Incremento de precios de los insumos principales por efecto de la apreciación del dólar respecto al sol.</li></ul>

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

## 4. CAPÍTULO: MARKETING PRELIMINAR

### 4.1 El mercado potencial

Para determinar la estrategia y el modelo a utilizar es necesario conocer a los segmentos potenciales y elegir el segmento objetivo, con la finalidad de conocer mejor al cliente y formular la mejor estrategia para satisfacer sus necesidades. Para este fin se elabora una encuesta que permite dar respuesta a las dudas relacionadas con el mercado potencial.

#### 4.1.1 Encuesta – Fuente primaria

Para el proyecto se procedió a realizar una encuesta debido a la falta de información pública en fuentes secundarias sobre los gustos de los clientes y tendencias de consumo específicos para esta industria. El tamaño de la muestra definido para la realización de la encuesta es dado por el método probabilístico para una población infinita. Para variables cualitativas y estimación de proporciones. La ecuación a aplicar es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss para una distribución normal, según nivel de confianza.

p = Probabilidad esperada de que ocurra el suceso, 0.5 por no haber antecedentes.

q = 1-p

E = Margen de error

Para el presente proyecto se procederá a considerar los siguientes valores:

z = 95% de nivel de confianza, a quien corresponde un valor  $z=1.96$ , según la tabla de

Gauss de distribución normal.

p = 0.5 (No hay antecedentes estadísticos de esta encuesta)

q = 0.5

E= 8%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2}$$

$n = 150.06$

$= 151$

Por lo tanto el tamaño de la muestra a considerar es de 151 personas.

#### **4.1.2 Metodología de la encuesta**

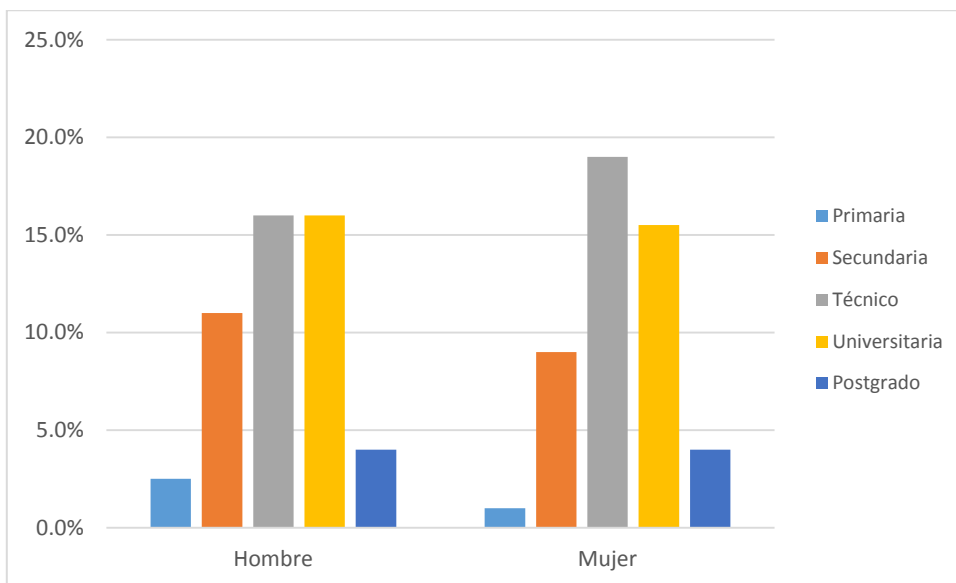
Finalmente se realizaron 151 encuestas en total en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico. Para la implementación de la encuesta se realizó en físico con el apoyo de todos los integrantes del equipo.

Los resultados de dichas encuestas se encuentran a continuación.

#### **4.1.3 Resultados de las encuestas**

Total de la muestra: 151 personas.

Periodo de la muestra: mayo del 2016.

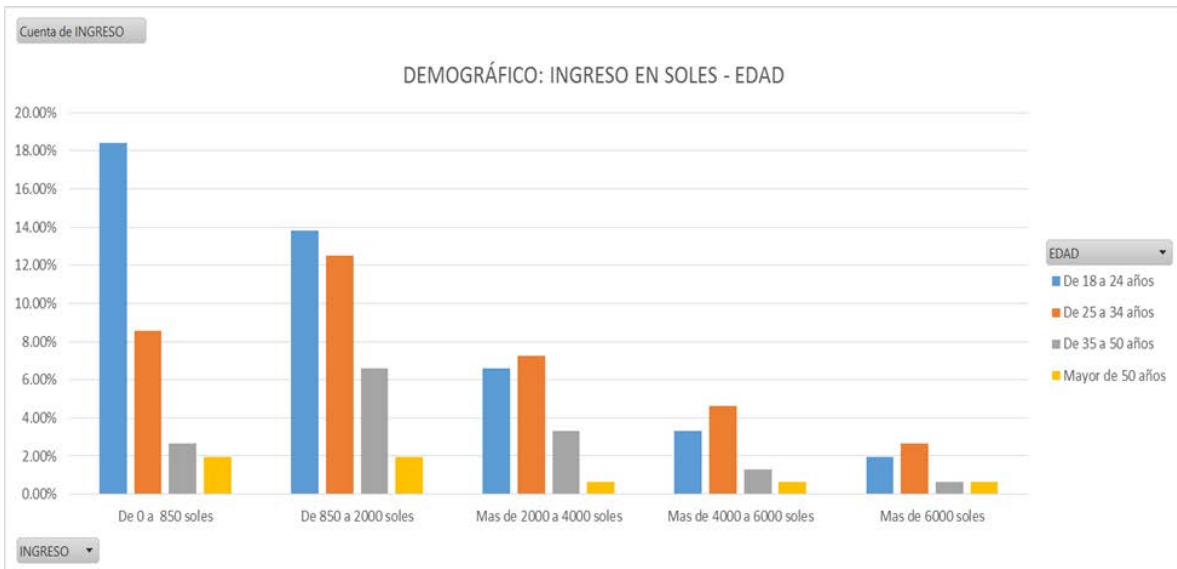


*Figura 7.*

Población encuestada según sexo y nivel de educación

Elaboración propia

Se observa que varones y mujeres mantiene la tendencia del nivel de educación técnico y universitario como predominantes.



*Figura 8.*

Ingresos de la población encuestada según rango de edad.

Elaboración propia

Se observa que el rango de ingresos con mayor porcentaje está entre 850 y 2000 soles, siendo las personas entre 18 a 34 años las más representativas, repitiéndose la misma tendencia en el rango de ingresos entre los 2000 y 4000 soles. De igual manera se observa que un importante grupo de personas entre los 35 a 50 años perciben un ingreso entre 850 y 4000 soles.

También en el rango de 850 soles a menos, el grupo mayoritario tiene entre 18 a 24 años, seguido por el grupo que está entre los 25 a 34 años.

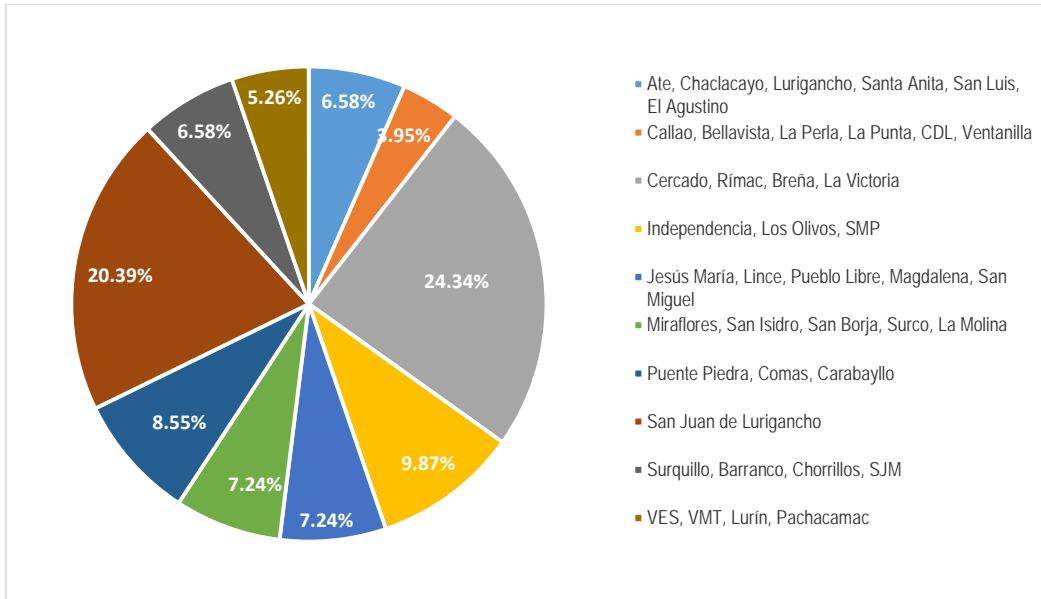


Figura 9.

Población encuestada según distritos.

Elaboración propia

Se observa que los visitantes al centro comercial Real Plaza Centro Cívico el 24.34% residen en los distritos de Cercado de Lima, Breña y La Victoria. Como segundo grupo predominante están las residentes en San Juan de Lurigancho (20.39%).

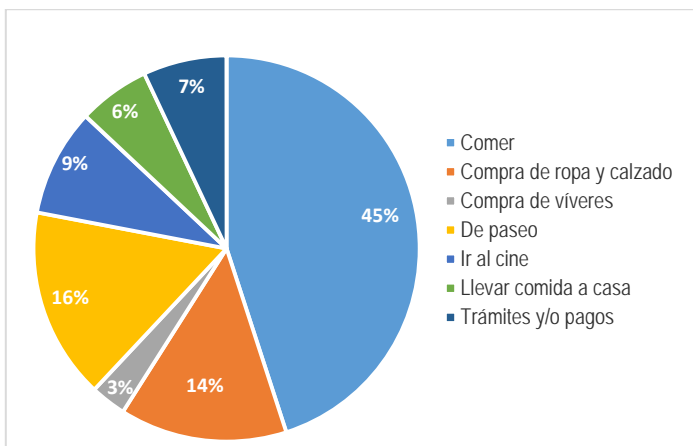
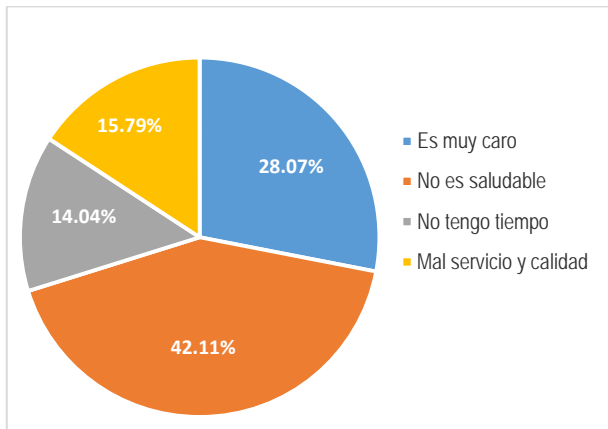


Figura 10.

Motivación de visita de la población encuestada.

Elaboración propia

De las personas que visitan el centro comercial Real Plaza Centro Cívico respondieron como primera opción: 45% es por el motivo de comer y el 6% por motivos de llevar comida a casa. Es decir un total de 51% de personas que pueden comprar alimentos en el patio de comidas. El segundo grupo predominante es el que visita por el motivo de comprar ropa y calzado.



*Figura 11.*

Razones para no comer en CC. Real Plaza Centro Cívico de la población encuestada.

Elaboración propia

Las personas que acuden al centro comercial Real Plaza Centro Cívico y que respondieron no comer es el 42.11% la razón es porque la comida no es saludable.

Un segundo grupo con un 28% señaló no comer porque les resulta muy caro.



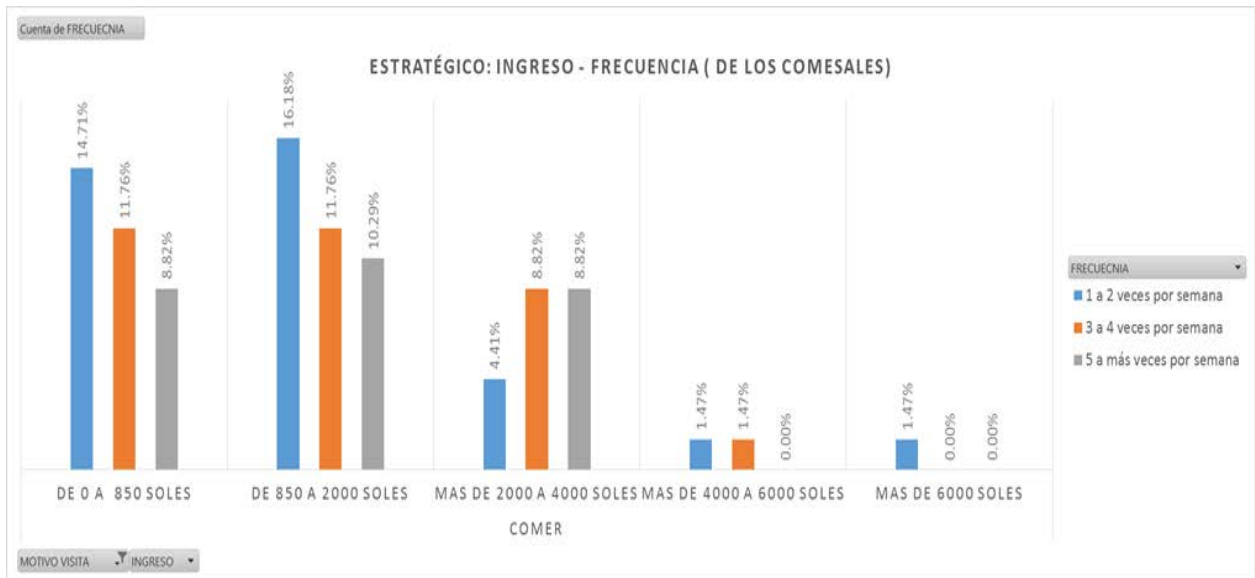


Figura 12.

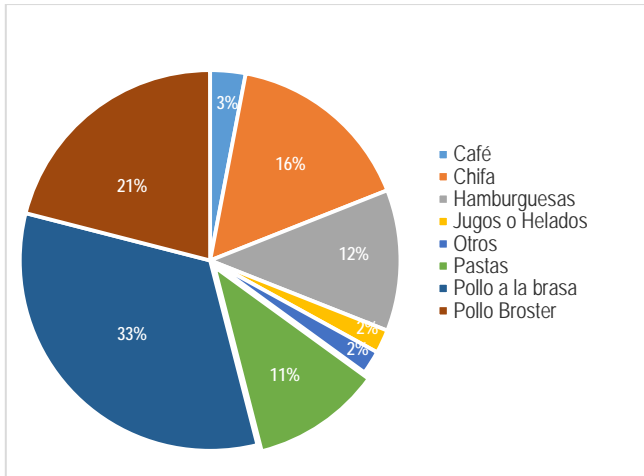
La población encuestada según ingresos y frecuencia.

Elaboración propia

Se observa que las personas que frecuentan el centro comercial Real Plaza Centro Cívico con mayor porcentaje son los que perciben un ingreso por debajo de los 4000 soles.

Las personas que perciben un ingreso mensual entre 850 y 4000 soles es un grupo importante y frecuenta más de 3 veces por semana.

Las personas que perciben un ingreso mensual superior a 4000 soles frecuentan menos de 3 veces por semana el establecimiento.

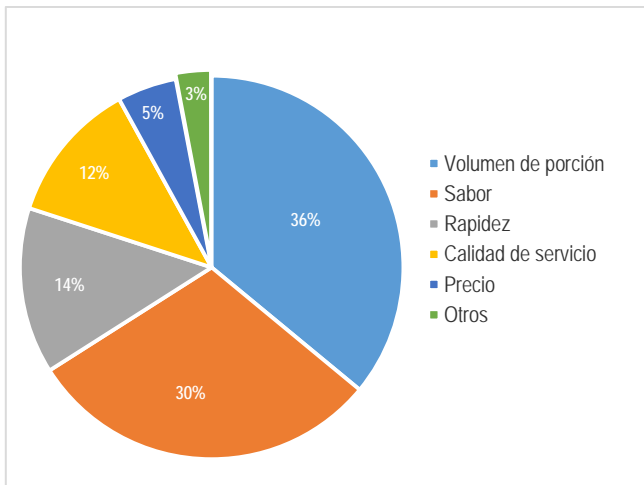


*Figura 13.*

Preferencias de la población encuestada.

Elaboración propia

De las personas que visitan el establecimiento para comer y llevar comida a casa un 33% prefieren el pollo a la brasa, el 21% prefieren comer pollo broster y el 16% de personas que visitan el establecimiento prefieren comer chifa.



*Figura 14.*

La población encuestada según su valoración sobre la comida rápida.

Elaboración propia



De las personas que visitan el establecimiento para comer y llevar comida a casa el 36% da mayor valor al volumen de la porción, seguido por el 30% que señala que el sabor es lo más importante.

### **Conclusiones:**

Se observa que del total de visitantes al CC. REAL PLAZA el 51% indica como primera opción pasar a comer algo en el patio de comidas o ya sea para llevar a casa. No hay una predominancia marcada en el sexo de los que visitan el centro comercial. Sin embargo se observa que el rango de edades de los visitantes oscila entre los 18 a 35 años como grupo mayoritario quienes perciben un salario entre 850 y 4000 soles, son personas que frecuentan el patio de comidas más de 3 veces por semana, gustan en su mayoría del pollo a la brasa y broster, siendo de los que prefieren pastas el 11 %, lo que valoran más de comer en un fast-food es la cantidad servida y el sabor; también se observa que los dos grupos mayoritarios de visitantes residen en los alrededores del establecimiento como Lima Cercado y en los distritos colindantes como Breña y La Victoria, como segundo grupo mayoritario residen en San Juan de Lurigancho cuyo nivel de educación es principalmente técnico y universitario.

## **5. CAPÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO**

### **5.1 Análisis estratégico**

El plan estratégico responde a las siguientes preguntas: ¿Por qué existe y con qué propósito?, este enfoque está definido en la misión. Básicamente es que para poder tener éxito en los negocios se debe de tener bien definido a quién se dirige el producto o servicio. Determinado esto se podrá seguir desarrollando la estrategia de manera más puntual hasta llegar a los recursos necesarios de dicho negocio. Se procederá a continuación a detallar el cliente objetivo y los procedimientos de captación para que así compre en el negocio propuesto.

#### **5.1.1 Marketing Estratégico**

##### **Segmento Objetivo / Apuntar**

Según los datos obtenidos de las encuestas y el análisis externo, el mercado objetivo está compuesto por personas que viven en los distritos de: Cercado Lima, Rímac, Breña y La Victoria, que representa un alto porcentaje, seguido de los distritos que se encuentran en el entorno y estas personas son NSE B y C (mejor detalle en el capítulo Marketing preliminar). Las que consumen comida rápida de manera frecuente son personas encabezados por jóvenes profesionales de ambos sexos divididos en tres tipos: la familia con niños, parejas y jóvenes.

Trabajadores que se alimentan fuera de casa por trabajo o por tener tiempo limitado para cocinar, además considerando la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Otros de interés son las personas que acuden a estos centros por motivos de integración y pertenencia grupal.

Según información de las entrevistas, existen personas que suelen estudiar los fines de semana y los que salen los fines de semana, por lo que son los momentos de mayor frecuencia de consumo de comida rápida.

### 5.1.2 Posicionamiento estratégico

Se quiere ocupar un espacio en la mente del consumidor, donde compara el producto versus las ofertas actuales del mercado y que los consumidores no solo perciban el producto sino que puedan llegar a sentir sensaciones a la hora de comer y vivir una experiencia con la variedad de sabores.

Este posicionamiento se puede observar en la siguiente gráfica, donde se compone de dos variables: Innovación y Calidad. Variables, porque se quiere diferenciar en los sabores y de experiencias nuevas con participación del cliente.

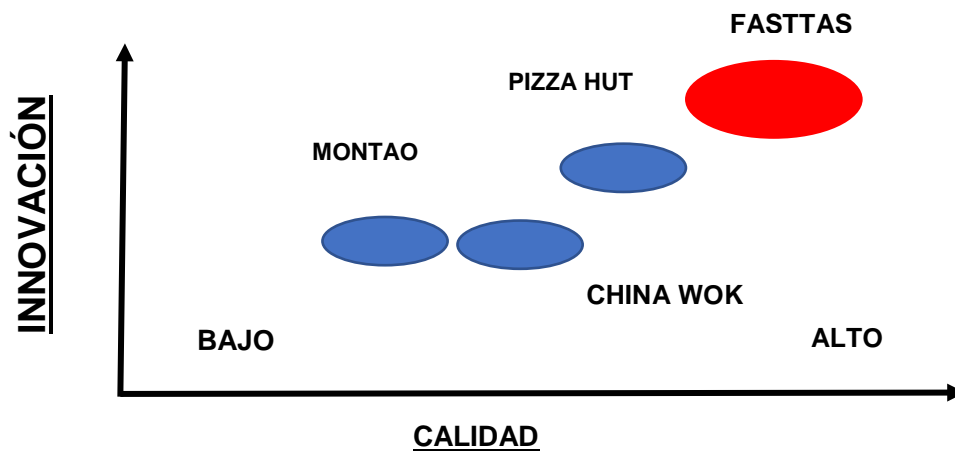


Figura 15.

Posicionamiento estratégico de los principales competidores de FASTTAS.

Adaptado de Fundamentos de Marketing por P. Kotler y G. Armstrong, 2008. México D.F., México. Pearson.

Como se explicó anteriormente, la elección de este posicionamiento se debe a que la industria está fragmentada, por tanto una competencia en precio no generará a largo plazo una ventaja competitiva. Mientras que una diferenciación y un producto de calidad tiene potencial de competencia en este tipo de negocio.

### 5.1.3 Estrategia genérica

Analizando que el mercado objetivo no es masivo, es decir no se trata de un bien *commodity* o de necesidad primaria y apoyado en referencia a Michael Porter, la propuesta de valor se concentra en un determinado grupo de compradores, segmento de línea y mercado geográfico específico, bajo este contexto la idea es diferenciarse con una propuesta de valor que ataque directamente al mercado meta.

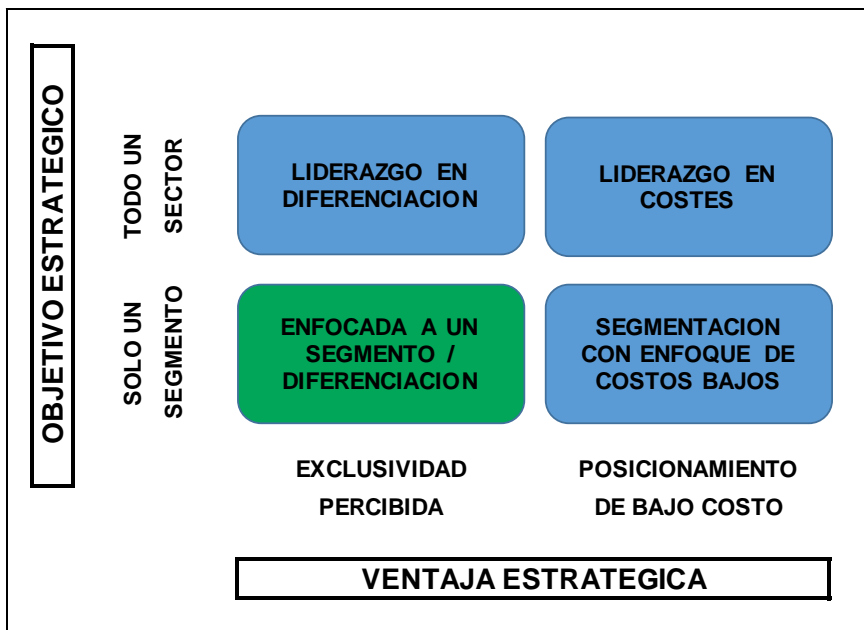


Figura 16.

Objetivo y ventaja estratégica de FASTTAS. Adaptado de Fundamentos de Marketing por P. Kotler y G. Armstrong, 2008. México D.F., México. Pearson.

#### **5.1.4 Desglose de la estrategia**

Para cumplir con la estrategia la empresa debe establecer la visión, donde refleje las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, proporcionando una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

La declaración de la empresa **Fasttas** es:

##### **Visión**

“Expandir nuestra marca a nivel nacional ofreciendo calidad y servicio, en cada uno de nuestros productos innovadores”.

Para satisfacer las necesidades del cliente, la misión definirá el camino para llegar a la visión.

La declaración de la empresa **Fasttas** es:

##### **Misión**

“Ofrecer comidas rápidas saludables con un distintivo sabor nacional, de excelente calidad cumpliendo todas las normas de salubridad e higiene”.

##### **Valores**

Los que definirán el marco de cómo llegar a la visión estratégica de la empresa y teniendo la misión planteada los siguientes valores secundaran a conseguir el éxito del negocio.





Figura 17.

Valores de la cultura organizacional.

Elaboración propia

### 5.1.5 Análisis CANVAS

El uso de un modelo de negocio que busca ofrecer un producto novedoso y peculiar en el sector de comidas rápidas, se debe apoyar en el análisis de tipo CANVAS.

Este tipo de modelo de negocios se relaciona estrechamente con la simplificación de los pasos requeridos para generar un modelo de negocio, en base a la creación de valor para el cliente potencial.

De acuerdo con el trabajo de Chiong (2015), el análisis CANVAS implica la evaluación de nueve dimensiones clave en relación al establecimiento de un negocio, que son los siguientes: Los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, los ingresos, los recursos clave, las actividades clave y las alianzas estratégicas.

Según el trabajo de Chiong (2015), la dimensión de los segmentos del cliente hace referencia al proceso de agrupación de los clientes que tengan características similares en segmentos definidos. En esta dimensión, es necesaria una evaluación detallada de las necesidades de cada grupo o segmento de cliente, así como sus características geográficas y demográficas. De igual forma, la propuesta de valor se refiere a la creación de valor para cada segmento de mercado identificado; esta creación de valor está estrechamente relacionado con la descripción de los productos y servicios ofrecidos.

De acuerdo con el trabajo de Chiong (2015), la dimensión de los canales de distribución hace referencia a la forma en que la empresa se va a mantener en contacto con el cliente. Las principales variables que son consideradas en este tipo de análisis son las siguientes: La información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que la empresa quiera ofrecer se debe identificar primeramente cuál es el canal de distribución más eficiente. Según este autor, la dimensión de la relación con el cliente se refiere a la identificación de los recursos monetarios que serán utilizados, con la finalidad de poder mantener un contacto con el cliente

Por su parte, la dimensión de los ingresos hace referencia a la evaluación de los ingresos aportados de cada segmento de mercado identificado, con la finalidad de poder analizar la procedencia de los ingresos, así como saber qué segmento o grupo es más rentable que los demás. Según el trabajo de Chiong (2015), la dimensión de los recursos clave se relaciona estrechamente con la identificación de

los recursos que necesita la empresa para entregar el producto ofrecido o propuesta de valor a cada segmento en particular. Por su parte, la dimensión de las actividades clave se refiere a la identificación de las actividades que debe realizar una empresa para implementar de manera satisfactoria el modelo de negocio.

De acuerdo con el trabajo de Chiong (2015), la dimensión de las asociaciones clave o alianzas estratégicas hace referencia a la realización de alianza entre las empresas, socios proveedores, estado entre otros agentes, los cuales deben trabajar en conjunto para que el modelo de negocio funcione. Finalmente, la dimensión de la estructura de costos se refiere a los costos incurridos por la empresa, en relación a cada segmento de mercado en donde se ha ofrecido el producto o servicio en cuestión.

El presente modelo de negocios se relaciona directamente con la oferta de productos y servicios especializados para un mercado determinado de personas, las cuales buscan una nueva experiencia de comida rápida y saludable. Este negocio se considera emprendedor por ser un servicio nuevo en el mercado, el cual todavía no funciona, pues está en la etapa de formulación.

## MODELO CANVAS



Figura 18.

### Modelo CANVAS.

Adaptado de Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes de tipo “food trucks” con enfoque en comida rápida y saludable en Nicaragua por J. Chiong, 2015, Chile.

Este modelo CANVAS permite identificar los elementos para definir los factores críticos de éxitos, también permite visualizar y crear una propuesta de valor mejor direccionada para el cliente, la elaboración de dicha propuesta se entiende mejor en el capítulo Producto del Plan de Marketing.

### 5.2 Análisis de los recursos requeridos

Se requerirán desarrollar recursos y capacidades, para cumplir con la estrategia formulada, de los cuales se detallan a continuación.

## Recursos y Capacidades

Es esencial el capital humano, para que el cliente viva la experiencia de comer en un fast food no solo basta con que el producto esté bien elaborado, sino que el servicio de atención debe ser excelente. Para el caso de **Fasttas**, la rapidez de atención, buena disposición y la amabilidad de los trabajadores es lo que el cliente suele buscar. Por lo general los fast food son atendidos por 4 a 5 personas, siendo una de ellas exclusiva para la atención de caja y el resto distribuido en la preparación y entrega del producto.

El perfil de las personas que trabajen en este negocio deben ser carismáticas, empáticas y accesibles, de modo que transmitan alegría y frescura al cliente. La apariencia de la persona que atiende suele ser prejuiciada en este negocio por tanto el uso de uniforme y manutención de la sanidad son claves. Una persona no vestida adecuadamente puede dar la percepción de que los alimentos no tienen higiene e inocuidad, por ello el uso de uniforme es relevante para este puesto.

### 5.2.1 Recursos Físicos

**Fasttas** estará ubicado en el interior del centro comercial Real Plaza Centro Cívico, en el patio de comidas que es una zona con regular afluencia de personas, este factor define que sea un punto a favor para ubicar nuestro negocio en dicho centro, ya que al ser más comercial podemos darnos a conocer con más facilidad. Además en dicho patio de comidas existe el espacio necesario para alquilar y establecer el negocio.

El patio de comidas cuenta con todos los elementos necesarios como los muebles y enseres, además con un ambiente temático que permite ofrecer una grata experiencia, sin dejar de mencionar que es una zona segura.

### **5.2.2 Recursos Organizacionales**

La cultura organizacional y la reputación son aspectos importantes para llevar con éxito toda estrategia de negocio. El servicio al cliente es importante para la experiencia del consumidor, se diseñarán protocolos de atención (no forma parte del alcance de la tesis). La definición de los valores debe aportar grandemente a la cultura y se tomarán en cuenta en la selección y entrenamiento del personal. No solo basta tener una correcta elección de valores, es importante que los trabajadores vean el ejemplo de los dueños del negocio para poder “vivirlos” y representarlos de mejor manera.

La reputación de la empresa va generalmente ligada a su marca, una mala reputación puede destruir la marca y como consecuencia el negocio. Tener cuidado en construir una reputación de calidad e innovación en el producto y un excelente servicio. Se diseñará una encuesta de satisfacción del cliente para medir la reputación del negocio, que permitirá identificar las fortalezas y mejorar las debilidades que se encuentren. Se aplicará esta herramienta mensualmente a determinados clientes elegidos al azar, la meta es poder completar al menos un 5% del total clientes al año. Los resultados de las encuestas se analizarán en un comité de mejora continua a realizarse cada trimestre.

### 5.3 Debilidades y Fortalezas

Como todo negocio inicia con un supuesto de conocimientos, ventajas y desventajas en la actividad que se desea incursionar, es por ello que se identificaron las debilidades y fortalezas, a continuación se muestran.

**Tabla 9**

*Matriz de análisis interno*

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS ¿Cuáles son nuestras competencias core?	DEBILIDADES ¿Qué es lo que hacemos mal?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opción en el mercado de Fast Food más saludable y de buen sabor.</li><li>• Pasta fresca, con variedad de complementos y salsas según la preferencia del cliente.</li><li>• Servicio personalizado.</li><li>• Ubicación en centro comercial concurrido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financieros limitados.</li><li>• Marca nueva en el sector de comida rápida.</li><li>• Escaso poder de negociación con proveedores.</li></ul>

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

#### 5.3.1 Matriz de Estrategias según FODA

Según el FODA obtenidas del análisis externo y recursos requeridos (contenidas en el Plan estratégico), se han definido las estrategias de las combinaciones existentes que se muestran a continuación.

**Tabla 10***Matriz de debilidades y fortalezas FODA*

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	
<b>FO</b>	
	Aprovechar la tendencia favorable del mercado hacia el cuidado de la salud, vía nuestra propuesta de valor de ser una opción de comida rápida más saludable y de buen sabor.
F1-O1	Añadir platos nuevos, es una forma de poder mantener una amplia variedad de platos. Antes de incorporar nuevas recetas, se hará partícipes a los consumidores, mediante su opinión, así mantener al público implicado en el negocio y tener cierta seguridad de que guste, evitando el riesgo implícito que supone introducir cosas nuevas al negocio.
	La diversidad implica mayores costes, pero por otro lado los clientes valoran de una forma muy positiva contar con una oferta amplia y variada. Sin embargo antes de llevar a cabo este punto se analizarán los costes en función de los beneficios.
F2-O2	Explotaremos el crecimiento de los NSE: B y C a través de presentar una oferta personalizable de platos, con una significativa variedad de combinación de complementos.
F4-O3	Canalizaremos el bajo costo de la publicidad por internet vía medio digitales, para publicitar nuestro local y propuesta dentro de un centro comercial céntrico.
<b>FA</b>	
	Diferenciar nuestra propuesta de fast food a través de alimentos nutritivos, frescos y de buen sabor.
F1-A1	Mediante un trato personalizado, captar el mayor número de público posible, aunque no se puede eliminar el hecho de que haya restaurantes que ofrecen servicios diferentes al propuesto, sin embargo explotar al máximo los nuestros.
	Además de descuentos o tarjetas vips, donde se reconozca la fidelidad de los clientes.
F2-A2	Explotar la variedad de combinaciones y adecuarla a la demanda de los clientes vía la capacidad de primero entender los gustos de los clientes para atenderlos.
F3-A3	Afrontar los posibles incrementos de precios en los insumos bajo un margen que a considerar en la estructura de costos.
<b>DO</b>	
D1-O2	El Flujo de Caja proyectado del negocio será más alto en la medida que el mercado potencial de clientes se incremente y el número de tickets, así aprovechar los ratios proyectados para conseguir un financiamiento con mejores condiciones.
D2-O4	Realizar alianzas con instituciones educativas de cocina serias por la zona dónde se ubicará el local, de esta manera generar sinergia que permite cada tres meses tener un plato



innovador y mejores recetas, además personal motivado y preparado.

Tener equipo joven será más fácil entender y llegar al nuevo nicho de mercado progresista como son los jóvenes de Lima.

D3-O3 A través de la página Web y redes sociales, crear un foro donde los clientes puedan opinar acerca del negocio, que indiquen que les ha gustado y donde se debe mejorar, así esperar en corto plazo ofrecer un servicio que satisfaga plenamente al cliente.

Además en ocasiones sortear diferentes premios para los clientes.

---

## DA

---

D1-A1 Afrontar la publicidad agresiva de la competencia con publicidad directa gracias a la experiencia vivida por el cliente.

D2-A2 Realizar capacitaciones y reforzamiento de procesos operativos con estándares de alta calidad y desarrollar la cultura de la innovación para afrontar las ofertas superiores de los competidores.

D3-A1 Realizar campañas de volanteo, porque se trata de una nueva marca y el crecimiento del distrito con muchos edificios recién construidos por la zona, esta técnica resulta un tipo de publicidad barata y enormemente efectiva.

Además llevar a cabo acuerdos con empresas de la zona para dar a conocer nuestro negocio, a cambio de publicitar el suyo.

Buscar productos de marca pero a precio razonable, con una lista de proveedores homologados y alternos para los principales insumos. No está reñida la calidad con el precio.

D4-A3 Con esto minimizar el riesgo al máximo, sin que haya sorpresas para el cliente, se trata no solo de contar con buenos alimentos, sino también de bebidas variadas de auténtico sabor nacional.

---

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

Como parte del planeamiento, las estrategias expuestas son a considerar dentro del mercado objetivo, pero no es parte de este estudio determinar el orden de prioridad de ejecución de dichas opciones, por tanto no se profundizará en ellas.

La innovación de los productos se mantendrá en el tiempo siguiendo las tendencias de nuevos sabores y preferencias de los consumidores. La matriz BCG de

productos servirá para este fin; esta matriz junto con el resto de la estrategia se detallará en los capítulos siguientes (Marketing y Operaciones).

#### **5.4 Factores claves de éxito**

Hay numerosos factores que pueden afectar el éxito de un Fast Food, como el tipo específico de planta, tamaño de la comunidad, local y la demografía.

##### **1. Atraer una gran base de clientes**

Dimensiones de un patio de comida rápida pueden tener un impacto significativo sobre el éxito. Edificios más grandes pueden servir a varios clientes al mismo tiempo, proporcionar a los clientes asientos adecuados y un ambiente cómodo aumenta la probabilidad de que permanezca por más tiempo durante las comidas, lo que aumenta las posibilidades de que otros productos puedan comprar, como los postres. Además, los grandes edificios permiten un área más importante para la publicidad al aire libre, señales, carteles y otros métodos de marketing creativa.

##### **2. Servicio al cliente**

Para hacer que el factor crítico de éxito anterior se cumpla, es necesario que además de un buen producto se acompañe de un excelente servicio, es conocido que los restaurantes son categorías de servicio y no solo de productos, sin embargo muchos olvidan ese aspecto. Para fidelizar al cliente debe recibir un trato como si fuera el más grande admirador, demostrar orgullo por su visita y que siempre será bienvenido. La empatía del personal

y su capacidad de cercanía son las herramientas fundamentales para esta estrategia.

### **3. Ubicación**

La ubicación es fundamental para alcanzar el éxito, debe estar al alcance de su segmento objetivo. Los datos demográficos pueden ser los factores más importantes que influyen en el éxito de un restaurante de comida rápida, debe examinarse la relación entre hombre / mujer, el ingreso promedio, nivel de educación y otras características esenciales de las personas que viven cerca. Publicidad y marketing pueden ser adaptados para aprovechar la información demográfica. La información demográfica puede ser utilizada con eficacia en el diseño de los residentes locales para el restaurante de comida rápida.

### **5.5 Competencia Distintiva**

La competencia distintiva o giro del negocio de Fasttas será la innovación en los sabores; el menú debe ser de calidad, atractivo y novedoso, ajustándose a la demanda de los consumidores. Para lograr es importante la integración interfuncional, la coordinación de capacidades y recursos con el fin de diferenciarse de los competidores, soportada principalmente con el recurso humano, generando servicios atractivos de atención al cliente y experiencias positivas.

### **5.6 Análisis VRIO**

Definido la competencia distintiva y para garantizar que sea durable e inimitable en el tiempo debe ser analizada por 4 aspectos, para ello el análisis VRIO apoya de la siguiente manera:

**Tabla 11**  
*Análisis VRIO*

RECURSO / CAPACIDAD	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
<b>TANGIBLE</b>					
<b>Recursos financieros</b>					
Accesos a fuentes de financiamiento bancarios	X				PC
<b>Recursos físicos</b>					
Diseño de local	X	X			VCT
Menú de calidad / insumos (tres cos)	X	X	X	X	VCS
Limitado espacio para estacionamiento	X				VCT
<b>INTANGIBLE</b>					
<b>Recursos individuales</b>					
El chef conocido en el mercado	X	X	X	X	VCS
Innovación de sabores	X	X	X	X	VCS
<b>Recursos organizacionales</b>					
Alianzas con instituciones educativas de cocina serias	X	X	X	X	VCS
Atención al cliente que brinde una experiencia satisfactoria	X	X	X	X	VCS
Alineación de la cultura liderando con el ejemplo	X	X	X	X	VCS

Tomado de Marketing Estratégico. El análisis VRIO y la ventaja

competitiva: <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva>

**Valor:** ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?

**Raro:** ¿el recurso lo poseen pocas empresas?

**Inimitable:** ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?

**Organización:** ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

**VCS** – Ventaja Competitiva Sostenible

**VCT** – Ventaja Competitiva Temporal

**PC** – Paridad Competitiva

Según este análisis muestra que la empresa debe desarrollar los recursos intangibles, ya que es la principal fuente de ventaja competitiva, como es un elemento interno es muy difícil para la competencia determinar la fortaleza del negocio.

## **5.7 Ventaja competitiva**

Determinado el análisis anterior se reconoce que la fuente de ventaja competitiva resulta de la potenciación de los recursos intangibles, por ello los procesos internos son los más importantes y que estos a su vez permitirán entregar un producto de calidad y como efecto resaltar la marca.

La ventaja competitiva de **Fasttas** será: por diferenciación, el cliente tiene la opción de elegir las salsas y fideos de acuerdo a su gusto, con un servicio ágil y amigable, en un ambiente agradable que permite ofrecer una grata experiencia.

## **5.8 Modelo y estrategia del Negocio**

Para complementar la visión basada en la ventaja competitiva, se desarrollara el modelo Delta, el cual crea una perspectiva extendida de la oferta de soluciones totales para el cliente. Para encontrar la posición estratégica, el triángulo estratégico será de utilidad donde se apreciara las fuentes de rentabilidad deseada, en este caso la estrategia del modelo es de enfoque por diferenciación, por ello el modelo

Delta sugiere trabajar en la línea de desarrollar un buen producto y que sea una solución integral para el cliente.

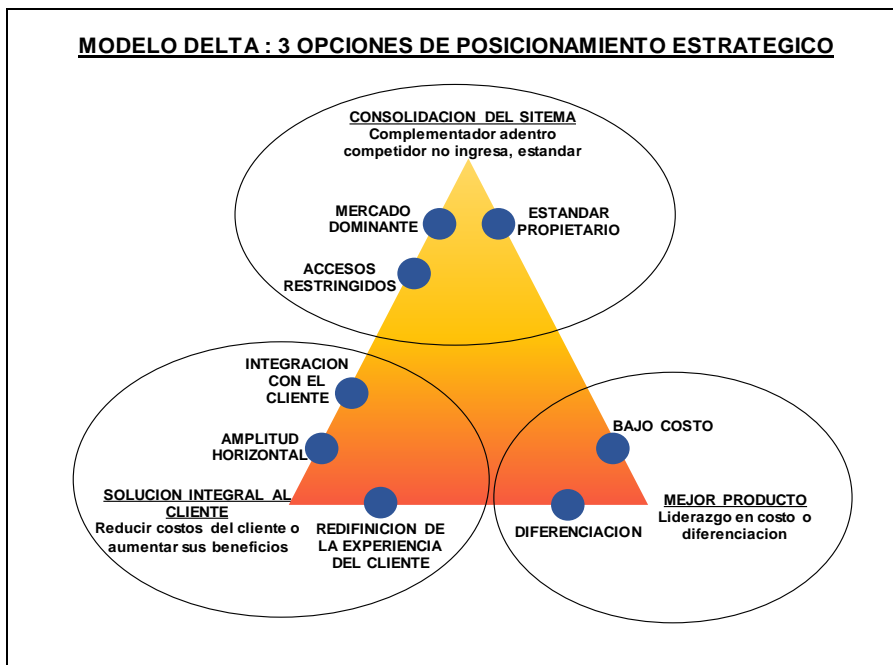
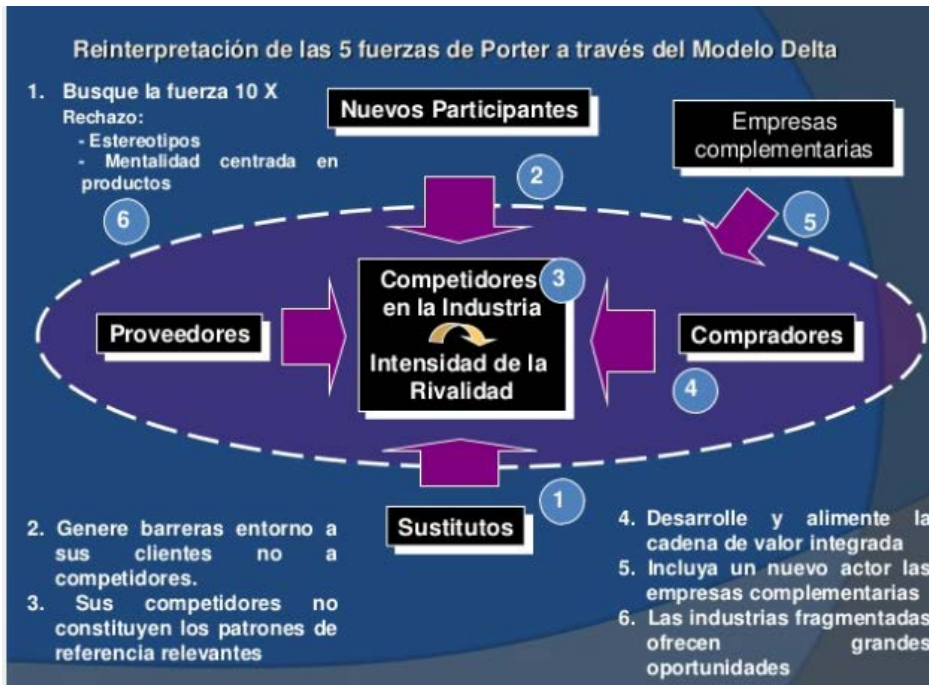


Figura 19. Modelo Delta.

Tomado de El modelo Delta. Universidad ESAN. Dirección de proyectos institucionales: <http://bit.ly/2foGuO1>

Este enfoque se utiliza para complementar el análisis de las fuerzas de Porter presentado anteriormente.



*Figura 20.*

Reinterpretación de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de El modelo Delta.

Universidad ESAN. Dirección de proyectos institucionales: <http://bit.ly/2foGuO1>

Para el caso del presente estudio, estos enfoques tienen las siguientes características.

**Consolidación del Sistema (sistema cerrado):** se apoya en los Complementadores, que vienen hacer empresas cuyos productos y servicios refuerzan los servicios y productos del negocio de **Fasttas**, de igual manera considerar toda la cadena de suministro: propia y externa para el producto y servicio. Un punto a desarrollar son los insumos del funcionamiento operativo y lo más relevante los canales de distribución exclusivos, que limiten el acceso a competidores externos, esta estrategia puede ser fundamental para el éxito de la empresa.

**Mejor producto:** para el cliente será atractivo un producto que le entregue beneficio a través de los sabores innovadores, de calidad, exquisitos, saludable y

rápido. Solución integral al cliente: para ganar la fidelización, se busca comprender y relacionar profundamente con el cliente, el producto debe cumplir con el equilibrio de valor precio, es decir, por lo que pagaría usualmente por un alimento rápido, recibirá un producto alternativo más sabroso, rápido y nutritivo. De esta manera se convierte en la mejor solución para el cliente.



Figura 21.

Modelo Delta o estrategia adaptativa. Tomado de El modelo Delta. Universidad ESAN. Dirección de proyectos institucionales:

Desde este enfoque, el cliente es importante porque retroalimentara al desarrollo del producto mediante sugerencias, encuestas y retroalimentación de satisfacción del producto. <http://bit.ly/2dPUcsE>



Para una buena vinculación con el cliente, los procesos operativos, mediante innovación continua y la eficiencia operacional, deben aportar a la estrategia, donde el cliente pasa a ser un agente crítico del sistema.

## 6. CAPÍTULO: PLAN DE MARKETING

Según el trabajo de Kotler y Armstrong (2012), para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben enfocarse prioritariamente en el cliente, en base a dos objetivos muy claros que son los siguientes: conquistar nuevos clientes, y conservarlos y desarrollarlos mediante la oferta de un producto de mayor valor.

De acuerdo con el texto de Kotler y Armstrong (2012) en una fase previa o anterior a la satisfacción de las necesidades del cliente, la empresa debe entender primero las necesidades y deseos de dicho consumidor; por ende, se requiere de un cuidadoso análisis del cliente.

Según Kotler y Armstrong (2012), las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado específico; al menos, no a todos en la misma forma. De igual manera, existen demasiadas clases de consumidores con demasiadas necesidades distintas. En consecuencia, cada empresa debe dividir en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servir con provecho y mejor que sus competidores a los mercados elegidos. De acuerdo con el texto de Kotler y Armstrong (2012) este proceso en su conjunto consta de tres pasos principales que son: La segmentación de mercado, determinación del mercado meta, y posicionamiento en el mercado.

En términos sociales, el fast food ha calado en la población no solo como respuesta a una necesidad, la del consumo rápido de alimentos, sino también como un lugar de entretenimiento familiar. Actualmente, existe una alta tendencia por preferir una

alimentación más saludable, por ello para construir un futuro promisorio es clave que nuestro negocio ofrezca productos bajos en grasa, azúcares y calorías.

Además de las tendencias de una alimentación más saludable observamos el desarrollo de tecnología especializada que permitirá mejorar los procesos, los precios y la calidad de los alimentos. Finalmente, una tendencia adicional pero importante es el orgullo nacional, por lo tanto nuestra oferta ha adecuado el producto a los gustos nacionales, introduciendo dentro de sus complementos condimentos y sabores locales que hacen más atractivo el producto.

## **6.1 Segmento**

De acuerdo con el trabajo de Kotler y Armstrong (2012), en relación a la segmentación de mercado, el mercado consta de diversos tipos de clientes, productos y necesidades; y el mercadólogo debe determinar cuáles segmentos ofrecen las mejores oportunidades. Según el trabajo de Kotler y Armstrong (2012). Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos entre otros factores. En consecuencia se puede definir a la segmentación de mercado como el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, que a su vez requieran productos diferentes. En este caso, uno de los conceptos que tiene una relación muy estrecha con la segmentación de mercado es la discriminación de precios, por el cual las empresas cobran diferentes precios a sus clientes, debido a las características diferentes que posee cada grupo de individuos en particular.

Los posibles clientes de Fasttas son personas que frecuentan el patio de comidas del centro comercial real plaza centro cívico, por más de 3 veces por semana y sus edades oscilan entre los 18 a 45 años como grupo mayoritario, quienes perciben un salario entre 850 y 4000 soles. Es resaltante mencionar que los visitantes más frecuentes residen en los alrededores del centro comercial como Lima Cercado y en los distritos colindantes como Breña y La Victoria, pero llama la atención aún más un segundo grupo que reside en San Juan de Lurigancho cuyo nivel de educación es principalmente técnico y universitario.

Solo como indicador podemos mencionar que las personas que no suelen comer en el patio de comidas dan como razón principal que no es saludable, seguidas de las que indican que es muy costosa.

### **6.1.1 Segmento objetivo – apuntar**

De acuerdo con el texto de Kotler y Armstrong (2012), la determinación del mercado meta u objetivo es un proceso estratégico que implica la evaluación de la atractividad de cada segmento de un mercado en particular y seleccionar el o los segmentos en que la empresa se enfocará. En efecto, las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible desde el punto de vista del consumidor. Según Kotler y Armstrong (2012), una empresa que no cuenta con una dotación suficiente de recursos podría decidir que sólo atenderá a un segmento o a unos cuantos segmentos especiales; por ende, estas empresas se especializarán en la atención de segmentos de mercado que sus principales competidores pasan por alto o ignoran. En contraste, una empresa podría optar por servir a diversos

segmentos relacionados, tal vez aquellos que tienen diferentes tipos de clientes pero iguales necesidades básicas.

El mercado objetivo de este plan de negocios son los visitantes al Centro Comercial Real Plaza Centro Civico de 18 a 45 años de edad, trabajadores dependientes e independientes de la ciudad de Lima, que salen a comer mayormente a medio día, después del trabajo (7 pm) y los fines de semana. Estas personas suelen buscar comida rápida por cambio de rutina, para socializar y por falta de tiempo. Comen alrededor de 3 veces por semana comida de este tipo y están actualmente dispuestos a pagar entre 10 y 20 nuevos soles en la actualidad.

## **6.2 Posicionamiento**

Otra estrategia de marketing que se debe considerar es la relacionada al posicionamiento del mercado. Según el trabajo de Kotler y Armstrong (2012), en esta etapa la empresa debe definir qué posiciones ocupará en los segmentos de un mercado en particular. La posición de un producto puede ser concebida o definida como el lugar que la empresa ocupa, en relación con los productos ofrecidos por sus competidores directos. De acuerdo con estos autores, una estrategia de marketing optima seria el desarrollo de posiciones de mercado excepcionales para los productos ofrecidos por una empresa en particular; si el producto que se ofrece tiene características similares a un producto ya existente, el consumidor no tendrá incentivos necesarios para comprar el nuevo producto en cuestión. En consecuencia, según el texto de Kotler y Armstrong (2012), el posicionamiento en el mercado

consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos ofrecidos por sus competidores más directos.

FASTTAS se diferencia del resto de fast-food al ofrecer la verdadera pasta fresca cocinada en sólo 4 minutos con salsas nacionales a gusto del cliente. La preparación y cocción a vista del cliente nos dará una experiencia única en sensaciones que despertara el ingenio de nuestros clientes al elegir la salsa que acompañe su plato del día.

Con esto queremos conseguir un posicionamiento en el que los consumidores no solo vean pasta fresca con salsas, sino que puedan llegar a sentir sensaciones a la hora de comer la pasta preparada en el momento, y vivir una experiencia con la variedad de posibilidades y sabores que Fasttas les ofrecerá.

### 6.3 Objetivos

**Tabla 12**

Objetivos y estrategias específicas

GENÉRICO	ESPECÍFICO	ESTRATEGIA
Reconocimiento de la marca FASTTAS en calidad y servicio dentro del mercado de fast food.	Reconocimiento de la marca FASSTAS a fin de año del 2016 en 40% y al 100% el 2017.  Reconocimiento por el servicio personalizado y saludable en 50% a fin de año del 2016 y al 100% el 2017.	Publicidad agresiva quincenalmente en las redes sociales. Encuestas mensuales a los Clientes directos y Clientes potenciales. Uso de tecnología al 100% en preparación de los fideos frescos. Preparación personalizada en salsas según gusto del Cliente al 100%.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

## 6.4 Estrategias y tácticas

**Tabla 13**

*Objetivos, estrategias y tácticas específicas*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer Fans page en Facebook</li> <li>• Participar activamente en el marketing boca-aboca.</li> <li>• Escuchar directamente las opiniones del consumidor.</li> <li>• Hacer uso de la App Fasttas para avisar, menú, ofertas, todo ello en tiempo oportuno al cliente.</li> </ul>
Reconocimiento de la marca	Ser consistente con la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar el mismo logo en todos los materiales de marketing. (Este tip parece obvio pero muchas veces se pasa por alto.)</li> </ul>
	Trascender en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una conexión con los clientes basado en explicar la historia de la empresa, los valores, la cultura, la cara detrás del negocio con el fin de crear empatía con el cliente, hacer notar la preocupación de un servicio de calidad. Construir una historia de la marca que diga porqué es diferente de la competencia, hacer contacto con la identidad del mercado objetivo.</li> </ul>
Lealtad de clientes a través del buen servicio	Involucrar a los clientes	<p>Mantener el contacto con el consumidor, solicitar feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -¿están satisfechos con el servicio?</li> <li>• -¿los productos cubrieron sus expectativas?</li> <li>• -Hacerle saber al cliente la importancia de su experiencia y de que la empresa está pendiente de su satisfacción.</li> <li>• Mantener el contacto con el mercado objetivo de manera frecuente y consistente. Hacerle saber acerca de los nuevos y emocionantes desarrollos dentro de la empresa y qué esperar a continuación, crear un impulso a través de la comunicación y dejar que los aficionados se sientan involucrados en los acontecimientos de la empresa.</li> </ul>
	Mostrar aprecio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Programa de regalo de cumpleaños.</li> <li>• -Protocolo de atención al cliente: Wow</li> </ul>
	Dar una razón para volver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar incentivos para que los consumidores vuelvan a la empresa en lugar de la competencia. Crear programas que premian la lealtad a la marca. Por ejemplo: tarjeta del cliente frecuente, premios al cliente del mes, etc.</li> </ul>

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson

## 6.5 Marketing mix

“Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Dicha mezcla incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Quiñones, 2012, p. 18). De acuerdo con el trabajo de Kotler y Armstrong (2012), la mezcla de marketing se relaciona estrechamente con el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

En el Diccionario de Términos de Marketing de la American Marketing Association, se define a la Mezcla de Marketing como “la combinación de los diferentes medios o instrumentos comerciales de los que dispone una empresa para alcanzar los objetivos” (American Marketing Association, 2008, p.11). En Resumen se trata de la aplicación selectiva de las herramientas del marketing para el logro de los objetivos de venta de un producto. El análisis de marketing mix, está compuesto de 4 elementos principales: promoción, plaza, producto y precio. Estos elementos se estructuran entre sí para formar la propuesta de valor.

Según Kotler y Armstrong (2012) el producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. El precio hace referencia a la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto determinado. De igual manera, Según Kotler y Armstrong (2012), la plaza o punto de venta se relaciona estrechamente con las actividades de la empresa que ponen



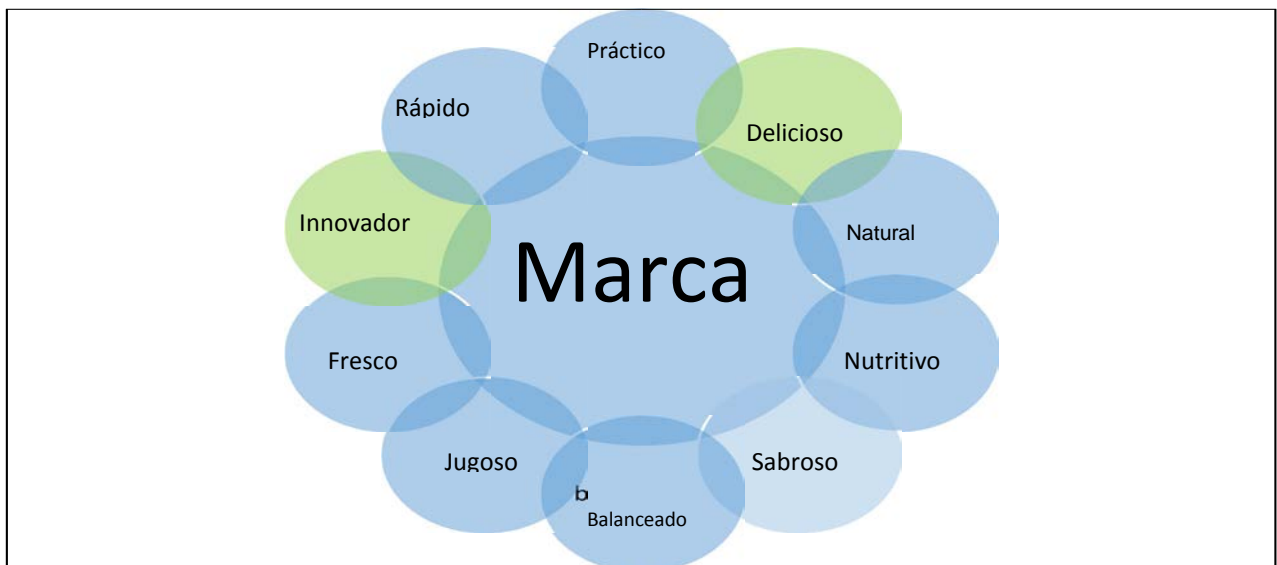
el producto a disposición de los consumidores meta. A continuación se describe la creación de la marca seguido de las 4P's del Plan de Marketing.

### 6.5.1 Marca

Para la creación de la marca se consideraron los siguientes atributos:

- Amigable con la web, es decir de fácil búsqueda para el cliente, fácil de recordar y escribir.
- Simple, la pronunciación no debe ser un problema.
- Llama la atención, debe sonar distinto a la competencia, llamativo.
- Tiene un logo reconocible.
- Contiene la esencia del negocio.

Lluvia de ideas de lo que quiere representar la marca de este negocio.



*Figura 22.*

Lluvia de ideas para la marca

Adaptado de Fundamentos de Marketing por P. Kotler y G. Armstrong, 2008. México D.F., México. Pearson.

FASTTAS es la marca elegida para representar la cadena de restaurantes de comida rápida. Es la mezcla de las palabras FAST (que significa rápido en inglés) y TAS de pastas. Se hace uso del inglés porque de acuerdo a los entrevistados las marcas en inglés suelen tener buena aceptación en el mercado objetivo, caso demostrado por muchos restaurantes que han sido exitosos como: Fridays, Subway, Pizza Hut, Mc Donals, etc.



*Figura 23.*

Logo de FASTTAS

Elaboración propia

Se utiliza colores de la gama del rojo, pues es un color que incita el apetito, por tanto las personas tienden a comer cuando ven este color. Es una estrategia de muchas marcas como Mc Donald's, Pizza Hut y Kfc.

### **6.5.2 Promoción**

La promoción estará basada en crear respuesta al modelo "AIDA" (Attention, Interest, Desire and Action), Atención, Interés, Deseo y Acción, cuyos impactos esperados son:

- Atención: llama la atención por sobre la competencia.
- Interés: se despierta un interés.
- Deseo: provoca deseo de conocer más sobre él.
- Acción: estimula la acción de visitar y comprar el producto.

Para todos estos 4 elementos se consideraron las preferencias del segmento objetivo, a continuación se muestran los resultados.

#### **Promoción tradicional**

- Volanteo en el centro comercial. Reparto de 5.000 folletos mensuales cuyo coste unitario es de s/.0, 06 y como mano de obra se utilizarán los colaboradores de la tienda.
- Utilización de bicicletas como medio publicitario ecológico y dinámico.



Figura 24

Promoción de FASTTAS

Elaboración propia

### Página web

- Diseñaremos un landing page para posicionamiento en Internet con información sobre ubicación, cómo llegar, teléfonos de contacto, horarios, carta de producto.

### Redes sociales

- El objetivo es posicionarnos en redes sociales como un producto de calidad y sano.
- Utilización de las redes sociales como canal de comunicación con los clientes y para generar notoriedad de la marca entre los jóvenes, informando sobre los productos y además para lanzar ofertas especiales.
- Presencia en los medios a través de la campaña tradicional de comunicación.



*Figura 25*

Campaña de redes sociales de FASTTAS

Elaboración propia

### **Campaña SEO**

- Subcontrataremos la campaña de lanzamiento SEO y la campaña de mantenimiento SEO durante el año. Nuestro objetivo es aprender posicionamiento con expertos.

### **Campaña SEM**

- Subcontrataremos la campaña de SEM durante el año. Nuestro objetivo es aprender posicionamiento SEM con expertos.



Figura 26

Campaña de SEM

Elaboración propia

### 6.5.3 Plaza

- **CC. Real Plaza Centro Cívico**

Es un centro comercial que forma parte de la cadena Real Plaza, perteneciente al grupo Interbank, la cual se ubica en la ciudad de Lima, precisamente en el centro de la capital limeña.

La inversión de este centro comercial supera los 45 millones de dólares y el cual es considerado como un polo regenerador para el Centro histórico de Lima.

- **Canales de Distribución:**

Solo mantendremos un canal de distribución y venta dentro del Centro Comercial Real Plaza. En el patio de comidas, un área de 61.79 m2 (P 07).



Figura 27.

Patio de comidas

Elaboración propia

#### 6.5.4 Producto

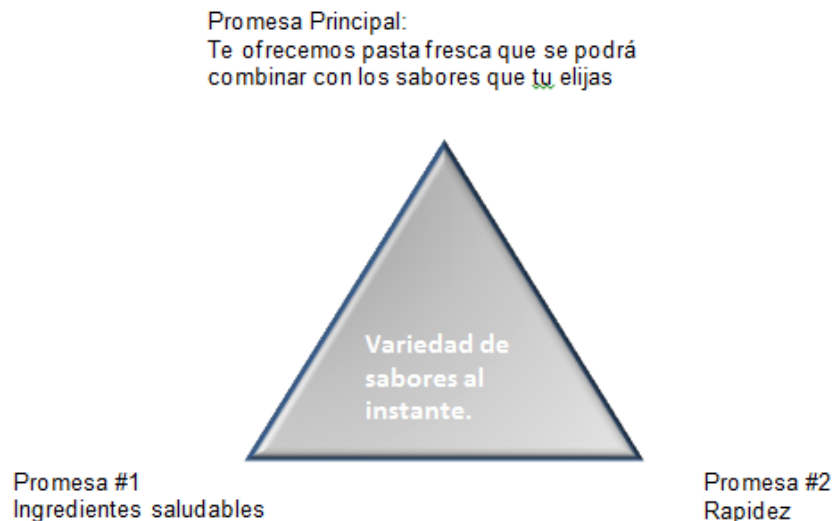
En los últimos años ha venido aumentando el gusto por la comida, cada vez más los clientes buscan nuevos lugares a donde ir, que sean accesibles, ágiles, amigables en la atención y sobretodo se coma bien.

Según encuestas hemos identificado que los potenciales clientes son amantes de la comida italiana pero que no la encuentran en los lugares que frecuentan, como

centros comerciales. Los restaurantes en centros comerciales en su mayoría son pollerías o hamburgueserías, razón por la cual se quiere llegar a ese nicho de mercado, para que los clientes tengan más opciones cuando piensen en comer delicioso y rápido cuando estén en un centro comercial.

Es por ello que Fasttas, trae un nuevo concepto de producto dentro del sector fast-food, que rompe con el tradicional encasillamiento y la limitación de este tipo de oferta culinaria, para innovar y proponer una fórmula gastronómica compuesta por alimentos sanos, servidos de forma ágil e interactiva, a un precio accesible.

Fasttas propone una variedad de pastas frescas y con opción de combinarlas con salsas según elección además de exquisitos acompañamientos, elaborados con ingredientes de calidad, además de nuestro servicio rápido y amigable.



*Figura 28.*

Construcción de la propuesta de valor de FASTTAS

Adaptado de Fundamentos de Marketing por P. Kotler y G. Armstrong, 2008. México D.F., México. Pearson.



La ilustración siguiente muestra el menú que permitirá al cliente elegir sus sabores:

**El plato base, La pasta:** Se servirá en porciones delimitadas por dos tipos de envase;

- El Standard: Que contiene 300gr de pasta, 100 ml de salsa y 20gr de queso rallado.
- El Big: Que contiene 380gr de pasta, 150 de salsa y 25 gr de queso rallado.

El cliente podrá elegir entre las distintas variedades de pastas frescas: Tallarines, tornillo, macarrones.



*Figura 29.*

El plato base de FASTTAS.

Elaboración propia

Las pastas son frescas y para ello se necesita la operación de un equipo denominado extrusora marca ITALGI modelo MICRA, en la cual se agregarán los ingredientes como: harina, huevos, agua hasta lograr la consistencia óptima.



*Figura 30.*

Maquina extrusora marca ITALGI modelo MICRA

Tomado de ITALGI macchine per pasta: <http://www.italgi.it/en/index.php>

Una vez colocadas las pastas frescas en los recipientes se colocan en la refrigeradora para almacenar máximo 48 horas. Para el Servicio ágil se contará con un equipo marca ITALGI modelo AIDA que consta de 8 compartimientos para la cocción de las pastas, 8 compartimientos para mantener las salsas calientes, 4 compartimientos de refrigeración y dos hornillas a inducción para saltear las pastas y combinar con las salsas.



*Figura 31.*

Equipo marca ITALGI modelo AIDA. Tomado de ITALGI macchine per pasta: <http://www.italgi.it/en/index.php>

**Las salsas:** Se servirán como acompañamiento de las pastas frescas. La forma de servir es combinarlas con las pastas en cantidades de 100 ml por porción, con opción a elegir hasta 3 opciones de salsa reduciendo el volumen a hasta 50 ml para no alterar la consistencia del platillo.



*Figura 32.*

Variedad de salsas

Elaboración propia

**Acompañamientos:**

- Los filetes de pollo y res tendrán un peso promedio de 150gr y demandarán una conservación a una temperatura entre 0C<sup>o</sup> y 2C<sup>o</sup>.
- Quesos conservados a una temperatura entre 1°C y 7°C. Dentro del refrigerador parte de baja, en el cajón de los vegetales.
- Las bebidas: Se ofrecerán gaseosas y chicha en presentaciones de 500ml.

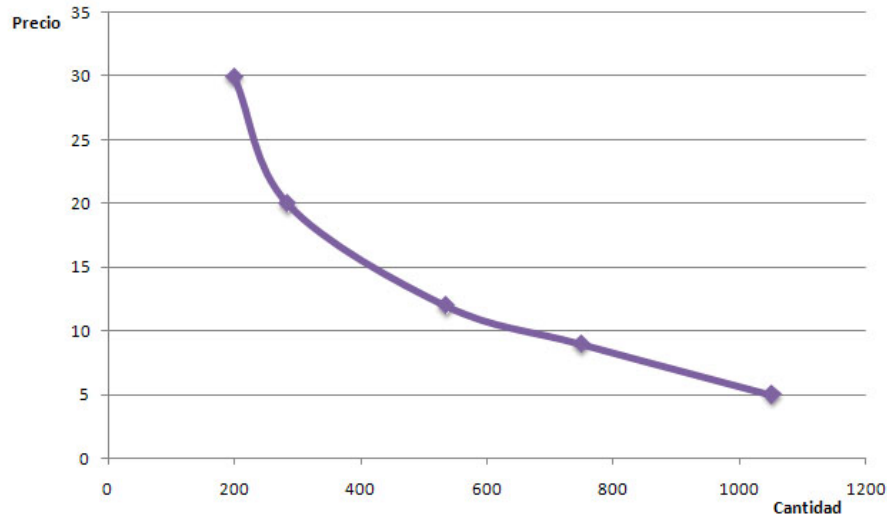


### **6.5.5 Precio**

Según el texto de Weinberger (2015), es de suma importancia para la empresa en cuestión la definición de los precios de los bienes y servicios, y además establecer las políticas de fijación de precios. En general el precio de un bien determinado se establece en función a ciertos aspectos o características que son las siguientes: la percepción que se tiene del bien o servicio, la intensidad de la necesidad insatisfecha, el posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores, el poder adquisitivo de los potenciales clientes, la estructura de costos del producto o servicio y el precios de los productos sustituto ofrecidos por las empresas competidores o rivales.

De acuerdo con el texto de Weinberger (2015), es importante que la política de fijación de precios esté estrechamente relacionado con los costos incurridos por la empresa, así como el precio de los productos ofrecidos por la competencia. En efecto, la empresa debe establecer el rango de precios del producto en cuestión, el cual pueda cubrir los costos de la empresa pero a su vez no pueda reducir el nivel de competitividad en relación a sus competidores más directos.

Para este análisis se consideró la curva de la demanda, con la finalidad de poder tener un mejor conocimiento sobre la variación de la demanda en relación al precio de un producto determinado.



*Figura 33.*

Curva de demanda

Elaboración propia

La estrategia genérica del negocio es de enfoque de diferenciación, lo cual permite a la empresa competir por factores distintos al costo como: una mejor calidad, mejor servicio, mejor producto, entre otros aspectos. Esto significa que la empresa puede oscilar su precio más cercano al precio de la competencia que al costo del producto.

### **Política de Precio**

Se utilizará estrategia de precios impares, el cual nos brindará una maniobra psicológica para que los consumidores perciban que son sustancialmente menores a los de la competencia.

Otra oportunidad para fijar precios y obtener buenos márgenes es el uso de paquetes denominados COMBOS el cual consiste en vender una variedad de productos y adicionales con el fin de mejorar el ticket promedio por cliente.

## 6.6 Plan de ventas

El plan de ventas depende de la demanda esperada, la cual se detalla a continuación.

### 6.6.1 Demanda

Según histórico de tráfico del Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico, tenemos el siguiente número de visitantes por mes:

**Tabla 14**

*Tráfico histórico del Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico*

TRAFICO JUNIO CENTRO CIVICO			
MES	2014	2015	2016
ENERO	1,264,578	1,870,649	1,794,330
FEBRERO	1,220,450	1,618,348	1,727,238
MARZO	1,825,350	1,529,752	1,630,546
ABRIL	1,663,978	1,672,990	1,637,456
MAYO	2,738,048	2,006,415	2,846,387
JUNIO	1,671,461	2,027,869	2,024,553
JULIO	2,085,123	2,057,773	
AGOSTO	2,240,862	1,995,423	
SEPTIEMBRE	2,159,448	1,987,588	
OCTUBRE	1,992,517	2,100,086	
NOVIEMBRE	1,923,013	2,007,431	
DICIEMBRE	2,168,222	2,136,429	
TOTAL	22,953,050	23,010,753	11,660,510

*Adaptado de: Flujo de Visitas al C. C Centro Cívico 2014-2015-2016. Información Centro Comercial*

De acuerdo con los datos del portal web Club de la Franquicia, las visitas anuales a Real Plaza Centro Cívico ascienden a 28 millones (ver anexo 1); en base a ese dato se calculará el mercado objetivo al que FASTTAS desea atender.

*Visitantes anuales del Real Plaza Centro Cívico = 28, 000,000*

*Visitantes mensuales del Real Plaza Centro Cívico = 2, 333,333*

*NSE B y C = 2, 333,333x70% =1, 633,333*

*Visitantes que visitan Real Plaza para comer = 1, 960,000x45% = 735,000*

*Visitantes que prefieren comer pastas = 882,000x11% = 80,850*

*Mercado objetivo = 97,020 x7% = 5,659.50*

### **Nuestro Mercado Meta:**

- Gente que aprecia y que disfruta de la comida italiana.
- Hombres y mujeres.
- Nivel socioeconómico B y C, clase media peruana.
- Para todas las edades.
- Que visiten el Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico.
- También que busquen un servicio ágil y calidad en los productos (fast food).

En el trabajo, es necesario resaltar que el mercado meta que se desea satisfacer debe tomar datos actualizados del flujo de visitas del Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico, es decir hasta el mes de octubre, a fin de poder estimar la demanda potencial en el año 2017. En efecto el primer año del proyecto será el 2017, por lo que el 2016 será el año cero del plan de negocios; es decir en este año se realizará la inversión inicial del proyecto.



## **6.7 Presupuesto plan de marketing**

El presupuesto de marketing se irá trabajando con la metodología de Rolling Forecast, de modo que cada 2 meses se ajusta el presupuesto de marketing de acuerdo a los resultados obtenidos, metas alcanzadas y nuevos pronósticos de ventas.

## 7. CAPÍTULO: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se definirá las características de los equipos, procesos, distribución y lineamientos a seguir para llevar a cabo la estrategia descrita en los capítulos anteriores.

Solo se mantendrá un solo canal de distribución y venta, se desarrollará en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico, ubicado en el patio de comidas y en un área de 62m<sup>2</sup>.

Se identifican 3 áreas, pero por el giro del proyecto, el análisis se realiza básicamente en el área de almacén y cocina:

- Atención al público: área de mesas y servicios higiénicos donde no existen factores de producción por lo cual estará en función del número de personas a atender, pero para el presente proyecto, al ser un área de responsabilidad del centro comercial Real Plaza no es objeto de este estudio.
- Almacén y cocina: Existen procesos donde es necesario realizar una adecuada disposición física. Esta zona estará compuesta a su vez por los almacenes de alimentos e insumos y la cocina.

### 7.1 Equipos de Producción

Para el funcionamiento de las operaciones de **Fasttas** se requerirán los siguientes equipos:

**Tabla 15***Listado de equipos requeridos para FASTTAS*

<b>Descripción</b>	<b>Dimensiones: (ancho x largo x alto)</b>	<b>Precio U.S. (\$) sin IGV</b>
Extrusora ITALGI, modelo MICRA	30cm x 45cm x 45cm	\$ 4,600.00
Estación ITALGI, modelo AIDA	200cm x 80cm x 95cm	\$ 15,800.00
Cocina / plancha American Range: 4 hornillas	90cm x 87cm x 140 x cm	\$ 537.31
Meza de acero inoxidable marca HARMANS	120cm x 60cm x 70cm	\$ 238.81
Congelador Gelator de 2 puertas	90cm x 90cm x 200cm	\$ 1,029.55
Campana extractora marca Boch	60cm x 90cm x 92.4 cm	\$ 1,044.78
Cucharones	Tamaños varios	\$ 104.48
Sartenes	Tamaños varios	\$ 358.21
Espátulas para freír	Tamaños varios	\$ 238.81
Pinzas	Tamaños varios	\$ 238.81
Ollas	Tamaños varios	\$ 1,343.28
Balanza electrónica Henkel	28cm x 25cm x 5cm	\$ 59.70
Licuada Industrial 20Ltr.	10cm x 12cm x 30c,	\$ 134.33
Caja registradora marca METALFRIO modelo VF50	40cm x 50cm x 54cm	\$ 447.76
Módulo de venta	Módulo de 6m2	\$ 1,432.84
Lavadero de Acero Inoxidable	98cm x 48cm x 15cm	\$ 238.81
Estantes para almacenar cajas	150cm x 45cm x 220cm	\$ 1,343.28

Adaptado de ITALGI macchine per pasta: <http://www.italgi.it/en/index.php>

## 7.2 Distribución

Por ser un espacio de 62m2 la distribución del área obedecerá lo siguiente:

- a. Área de almacén.
- b. Área de cocina.
- c. Área de centro de atención al público.

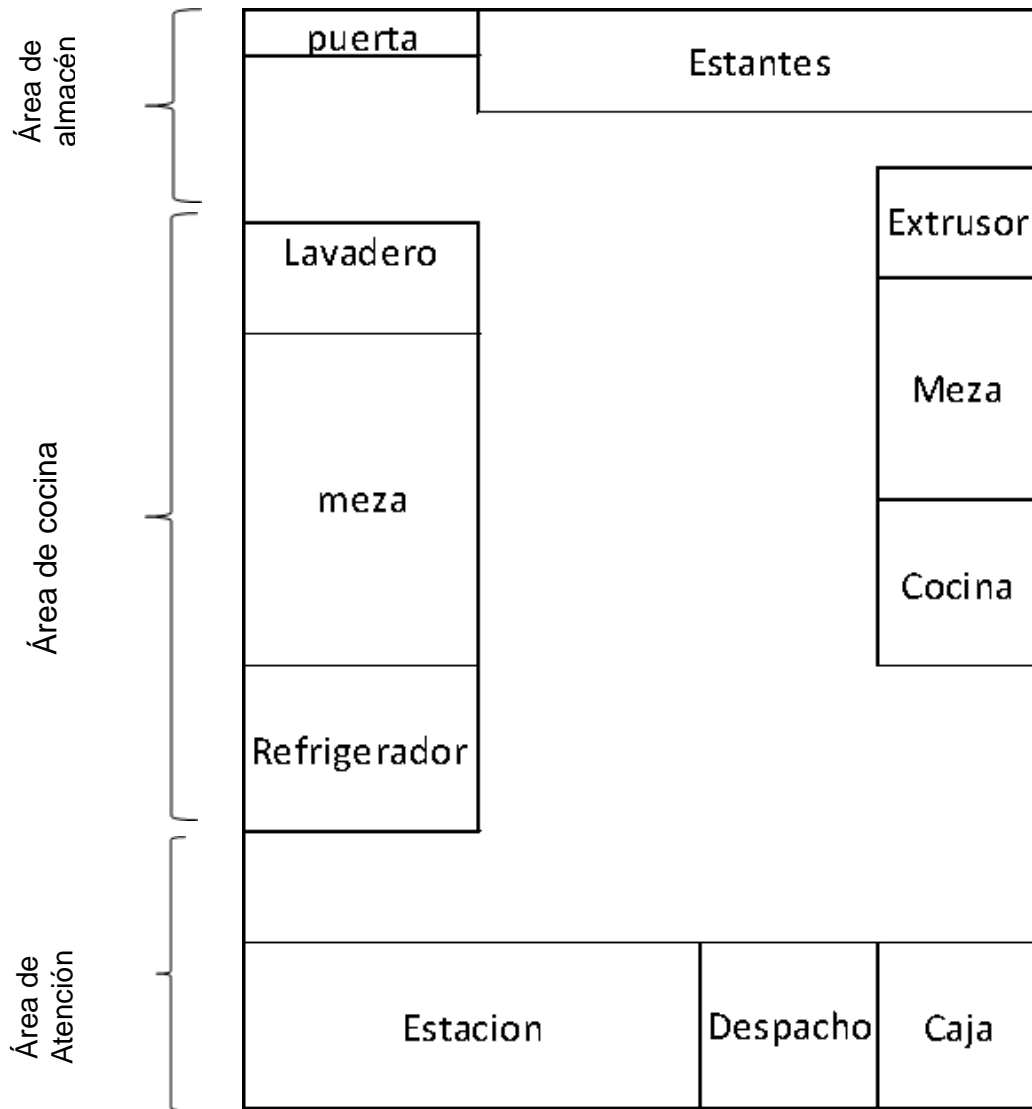


Figura 34.

Distribución del área comercial de FASTTAS

Elaboración propia.

### **7.3 Uniformes**

Para favorecer al Marketing de la marca, el personal recibirá el uniforme de trabajo, el cual permitirá además de mostrar la marca reflejar limpieza y orden hacia los clientes.

15 Gorras con logo

15 Camisas con logo

15 Pantalones

15 Delantales pequeños

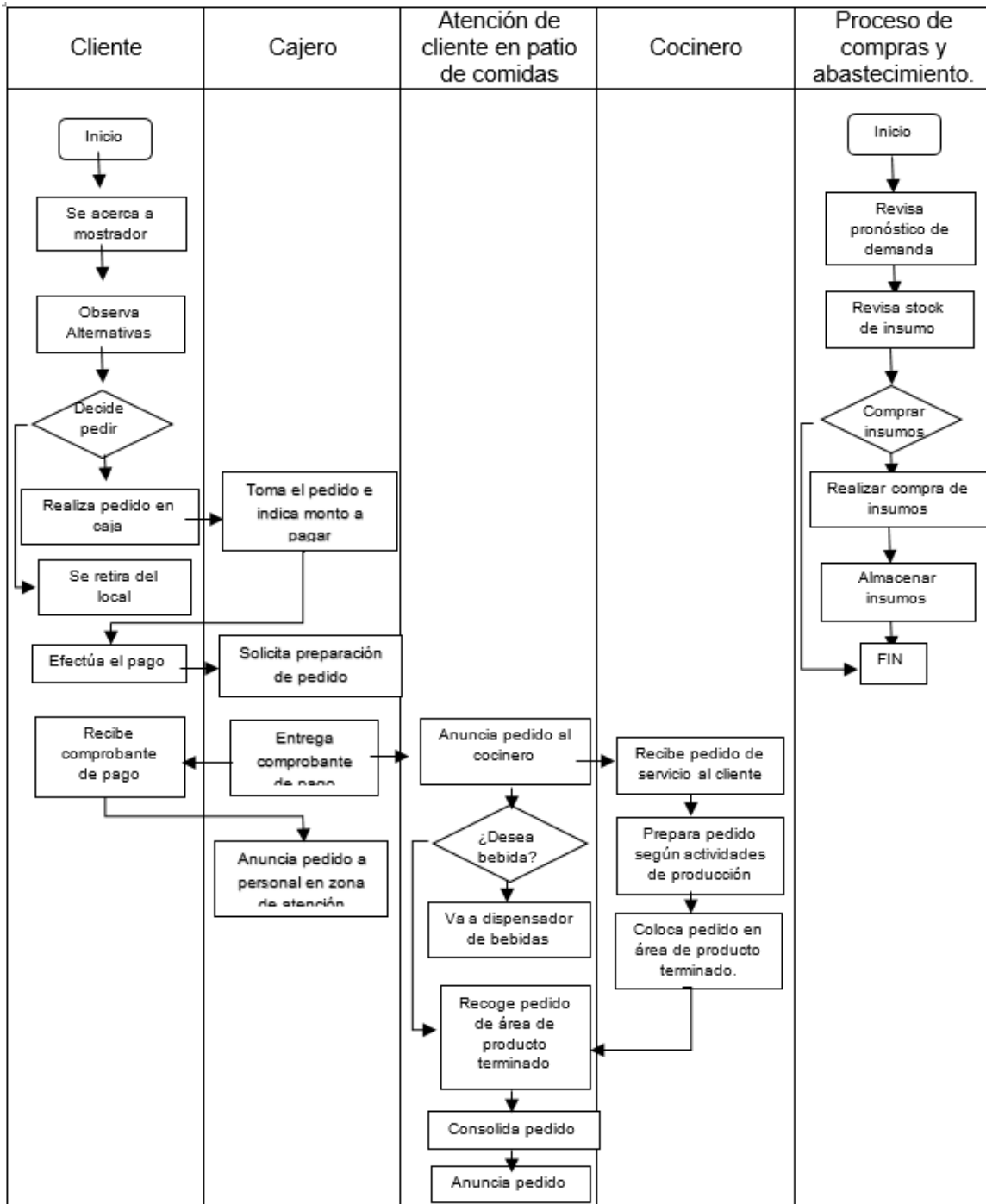
15 Delantales grandes

### **7.4 Procesos**

a. Diagrama de procesos de orden de pedido, compras y abastecimiento.

**Tabla 16**

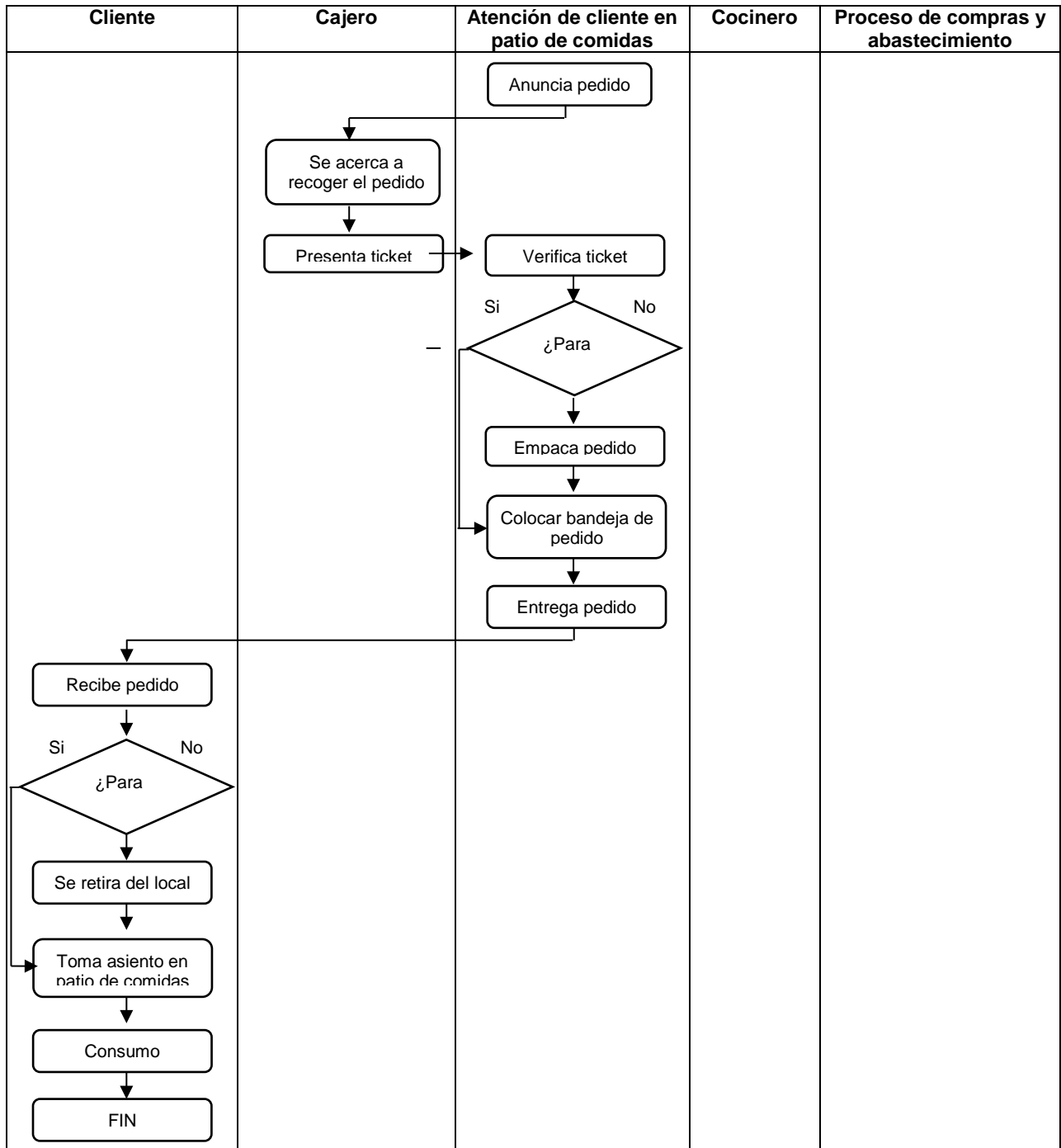
*Flujo de procesos*



Elaboración propia

**Tabla 17**

*Diagrama de procesos de orden de pedido.*



Elaboración propia

#### **7.4.1 Control de calidad**

Según el texto de Weinberger (2012), los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas que puedan presentarse durante el proceso de producción. En efecto, un indicador de calidad está relacionado principalmente con la satisfacción que pueda alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio. En marketing se le denomina como la superación de las expectativas de un cliente determinado.

De acuerdo con el texto de Weinberger (2012), los indicadores de calidad pueden clasificarse en diferentes tipos como. Los indicadores de cumplimiento, los indicadores de evaluación, eficiencia, eficacia y los indicadores de gestión. De igual forma, los factores críticos para el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad establecidos son los siguientes: la gestión de los recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación retención y desarrollo), la gestión de los inventarios de materia prima y productos finales, el ciclo de vida de los productos, y la tecnología.

De acuerdo al análisis de la encuesta, los clientes objetivos valoran mucho el sabor y ello dependerá de la calidad del producto, para cumplir con la estrategia de posicionamiento planteada, donde se define que el cliente deberá recibir productos saludables, sabrosos y confiables, se planea desarrollar un sistema de control de calidad para el negocio. Para ello FASTTAS contará con un sistema de calidad basado en:

Un control de calidad mediante inspecciones y auditorías internas que se realizarán en el local y la persona encargada de realizar estas actividades será el jefe de tienda, quien garantizará que la limpieza, nivel correcto de insumos, personal



equipado y condiciones generales del ambiente de atención al público, estén dentro del estándar establecido. Para ello hará uso de check list y autorizará la apertura del local tras el debido cumplimiento.

De acuerdo con el texto de Chiong (2015), con la finalidad de poder elaborar un eficiente control de calidad, se debe implementar la visita del “cliente oculto”, cuya misión consistirá en hacerse pasar por un cliente normal el cual solicitará un pedido en particular, a fin de poder medir dos aspectos centrales que son los siguientes: El tiempo de atención de los empleados del restaurante de comida rápida, y la calidad tanto del servicio del personal como del producto ofrecido.

Según el texto de Chiong (2015), en la búsqueda de poder ofrecer productos de buena calidad y rentables, se elaborará menús de paltos tanto tradicionales como variados, en base o tomando como referencia a las tendencias del mercado y a las preferencias de los potenciales consumidores, en relación a cierto grupo de alimentos. De igual forma, es de suma importancia que el peso de cada entrega o pedido sea el mismo, por lo que se debe establecer cuál es el correcto peso de cada insumo utilizado en la elaboración de cada palto del menú. De acuerdo con este trabajo, esta es una de las formas más eficientes de controlar el uso de la materia prima en cuestión.

#### **7.4.2 Control de inventario**

Para una mejor gestión y control de inventarios se contará con un sistema de inventario acondicionado a la caja para que los trabajadores de atención anoten ahí

el pedido. El sistema automáticamente mantiene base de datos del inventario inicial y de las cantidad de cada insumo que requiere cada tipo de pedido, por tanto puede en cuestión de segundos brindar el dato del balance actual de inventario, cantidad de pedidos por tipo, número de atenciones, nombre de los clientes, personal que lo atención, hora en la que se atendió y los ingresos de efectivo (incluyendo egresos por cambio).



Figura 35.

Control de inventario

Tomado de HARDSOFT la mejor solución para su negocio.

Para evitar quiebres de stock, se mantendrá un margen adicional de inventario del 10% sobre las ventas pronosticadas. Posteriormente con la experiencia de las ventas se procederá a desarrollar una administración de inventarios con el método ABC.

Se estima que las mermas por insumos vencidos va a ser baja debido a que los productos usados son perecederos de 4 a más días, por tanto se mantendrá con

ayuda del sistema de control de inventarios un traslape de uso y compras de nuevos insumos que evite pérdidas significativas.

### 7.4.3 Actividades de abastecimiento

Para el abastecimiento de verduras y abarrotes:

Se realizará la compra de las verduras y abarrotes 3 veces por semana en el mercado conocido como “C.C Minka” ubicada a 10.4 Km, que se recorre en 26 minutos, con la finalidad de contar siempre con ingredientes frescos.

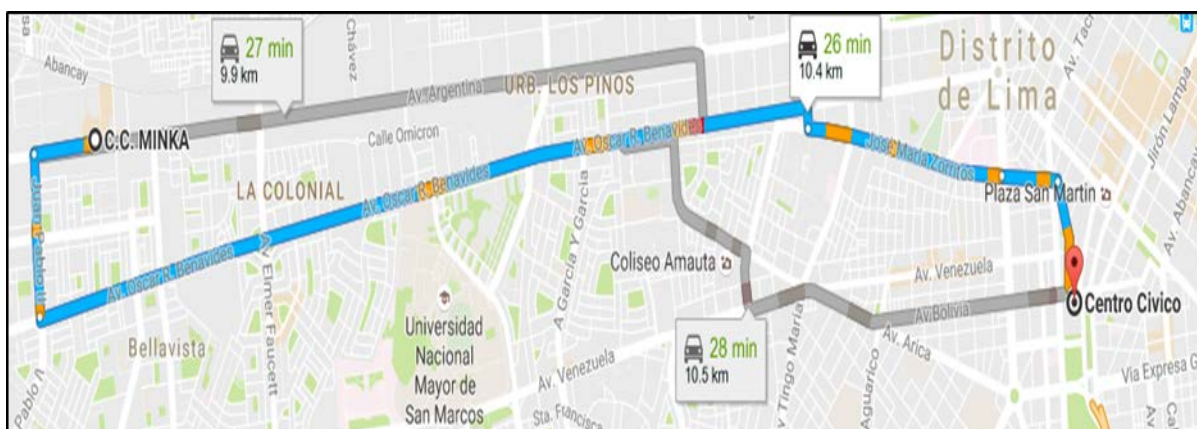


Figura 36.

Ubicación de C.C Minka

Tomado de: Google maps.

Recepcionado los insumos serán lavados adecuadamente, puestos a secar al medio ambiente y posteriormente a ser refrigerados en los envases para su conservación.

Para el abastecimiento de carne de pollo y res:





## 7.5 Horarios de atención

Considerando la demanda por horarios y la capacidad del patio de comidas se determina las ventas por horario.

**Tabla 18**

*Horarios de atención de FASTTAS*

<b>Horarios</b>	<b>Cantidad de platos según horario</b>
9 a 10 am	22
10 a 12 am	22
12 a 2 pm	66
2 a 4 pm	44
4 a 6 pm	44
6 a 9 pm	66
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>

Elaboración propia

Así es posible apreciar que las hora de mayor demanda son los tiempos de almuerzo de 12 a 2 pm y el bloque de la tarde de 6 a 9 pm. Los tiempos de atención tienen el supuesto de llegada de clientes cada 2 minutos y la atención a cada cliente dura 5 minutos. Existen espacios de ocio entre atenciones, para el personal, el cual es razonable y necesario para poder abastecer tiempos de receso y situaciones inesperadas que requieran resolverse.

## 8. CAPÍTULO: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1 Gestión del personal

Según el texto de Weinberger (2012), luego de tener claramente definidos los objetivos que serán perseguidos por la empresa, se debe elaborar el plan de recursos humanos, el cual consiste en la selección de los recursos humanos, los cuales pueden constituir una ventaja para la empresa en cuestión.

Generalmente, de acuerdo con el texto de Weinberger (2012), el plan de recursos humanos debe considerar los siguientes aspectos: Las principales funciones que se requieren en la empresa, las habilidades y capacidades que cada función requiere, los cargos que serán permanentes en la empresa, las tareas que pueden ser realizadas por empleados externos a la empresa, el organigrama de la empresa, las políticas y estrategias que ayudaran a administrar al recurso humano y el presupuesto de las remuneraciones de los empleados de dicha empresa. De igual forma, la empresa en cuestión tendrá dos turnos de trabajo, con la finalidad de poder cumplir con la ley que establece el máximo de 8 horas laborales diarias. Por tanto los turnos serán los siguientes:

**Tabla 19**

*Turno de trabajo de FASTTAS*

Turnos	Horario
A	8 am – 4 pm
B	4 pm – 10 pm

Elaboración propia

El equipo de cada turno contara con el respectivo equipo de trabajo: guantes, gorros, uniformes y carnet de identificación. El primer turno llegara al centro comercial y antes de la atención al público realizara los trabajos preliminares de preparación de los insumos, paralelamente se realizara la inspección tal como se explicó anteriormente. Para el caso del turno B, tomara las actividades en simultáneo de tal manera que no se pierda la atención al público y al final de turno (media hora antes del cierre) realizara limpieza y orden general para el día siguiente.

### 8.1.1 Estructura Organizacional

La estructura de **Fasttas** es de tipo funcional, que es muy práctica para empresas de pocos tipos de productos y en condiciones estables donde las actividades tienden a ser rutinarias.



Figura 38.

Estructura organizacional de FASTTAS

Elaboración propia



El servicio de seguridad y de limpieza del patio de comidas no es considerado por ser del tipo outsourcing y responsabilidad del centro comercial.

### 8.1.2 Perfil del Personal

Para la selección del personal calificado se buscara el perfil que este alineado a los valores de **Fasttas**. El personal directo de atención al cliente es crítico para este negocio, por ello se especifican a continuación ciertas habilidades que debe tener y desarrollar para poder corresponder con la estrategia propuesta:

- **Hablar positivamente:** es la habilidad de una buena comunicación oral, que crea una imagen positiva de un producto, servicio o marca en la mente del consumidor. Lo importante es que el cliente reciba la señal que la persona que va a atenderle está felizmente dispuesta a ello.
- **Saber escuchar:** es una de las mejores habilidades que una persona puede tener para manejar relaciones interpersonales, al cliente le gusta ser escuchado y entendido. Implica: enfocarse en el interlocutor, discernir lo más importante y tomar nota.
- **Saber comprometerse:** No basta creer que el cliente está satisfecho, debe comprobarse que el cliente lo exprese, si es así la transacción se habrá completado exitosamente.
- **Ser cortés:** no debe tener prejuicios ni perjuicios y debe tratar bien a todos los clientes y en todas las situaciones.

En resumen, las habilidades descritas corresponden con el perfil de un buen personal directo de atención al cliente, que no solo debe saber cómo resolver las

situaciones complicadas, sino que debe ser empático para saber qué necesita y cómo satisfacerlo.

### **8.1.3 Desarrollo del personal**

De acuerdo con el texto de Weinberger (2012), es importante establecer los mecanismos que le permitirán al empresario desarrollar y monitorear el desempeño de cada trabajador en particular. En razón de ese objetivo, la empresa debe establecer pautas y estrategias que puedan guiar al trabajador, con la finalidad de que pueda alinearse a los objetivos de la empresa en cuestión.

Según el texto de Weinberger (2012), el empresario debe involucrar a los jefes o directivos de la empresa para que transfieran sus conocimientos a los trabajadores que fueron contratados recientemente. Una política que busque capacitar a su personal es el dictado de cursos o talleres por profesionales que sean externos a la empresa, los cuales van a ser dirigidos a este grupo de trabajadores. De igual forma, es necesario que el personal tenga la suficiente información sobre las políticas de trabajo, los valores, la cultura organizacional, los compañeros de trabajo entre otros aspectos de la empresa en cuestión.

De acuerdo con el texto de Weinberger (2012), luego de la realización de este proceso de capacitación, es necesario que la empresa evalúe el desempeño de cada trabajador, con la finalidad de que el empresario pueda aplicar medidas correctivas hacia estos trabajadores, sino también pueda proponer mejoras y cambios en el mismo trabajo.

El personal será remunerado con un salario mensual, adicionalmente un reconocimiento al buen desempeño como el empleado estrella, previamente evaluado por su par y/o jefe inmediato. Este premio se otorgara bimensual, al trabajador que mostró una actitud sobresaliente en orientación al cliente (no forma parte del alcance de este proyecto detallar las pautas para determinar al empleado estrella). El premio de reconocimiento será de tipo intangible, que variará entre opciones como: un viaje familiar con gastos pagados, cupones para compras domésticas, etc.

**8.2 Gestión de proveedores**

Para cumplir con la estrategia de entregar productos de calidad a los clientes, es importante elegir bien a los proveedores y para realizar la buena selección de proveedores se seguirá con el procedimiento establecido según el flujo adjunto y es responsabilidad del administrador.



Figura 39.

Flujo de gestión de proveedores de FASTTAS

Elaboración propia

No es alcance de este proyecto, definir ahora a los proveedores, pues se debe seguir el procedimiento mencionado anteriormente y verificar que los proveedores cumplan con los requisitos de sanidad, capacidad y calidad.

### 8.3 Cadena de valor

La cadena de valor del presente proyecto será basada en el recurso humano principalmente, los cuales se deben gestionar y ubicar estratégicamente en los procesos de Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio. A continuación un resumen de los procesos de la cadena de valor soportados por las áreas de compras, desarrollo tecnológico, rrhh, sistema de

COMPRAS				
Análisis de proveedores	Stock de Insumos	Stock de envases	Servicios, medios, agencia de viajes, comunicaciones, merchandising	Reposiciones y cambios
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Sistema de logística integrado con proveedores principales.	Tecnología de monitoreo de Salud de los equipos	Sistema Hardsoft	Aplicaciones web, móvil para realizar los pedidos de compra	Procedimientos estandarizados y Reporting de seguimiento de las órdenes.
RECURSOS HUMANOS				
Reclutamiento de personal con habilidades alineadas con los perfiles de puesto establecidos. Diseño e implementación de líneas de carrera de personal técnico bajo el programa Service Pro.				
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				
Desarrollo y adecuación de procesos internos a normas internacionales ISO9001 de Gestión de Calidad. Verificación de la mejora continua.				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
Control de inventario. Recepción y almacenaje de productos. Manipulación. Almacenamiento. Conservación. Inspección de Insumos.	Actividades de preparación y cocción de alimentos. Mantenimiento de equipos. Preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de calidad.	Actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto. Entrega de pedidos en tiempos cortos	Utilizar todos los medios necesarios para la promoción. Publicidad en revistas, volantes, tarjetas promocionales. Página web, Facebook, twitter.	Fidelización al cliente. Personal técnico con capacitación permanente enfocado al profesionalismo. Monitoreo permanente del buzón de sugerencias y de redes sociales para retroalimentación.

MARGEN

gestión.

Figura 40.

Cadena de valor de FASTTAS

Elaboración propia



## 9. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

### 9.1. Análisis de costos

La mano de obra directa hace referencia a los empleados que están involucrado directamente con el proceso de producción de los bienes y servicios ofrecidos por en empresa en particular. En contraste, la mano de obra indirecta está conformado por los empleados de la empresa que no están involucrados directamente en este proceso como el administrador, el contador, el cajero entre otros empleados. En la Tabla 20, se pueden observar tanto las remuneraciones mensuales como anuales de la mano de obra directa e indirecta del proyecto FASTTAS.

**Tabla 20**

*Mano de obra directa e indirecta de FASTTAS*

Personal	Cantidad	Remuneración Mensual	Monto Total Mensual
<b>Mano de Obra Directa</b>			
Cocinero	4	1,800.00	7,200.00
Asistente de Cocina 1	1	900.00	900.00
Asistente de Cocina 2	1	900.00	900.00
Asistente de Cocina 3	1	900.00	900.00
Asistente 1	1	900.00	900.00
Asistente 2	1	900.00	900.00
Asistente 3	1	900.00	900.00
<b>Total Mano de Obra Directa</b>			<b>12,600.00</b>
<b>Mano de Obra Indirecta</b>			
Administrador	1	4,500.00	4,500.00
Asesor de marketing	1	2,500.00	2,500.00
Contador	1	1,500.00	1,500.00
Cajero 1	1	1,100.00	1,100.00
Cajero 2	1	1,100.00	1,100.00
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>			<b>10,700.00</b>
	<b>Total Mano de Obra</b>		<b>23,300.00</b>

Elaboración propia

**Tabla 21***Costos de materias primas e insumos de FASTTAS*

Nº	Materiales e insumos	Unidad	Cantidad x Mes	Costo Unitario	Costo Total
1	pasta	Kg	200	4.00	800.00
2	salsas	unidad	60	7.00	420.00
3	Queso fresco	Kg	50	10.00	500.00
4	Queso Mozzarella	unidad	300	7.00	2,100.00
5	Queso parmesano	unidad	180	3.00	540.00
6	Queso gruyere entre otros	unidad	10	170.00	1,700.00
7	carne de pollo	Kg	50	6.00	300.00
8	carne de res	Kg	50	8.00	400.00
9	gaseosas	unidad	60	7.00	420.00
10	chicha morada	Kg	800	5.00	4,000.00
11	sal y pimienta	unidad	50	1.00	50.00
12	orégano y laurel	Kg	10	0.50	5.00
13	ajos	Kg	45	5.00	225.00
14	cebollas	Kg	300	1.00	300.00
15	tomates	Kg	800	3.00	2,400.00
16	mantequilla	unidad	60	6.00	360.00
17	aceite vegetal	unidad	30	7.00	210.00
18	leche	unidad	900	3.00	2,700.00
19	Limonas	Kg	50	3.00	150.00
20	Otros insumos	unidad	50	8.00	400.00
<b>Costo Total de Materiales (para un mes en promedio)</b>					<b>17,980.00</b>

Tomado de la página web de Plaza Vea: <http://www.plazavea.com.pe/quesos-y-fiambres/quesos-blandos/mozzarella>

De igual forma, los insumos o materias primas son los elementos que son utilizados para la elaboración de los principales platos que serán ofrecidas en el menú de FASTTAS. En la Tabla 21, se puede observar el costo mensual de cada insumo como el producto entre su precio o costo unitario y las cantidades requeridas de dichos insumos. En el rubro de materiales e insumos se encuentran los siguientes ítems: Las pastas, salsas, quesos, carne de pollo y res, gaseosas, condimentos, tomates entre otros insumos utilizados en la elaboración de los platos del menú de FASTTAS.





## 9.2. Punto de Equilibrio

De acuerdo con el trabajo de Weinberger (2012), luego de que se han determinado los costos fijos y variables, el empresario debe conocer cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender a fin de que la empresa no pierda dinero, esta cantidad es el punto de equilibrio del negocio. De igual forma, este punto de equilibrio puede ser considerado como el umbral en donde tanto los ingresos de una empresa son iguales a sus costos de producción.

Generalmente, el punto de equilibrio se establece en unidades físicas o monetarias y su utilidad radica en el conocimiento de la cantidad de ventas mínima que pueda cubrir tanto los costos fijos como variables de la empresa en cuestión.

El cálculo del punto de equilibrio se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{\text{total de costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable unitario}} = \frac{20,239}{5.97} = 3,390$$

El punto de equilibrio también puede ser expresado matemáticamente como el ratio entre el total de costos fijos y el margen de contribución unitaria. En el caso de FASTTAS, la cantidad mínima de ventas es de 3, 390 unidades al mes. De igual forma, se puede calcular el punto de equilibrio en unidades monetarias como el producto entre el punto de equilibrio en unidades físicas y el precio de venta fijado por FASTTAS.

### 9.3. Inversión total

**Tabla 22**

*Equipamiento y maquinaria de FASTTAS*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Soles)	Monto Total (Soles)
1	Máquina para elaborar la pasta	70,000.00	70,000.00
1	Horno	5,999.00	5,999.00
1	Horno microondas	999.00	999.00
1	Nevera (Frigorífico)	4,362.82	4,362.82
1	Congelador	3,799.00	3,799.00
1	Cocina / plancha American Range: 4 hornillas	1,880.58	1,880.58
1	Campana extractora marca Boch	835.83	835.83
1	Extrusora ITALGI, modelo MICRA	16,100.00	16,100.00
1	Estación ITALGI, modelo AIDA	55,300.00	55,300.00
Total de equipamiento y maquinaria			159,276.23

Adaptado de la página web de Importaciones

Hiraoka: <http://www.hiraoka.com.pe/productlist.php?cs=10&t=Ofertas>

Tal como se puede observar en la Tabla 22, los principales equipos que será obtenidos para la realización del proyecto FASTTAS son los siguientes: Una máquina para la elaboración de las pastas, un horno, uno horno microondas, una nevera, un congelador, una cocina, una campana extractora, entre otros artefactos.

De igual forma, en el rubro de equipos de oficina, limpieza, seguridad y otros se encuentran los siguientes ítems: Una laptop, tres impresoras, un escritorio, una silla giratoria entre otros artículos. Generalmente, la mayoría de estos artículos son utilizados por la mano de obra indirecta de un negocio determinado.

**Tabla 23***Equipos de oficina, seguridad y limpieza de FASTTAS*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Soles)	Monto Total (Soles)
<b>Equipos de Oficina</b>			
1	Laptop Administrador	4,000.00	4000.00
3	Impresoras	70.00	210.00
1	Impresora Multifunción	420.00	420.00
2	Televisor	1,000.00	2000.00
1	Escritorio	300.00	300.00
2	Sillas giratorias	180.00	360.00
	total		7290.00
<b>Equipos de Limpieza, seguridad y Otros</b>			
1	Cámara de Seguridad	2,000.00	2000.00
1	Equipo de control de acceso	1,500.00	1500.00
3	Extintores	200.00	600.00
	total		4100.00
<b>Total de Equipos de Oficina Seguridad y Limpieza (Soles)</b>			<b>11,390.00</b>

Adaptado de la página web de Importaciones

Hiraoka: <http://www.hiraoka.com.pe/productlist.php?cs=10&t=Ofertas>

De igual manera, en la tabla 23 se pueden observar los principales artículos de cocina que serán utilizados para la elaboración de los platos del menú de FASTTAS. A diferencia de los equipos de oficina, limpieza y seguridad, los artículos de cocina generalmente son empleados por la mano de obra directa de un negocio en particular. En efecto, entre los artículos de oficina se encuentran los siguientes ítems: Las tazas medidoras, cucharas, cucharones, espátulas, ollas, sartenes, tenedores, pinzas, abrelatas, cuchillos entre otros artículos de cocina.

**Tabla 24***Muebles, equipos y artículos de oficina de FASTTAS*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Soles)	Monto Total (Soles)
4	Tazones para mezclar, de acero inoxidable (varios tamaños)	413.00	1652.00
4	Tazas medidoras	136.50	546.00
4	Cucharas medidoras	315.00	1260.00
4	Cucharones	364.00	1456.00
3	Balanzas o Bascula para pesar ingredientes y controlar porciones	682.50	2047.50
3	Batidores eléctricos	550.00	1650.00
3	Tamices para cernir ingredientes secos, y colar cocidos	70.00	210.00
4	Tablas para picar	160.00	640.00
3	Peladores de hoja móvil para pelar frutas y verduras	70.00	210.00
1	Juego de 2 Mangas de pastelería, y 12 boquillas	486.50	486.50
3	Cucharas de metal y madera, para revolver.	52.50	157.50
2	Tenedores de cocina para voltear carnes	70.00	140.00
2	Pinzas de acero inoxidable	87.50	175.00
2	Espumaderas para filtrar caldos y salsas	33.25	66.50
4	Espátulas (plásticas y de caucho) 5soles	21.00	84.00
3	Abrelatas	24.47	73.40
1	Juego x 4 Recipientes para almacenar sin peligro alimentos	119.00	119.00
1	Juego x 6 Ollas de Varios Tamaños	329.00	329.00
1	Juego x 3 Peroles de varios tamaños	180.00	180.00
1	Asador Giratorio	350.00	350.00
1	Cazuela para saltear	70.00	70.00
3	Sartenes	120.00	360.00
1	Parilla para asar Oster	209.00	209.00
1	Utensilios para el Baño María (5 piezas)	121.00	121.00
3	Moldes en Aluminio para hornear	150.00	450.00
1	Set cuchillos del chef ( 4 Piezas)	229.99	229.99
2	Cuchillos para pelar	96.00	192.00
1	Cuchillo multiusos	75.00	75.00
2	Cuchillo cebolla y ajo	60.00	120.00
2	Chuchillos para deshuesar	78.00	156.00
1	Tajador para cortar papa	451.50	451.50
2	Cuchillos para carnes	90.00	180.00
1	Piedra de amolar	104.65	104.65
2	Extractor de Jugos	179.00	358.00
2	Licadoras	129.00	258.00
1	Batidora	89.00	89.00
1	Estufa	399.00	399.00
<b>Total de muebles, equipos y artículos de cocina</b>			<b>15,655.54</b>

Adaptado de la página web de Importaciones Hiraoka: <http://bit.ly/2eEKYP2>

**Tabla 25***Muebles en general de FASTTAS*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (Soles)	Monto Total (Soles)
2	Cajas Registradoras computarizadas	5,862.50	11,725.00
1	Meza de acero inoxidable marca HARMANS	835.83	835.83
1	Balanza electrónica Henkel	208.95	208.95
1	Módulo de venta	5,014.94	5,014.94
1	Lavadero de Acero Inoxidable	835.83	835.83
2	Estantes para almacenar cajas	4,701.48	9,402.96
10	juegos de mesas y sillas	280.00	2,800.00
<b>Total de Muebles en General (Nuevos Soles)</b>			<b>30,823.51</b>

Adaptado de la página web de Importaciones Hiraoka: <http://bit.ly/2eEKYP2>

**Tabla 26***Artículos complementarios de FASTTAS*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario S/.	Monto Total S/.
15	gorras con logo	10.00	150.00
15	camisas con logo	25.00	375.00
15	pantalones	60.00	900.00
15	delantales pequeños	25.00	375.00
15	delantales grandes	30.00	450.00
<b>Total de artículos complementarios</b>			<b>2,250.00</b>

Adaptado de la página web de Hipermercados Metro: <https://metro.com.pe>

De igual forma, tal como se observa en la Tabla 26, entre los artículos complementarios, los cuales serán utilizados por la mano de obra directa de FASTTAS, se encuentran los siguientes ítems: Gorras, camisas, pantalones, delantales pequeños y delantales grandes.

**Tabla 27***Activos intangibles de FASTTAS*

Descripción	Costo (Soles)	Resumen de Gastos por Rubro
<b>Gastos de Organización</b>		
Estudios Preliminares	2,000.00	
Estudio de Factibilidad Definitivo	5,000.00	
Asesoría	2,000.00	11,900.00
Gastos de instalación	1,500.00	
Búsqueda y Selección de personal	600.00	
Gastos imprevistos	800.00	
<b>Gasto de Constitución</b>		
Gastos Notariales	300.00	
Inscripción en el Registros Públicos	80.00	
Licencia Municipal	600.00	1,680.00
Trámites en Ministerio de Salud	600.00	
Otros Trámites	300.00	
Servicio de Terceros	400.00	
<b>Gastos en Capacitación</b>		
Capacitación en atención al cliente	800.00	1,800.00
Otras Capacitaciones	1,000.00	
<b>Gastos en Publicidad y Promoción</b>		
Permisos Municipales	400.00	
Publicidad	1,000.00	2,400.00
Gastos en Marketing Directo	1,000.00	
<b>Total Intangible (Soles)</b>		<b>17,780.00</b>
<b>Elaboración propia</b>		

A diferencia de los activos tangibles, los cuales fueron descritos anteriormente, los activos intangibles no pueden ser materializados o no pueden ser percibidos por las personas como en el caso de los activos tangibles.

**Tabla 28***Gastos de operación de FASTTAS*

Descripción	Costo (Nuevos Soles)	Gastos mensuales por Rubro	Gastos Anuales por Rubro
<b>Gastos Generales</b>			
Teléfonos Celulares	600.00		
Servicio de Cable	556.00		
Servicio de Internet	334.00		
Seguridad por Monitoreo	333.00	<b>6,688.00</b>	<b>80,256.00</b>
Servicio de agua	453.00		
Servicio de Luz	456.00		
Servicio de telefonía fija	956.00		
Personal de mantenimiento y seguridad	3,000.00		
<b>Gastos Administrativos</b>			
Gastos de Representación	345.00		
Servicio de Terceros	800.00		
Mantenimiento Equipos	234.00	<b>8,355.00</b>	<b>100,260.00</b>
Artículos de limpieza	857.00		
Otros gastos	500.00		
Alquiler	5,619.00		
<b>Gastos de Ventas</b>			
Publicidad	1000.00	<b>1,000.00</b>	<b>12,000.00</b>
<b>Gastos de Operación (Soles)</b>		<b>16,043.00</b>	<b>192,516.00</b>
Elaboración propia			

Tal como puede observarse en la Tabla 28, los gastos de operación se dividen en los siguientes aspectos: Los gastos generales, gastos administrativos y gastos de ventas. De igual forma, estos gastos se subdividen a su vez en otros gastos incurridos en el proyecto FASTTAS.

**Tabla 29***Inversión total de FASTTAS*

Inversiones	Rubros de Inversiones	Inversión desagregada	Inversiones Parciales (Nuevos Soles)	Total de Inversiones (Nuevos Soles)
Inversión Fija	Inversión Tangible	Maquinaria y equipamiento	159,276.23	224,847.28
		Equipo de oficina seguridad y limpieza	8,890.00	
		Muebles, equipos y artículos de cocina	15,655.54	
		Muebles en general	30,823.51	
	Inversión Intangible	Artículos complementarios	2,250.00	17,780.00
		Infraestructura	7,952.00	
		Gastos de organización	11,900.00	
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	Gasto de constitución	1,680.00	139,869.00
		Gastos en capacitación	1,800.00	
		Gastos en promoción	2,400.00	
		Gastos en materiales e insumos básicos	53,940.00	
		Pago de sueldos y salarios	68,400.00	
		Gastos de operación	17,529.00	
Inversión Total (Soles)				<b>382,496.28</b>

Elaboración propia

La Tabla 29 es un consolidado de la inversión total del proyecto FASTTAS, es decir es un cuadro resumen de los ítems antes descritos. En efecto, la inversión total se divide en tres grandes dimensiones que son las siguientes: La inversión tangible, la inversión intangible y el capital de trabajo. Específicamente, el capital de trabajo hace referencia a un activo de propiedad permanente que se mantiene en la empresa; generalmente el monto del capital de trabajo debe calcularse en base al periodo en el cual la empresa se podrá adaptar al entorno.



#### **9.4. Proyección de ventas**

Para el cálculo de la proyección de ingresos suponemos que todo lo producido se vende. Además, para la elaboración de dicha proyección se ha establecido un precio de venta promedio, ya que no se sabe con exactitud el pedido realizado por los clientes. El precio de venta promedio del proyecto FASTTAS, ha sido asignado de acuerdo al precio de venta unitario, dependiendo del horario, y reflejando los costos de producción.

De igual forma, para el cálculo del precio de venta se consideró los precios de venta de los competidores más directos de FASTTAS, a fin de que esos precios sean el precio máximo o límite máximo del precio de venta fijado. Finalmente, a este precio fijado se le debe agregar el Impuesto general de las Ventas, para que se pueda definir al precio final de venta. El crecimiento de la cantidad de ventas fue proyectado en base al crecimiento del sector de restaurantes entre el periodo 2007-2015 de las cuentas nacionales del Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI).

En el caso de la evolución de los precios de venta, se considera la proyección futura de la tasa de inflación por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP); en los próximos años la tasa de inflación será cercana a los 3.33 puntos porcentuales, es decir dentro del rango meta de inflación. Finalmente, en la tabla 31 se puede observar el costo de producción proyectado en base a los precios proyectados en el presupuesto de ventas.

**Tabla 30***Presupuesto de ventas de FASTTAS*

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Precio Promedio mensual	13.93	14.39	14.87	15.37	15.89	16.44	17.00	17.59	18.20	18.84
Cantidad	67,914	73,347	78,481	83,897	89,266	94,711	100,110	105,516	110,897	116,331
Ventas Anuales (Sl.)	946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,191,867.59

Elaboración propia

**Tabla 31***Costos de producción de FASTTAS*

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Materiales e insumos (Sl.)	215,760	233,021	249,332	266,536	283,594	300,894	318,045	335,219	352,315	369,579
Mano de Obra Directa (Sl.)	151,200	163,296	174,727	186,783	198,737	210,860	222,879	234,914	246,895	258,993
Gastos Indirectos	202,656	218,868	234,189	250,348	266,371	282,619	298,729	314,860	330,918	347,133
Costo de Producción Sl.	569,616	615,185	658,248	703,667	748,702	794,373	839,652	884,993	930,128	975,704

Elaboración propia

**Tabla 32***Depreciación anual de activos de FASTTAS*

Depreciación	Monto	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación	Valor residual (S/.)
Equipamiento y maquinaria	159,276.23	10	10%	15,927.62	0.00
Equipo de Oficina Seguridad y Limpieza	8,890.00	5	20%	1,778.00	0.00
Muebles, equipos y artículos de cocina	15,655.54	5	20%	3,131.11	0.00
Muebles en general	30,823.51	10	10%	3,082.35	0.00
Artículos complementarios	2,250.00	2	50%	1,125.00	0.00
<b>Total Depreciación x Año</b>				<b>25,044.08</b>	<b>0.00</b>

Elaboración propia

En la Tabla 32, se muestran los principales activos del negocio y la vida útil que estos activos tienen hasta que terminen de depreciarse totalmente. De igual forma, el porcentaje depreciado de cada año es el ratio entre la unidad y la vida útil de cada activo; dado que todos los activos no tienen una vida útil mayor a 10 años, no existe un valor residual. El valor residual, es el residuo de un activo que al final del periodo de estudio aún no ha terminado de depreciarse, por lo que ese monto sobrante debe colocarse tanto en el flujo de caja económico como financiero al final del periodo.

### 9.5. Financiamiento

De igual forma, un 62% de la inversión total del proyecto FASTTAS será financiado mediante un préstamo bancario de S/ 250,000 a una tasa efectiva anual de 16% a un plazo de 60 meses, mientras que la fracción restante será financiada con capital propio y de los socios involucrados en el proyecto, tal como se puede observar en la Tabla 33.

**Tabla 33***Estructura del financiamiento de FASTTAS*

Financiamiento	Monto (Soles)	Porcentaje
Capital Propio/socios	132,496.28	35%
Banco	250,000.00	65%
<b>Total</b>	<b>382,496.28</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

De igual forma, tal como puede observarse en la Tabla 34, la cuota anual que se debe pagar al banco es de S/ 76,352.35, por lo que la amortización del préstamo se calcula mediante la diferencia de la cuota anual y los intereses del préstamo. La suma de todas las amortizaciones efectuadas en los cinco años debe dar como resultado al monto del préstamo bancario.

**Tabla 34***Cronograma de pago por préstamo de FASTTAS*

Años	Saldo Inicial (Soles)	Intereses (Soles)	Amortización (Soles)	Cuota Anual (Soles)	Saldo Final (Soles)
1	250,000.00	40,000.00	36,352.35	76,352.35	213,647.65
2	213,647.65	34,183.62	42,168.72	76,352.35	171,478.93
3	171,478.93	27,436.63	48,915.72	76,352.35	122,563.22
4	122,563.22	19,610.11	56,742.23	76,352.35	65,820.99
5	65,820.99	10,531.36	65,820.99	76,352.35	0.00
<b>Total Intereses</b>		<b>S/. 131,761.73</b>	<b>S/. 250,000.00</b>		

Elaboración propia

**Tabla 35***Resumen de costos de FASTTAS*

COSTOS	AÑOS									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Costos de producción</b>	<b>569,616.00</b>	<b>615,185.28</b>	<b>658,248.25</b>	<b>703,667.38</b>	<b>748,702.09</b>	<b>794,372.92</b>	<b>839,652.17</b>	<b>884,993.39</b>	<b>930,128.06</b>	<b>975,704.33</b>
Materiales e insumos	215,760.00	233,020.80	249,332.26	266,536.18	283,594.50	300,893.76	318,044.71	335,219.12	352,315.30	369,578.74
Mano de Obra Directa	151,200.00	163,296.00	174,726.72	186,782.86	198,736.97	210,859.92	222,878.94	234,914.40	246,895.03	258,992.89
Gastos indirectos de fabricación	202,656.00	218,868.48	234,189.27	250,348.33	266,370.63	282,619.24	298,728.53	314,859.87	330,917.73	347,132.69
<b>Gastos de operación</b>	<b>272,772.00</b>	<b>279,230.04</b>	<b>285,863.37</b>	<b>292,677.04</b>	<b>299,676.25</b>	<b>306,866.35</b>	<b>314,252.85</b>	<b>321,841.43</b>	<b>329,637.93</b>	<b>337,648.35</b>
Gastos Generales	80,256.00	81,058.56	81,869.15	82,687.84	83,514.72	84,349.86	85,193.36	86,045.29	86,905.75	87,774.81
Gastos Administrativos	180,516.00	185,931.48	191,509.42	197,254.71	203,172.35	209,267.52	215,545.54	222,011.91	228,672.27	235,532.44
Gastos de Venta	12,000.00	12,240.00	12,484.80	12,734.50	12,989.19	13,248.97	13,513.95	13,784.23	14,059.91	14,341.11
<b>Gastos financieros</b>	<b>40,000.00</b>	<b>34,183.62</b>	<b>27,436.63</b>	<b>19,610.11</b>	<b>10,531.36</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Intereses	40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total de costos</b>	<b>882,388.00</b>	<b>928,598.94</b>	<b>971,548.25</b>	<b>1,015,954.53</b>	<b>1,058,909.70</b>	<b>1,101,239.27</b>	<b>1,153,905.03</b>	<b>1,206,834.83</b>	<b>1,259,765.98</b>	<b>1,313,352.68</b>

Elaboración propia

**Tabla 36***Estructura de costos de FASTTAS*

RUBRO	AÑOS									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>COSTOS FIJOS</b>										
Depreciación	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08
Amortización	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00
Gastos Generales	80,256.00	81,058.56	81,869.15	82,687.84	83,514.72	84,349.86	85,193.36	86,045.29	86,905.75	87,774.81
Gastos Administrativos	180,516.00	185,931.48	191,509.42	197,254.71	203,172.35	209,267.52	215,545.54	222,011.91	228,672.27	235,532.44
Gastos de Ventas	12,000.00	12,240.00	12,484.80	12,734.50	12,989.19	13,248.97	13,513.95	13,784.23	14,059.91	14,341.11
Gastos Financieros	40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>341,372.08</b>	<b>342,013.75</b>	<b>341,900.08</b>	<b>340,887.24</b>	<b>338,807.69</b>	<b>335,466.43</b>	<b>342,852.94</b>	<b>350,441.51</b>	<b>358,238.01</b>	<b>366,248.43</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>										
Materiales e insumos	215,760.00	233,020.80	249,332.26	266,536.18	283,594.50	300,893.76	318,044.71	335,219.12	352,315.30	369,578.74
Mano de Obra Directa	151,200.00	163,296.00	174,726.72	186,782.86	198,736.97	210,859.92	222,878.94	234,914.40	246,895.03	258,992.89
Gastos Indirectos de fabricación	202,656.00	218,868.48	234,189.27	250,348.33	266,370.63	282,619.24	298,728.53	314,859.87	330,917.73	347,132.69
<b>Costo variable total</b>	<b>569,616.00</b>	<b>615,185.28</b>	<b>658,248.25</b>	<b>703,667.38</b>	<b>748,702.09</b>	<b>794,372.92</b>	<b>839,652.17</b>	<b>884,993.39</b>	<b>930,128.06</b>	<b>975,704.33</b>

Elaboración propia

**Tabla 37***Estado de ganancias y pérdidas de FASTTAS*

RUBRO	AÑOS									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,191,867.59
Costo de producción	569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33
Utilidad Bruta	376,565.21	440,412.33	508,514.34	585,759.53	669,894.45	762,233.49	862,280.26	971,089.53	1,088,696.03	1,216,163.26
Gastos generales	80,256.00	81,058.56	81,869.15	82,687.84	83,514.72	84,349.86	85,193.36	86,045.29	86,905.75	87,774.81
Gastos Administrativos	100,260.00	102,265.20	104,310.50	106,396.71	108,524.65	110,695.14	112,909.04	115,167.23	117,470.57	119,819.98
Gastos de Ventas	12,000.00	12,240.00	12,484.80	12,734.50	12,989.19	13,248.97	13,513.95	13,784.23	14,059.91	14,341.11
Utilidad de Operación	184,049.21	244,848.57	309,849.90	383,940.49	464,865.90	553,939.52	650,663.90	756,092.78	870,259.80	994,227.36
Depreciación	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08	25,044.08
Amortización de Intangible	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00	3,556.00
Gastos Financieros	40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Antes de Impuestos	115,449.13	182,064.86	253,813.18	335,730.29	425,734.46	525,339.44	622,063.82	727,492.70	841,659.72	965,627.28
Impuestos (30%)	34,634.74	54,619.46	76,143.96	100,719.09	127,720.34	157,601.83	186,619.15	218,247.81	252,497.91	289,688.18
Utilidad Neta (Nuevos Soles)	80,814.39	127,445.41	177,669.23	235,011.20	298,014.12	367,737.61	435,444.67	509,244.89	589,161.80	675,939.10

Elaboración propia

## 9.6. Flujo de caja económico y financiero

**Tabla 38**

*Flujo de caja económico de FASTTAS*

RUBRO	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Por Ventas											
Ventas		946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,191,867.59
Valor Rescate de Activo Fijo											0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo											139,869.00
Total Ingresos		946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,331,736.59
Costos de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33
Gastos operativos		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00
Impuestos		34,634.74	54,619.46	76,143.96	100,719.09	127,720.34	157,601.83	186,619.15	218,247.81	252,497.91	289,688.18
Inversión	382,496.28										
Total Egresos	382,496.28	796,766.74	862,320.74	926,908.21	996,902.47	1,068,938.43	1,144,490.75	1,218,787.32	1,295,757.20	1,375,141.97	1,457,908.51
Flujo Neto Económico (Nuevos Soles)	(382,496.28)	149,414.47	193,276.87	239,854.39	292,524.45	349,658.11	412,115.66	483,145.11	560,325.72	643,682.11	873,828.07

Elaboración propia



**Tabla 39***Flujo de caja financiero de FASTTAS*

RUBRO	AÑOS											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Ingresos por Venta												
Ventas de productos		946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,191,867.59	
Valor Rescate de Activo Fijo												0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo												139,869.00
Préstamo	250,000.00											
Total de Ingresos	250,000.00	946,181.21	1,055,597.61	1,166,762.59	1,289,426.91	1,418,596.54	1,556,606.41	1,701,932.43	1,856,082.92	2,018,824.08	2,331,736.59	
Costo de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33	
Gastos de operación		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	
Intereses		40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Amortización de Préstamo		36,352.35	42,168.72	48,915.72	56,742.23	65,820.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Impuesto		34,634.74	54,619.46	76,143.96	100,719.09	127,720.34	157,601.83	186,619.15	218,247.81	252,497.91	289,688.18	
Inversión	382,496.28											
Total Egresos	382,496.28	873,119.09	938,673.08	1,003,260.55	1,073,254.81	1,145,290.78	1,144,490.75	1,218,787.32	1,295,757.20	1,375,141.97	1,457,908.51	
Flujo Neto Financiero (Nuevos Soles)	(132,496.28)	73,062.13	116,924.53	163,502.04	216,172.10	273,305.77	412,115.66	483,145.11	560,325.72	643,682.11	873,828.07	

Elaboración propia

**Tabla 40***Indicadores económicos de FASTTAS*

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE) en Nuevos Soles	S/. 1,334,320.42
Valor Actual Neto Financiero (VANF) en Nuevos Soles	S/. 1,460,871.79
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	59.50%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	94.89%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	1.68

Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 40, tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable. Este resultado significa que el valor presente de los flujos de caja futuros, descontando la inversión inicial, representará ganancias por encima de la rentabilidad exigida. De igual forma, tanto la tasa interna de retorno del flujo de caja económico como financiero son mayores a la tasa de descuento que fue usada en este plan de negocios (15%), el proyecto es rentable. Por último, la inversión total realizada para el financiamiento del proyecto FASTTAS será recuperada en 1 año y seis meses.

De igual manera, una forma de poder medir la rentabilidad de un negocio en particular es mediante el cálculo del promedio ponderado del costo de capital WACC (Weighted average cost of capital). En general, el costo de capital de una empresa es la tasa de retorno requerida por los inversionistas para el promedio de las inversiones de la empresa. La forma más común de poder calcular esta tasa de retronó, es mediante el cálculo del costo marginal de cada fuente de capital, y en base a esa

información se calcula el promedio ponderado de dichos costos, tal como se observa en la siguiente ecuación:

$$WACC = K_d * (1 - T) * \frac{D}{D + C} + k_e * \frac{C}{D + C}$$

Donde:

*WACC = Promedio ponderado del costo de capital*

*k<sub>d</sub> = Costo de la deuda financiera*

*T = Tasa impositiva*

*D = Deuda financiera contraída*

*C = Capital aportado por los accionistas*

*k<sub>e</sub> = tasa de retorno exigida por el accionista*

Para poder hallar el costo de la deuda, se utilizan generalmente dos métodos que son: El rendimiento al vencimiento (YTM) y el rating de deuda. En el caso del cálculo del costo de las acciones se utiliza el Método de valoración de activos financieros CAPM (Capital Asset Pricing Model) mediante la siguiente fórmula:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i [E(R_M - R_f)] + \text{riesgo país}$$

Donde:

*E(R<sub>i</sub>) = Retorno esperado sobre la acción i*

*R<sub>f</sub> = Retorno del activo libre de riesgo*

*β<sub>i</sub>*

*= Sensibilidad del retorno de la acción i ante cambios en el retorno del mercado*

$E(R_M) = \text{retorno esperado del mercado}$

$E(R_M) - R_f = \text{Premio del riesgo de mercado}$

En el presente trabajo, el retorno esperado sobre la acción es de 27%, por lo que este porcentaje es la tasa de retorno empleada en el cálculo del promedio ponderado del costo de capital WACC. En relación con los otros componentes de la fórmula del WACC, la deuda financiera y el capital aportado por los accionistas pueden ser obtenidos de la Tabla 33, en donde se detalla la estructura de financiamiento de FASTTAS. De igual forma, la tasa impositiva hace referencia al impuesto a la renta vigente en el Perú que es de 30%. Luego de reemplazar estos datos en la fórmula del WACC, se obtiene un costo de capital de 16.68%. Dado que los flujos tanto económicos como financieros tienen un retorno superior al costo de capital, el plan de negocios de FASTTAS es rentable.

Una de las principales desventajas del uso del promedio ponderado del costo de capital, es que mediante este análisis se asume que la estructura de capital se mantiene constante; es decir no se puede analizar los efectos de una posible reducción o aumento en el nivel de apalancamiento de una empresa.

## 9.7 Análisis de sensibilidad

### Caso 1: aumento de las ventas en 10%

**Tabla 41**

*Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 1)*

RUBRO	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Por Ventas											
Ventas		946,181.21	1,075,145.71	1,221,688.07	1,389,279.24	1,580,166.21	1,797,628.69	2,045,413.83	2,328,028.65	2,650,204.54	3,017,257.87
Valor Rescate de Activo Fijo											0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo											139,869.00
<b>Total Ingresos</b>		<b>946,181.21</b>	<b>1,075,145.71</b>	<b>1,221,688.07</b>	<b>1,389,279.24</b>	<b>1,580,166.21</b>	<b>1,797,628.69</b>	<b>2,045,413.83</b>	<b>2,328,028.65</b>	<b>2,650,204.54</b>	<b>3,157,126.87</b>
Costos de producción		569,616.00	626,577.60	689,235.36	758,158.90	833,974.79	917,372.26	1,009,109.49	1,110,020.44	1,221,022.48	1,343,124.73
Gastos operativos		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00
Impuestos		34,634.74	57,066.19	83,325.47	114,327.33	150,609.43	193,008.71	238,826.37	292,323.42	354,643.72	427,079.15
Inversión	382,496.28										
<b>Total Egresos</b>	<b>382,496.28</b>	<b>796,766.74</b>	<b>876,159.79</b>	<b>965,076.83</b>	<b>1,065,002.23</b>	<b>1,177,100.22</b>	<b>1,302,896.97</b>	<b>1,440,451.86</b>	<b>1,594,859.86</b>	<b>1,768,182.21</b>	<b>1,962,719.88</b>
<b>Flujo Neto Económico (Nuevos Soles)</b>	<b>(382,496.28)</b>	<b>149,414.47</b>	<b>198,985.92</b>	<b>256,611.25</b>	<b>324,277.02</b>	<b>403,066.00</b>	<b>494,731.71</b>	<b>604,961.97</b>	<b>733,168.80</b>	<b>882,022.33</b>	<b>1,194,406.99</b>

Elaboración propia

**Tabla 42***Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 1)*

RUBRO	AÑOS											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Ingresos por Venta												
Ventas de productos		946,181.21	1,075,145.71	1,221,688.07	1,389,279.24	1,580,166.21	1,797,628.69	2,045,413.83	2,328,028.65	2,650,204.54	3,017,257.87	
Valor Rescate de Activo Fijo												0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo												139,869.00
Préstamo	250,000.00											
<b>Total de Ingresos</b>	<b>250,000.00</b>	<b>946,181.21</b>	<b>1,075,145.71</b>	<b>1,221,688.07</b>	<b>1,389,279.24</b>	<b>1,580,166.21</b>	<b>1,797,628.69</b>	<b>2,045,413.83</b>	<b>2,328,028.65</b>	<b>2,650,204.54</b>	<b>3,157,126.87</b>	
Costo de producción		569,616.00	626,577.60	689,235.36	758,158.90	833,974.79	917,372.26	1,009,109.49	1,110,020.44	1,221,022.48	1,343,124.73	
Gastos de operación		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	
Intereses		40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Amortización de Préstamo		36,352.35	42,168.72	48,915.72	56,742.23	65,820.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Impuesto		34,634.74	57,066.19	83,325.47	114,327.33	150,609.43	193,008.71	238,826.37	292,323.42	354,643.72	427,079.15	
Inversión	382,496.28											
<b>Total Egresos</b>	<b>382,496.28</b>	<b>873,119.09</b>	<b>952,512.14</b>	<b>1,041,429.17</b>	<b>1,141,354.57</b>	<b>1,253,452.56</b>	<b>1,302,896.97</b>	<b>1,440,451.86</b>	<b>1,594,859.86</b>	<b>1,768,182.21</b>	<b>1,962,719.88</b>	
<b>Flujo Neto Financiero (Nuevos Soles)</b>	<b>(132,496.28)</b>	<b>73,062.13</b>	<b>122,633.57</b>	<b>180,258.90</b>	<b>247,924.67</b>	<b>326,713.65</b>	<b>494,731.71</b>	<b>604,961.97</b>	<b>733,168.80</b>	<b>882,022.33</b>	<b>1,194,406.99</b>	

Elaboración propia

Generalmente, el análisis de sensibilidad es una evaluación de los posibles efectos que puedan tener las variables como las ventas o los precios sobre los indicadores económicos del proyecto. De igual forma, se pueden considerar como parte del análisis de sensibilidad a los escenarios normal, pesimista y optimista.

**Tabla 43**

*Indicadores económicos de FASTTAS (caso 1)*

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE) en Nuevos Soles	S/. 1,679,371.73
Valor Actual Neto Financiero (VANF) en Nuevos Soles	S/. 1,805,923.10
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	63.60%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	100.56%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	1.57

Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 43, luego del aumento en las ventas en 10%, tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable. De igual forma, tanto la tasa interna de retorno del flujo de caja económico como financiero son mayores a la tasa de descuento que fue usada en este plan de negocios (15%), el proyecto es rentable. Por último, la inversión total realizada para el financiamiento del proyecto FASTTAS será recuperada en 1 año y cinco meses aproximadamente.

## Caso 2: aumento de los precios en 10%

**Tabla 44**

*Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 2)*

RUBRO	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ingresos Por Ventas</b>											
Ventas		946,181.21	1,124,063.28	1,323,022.48	1,555,742.14	1,820,840.60	2,125,103.06	2,470,857.33	2,864,711.99	3,311,893.53	3,821,593.95
Valor Rescate de Activo Fijo											0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo											139,869.00
<b>Total Ingresos</b>		<b>946,181.21</b>	<b>1,124,063.28</b>	<b>1,323,022.48</b>	<b>1,555,742.14</b>	<b>1,820,840.60</b>	<b>2,125,103.06</b>	<b>2,470,857.33</b>	<b>2,864,711.99</b>	<b>3,311,893.53</b>	<b>3,961,462.95</b>
Costos de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33
Gastos operativos		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00
Impuestos		34,634.74	75,159.16	123,021.92	180,613.66	248,393.56	328,150.83	417,296.62	520,836.53	640,418.75	778,606.09
Inversión	382,496.28										
<b>Total Egresos</b>	<b>382,496.28</b>	<b>796,766.74</b>	<b>882,860.44</b>	<b>973,786.17</b>	<b>1,076,797.03</b>	<b>1,189,611.65</b>	<b>1,315,039.75</b>	<b>1,449,464.79</b>	<b>1,598,345.92</b>	<b>1,763,062.81</b>	<b>1,946,826.42</b>
<b>Flujo Neto Económico (Nuevos Soles)</b>	<b>(382,496.28)</b>	<b>149,414.47</b>	<b>241,202.84</b>	<b>349,236.31</b>	<b>478,945.10</b>	<b>631,228.95</b>	<b>810,063.32</b>	<b>1,021,392.54</b>	<b>1,266,366.07</b>	<b>1,548,830.73</b>	<b>2,014,636.53</b>

Elaboración propia





**Tabla 45***Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 2)*

RUBRO	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Venta											
Ventas de productos		946,181.21	1,124,063.28	1,323,022.48	1,555,742.14	1,820,840.60	2,125,103.06	2,470,857.33	2,864,711.99	3,311,893.53	3,821,593.95
Valor Rescate de Activo Fijo											0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo											139,869.00
Préstamo	250,000.00										
<b>Total de Ingresos</b>	<b>250,000.00</b>	<b>946,181.21</b>	<b>1,124,063.28</b>	<b>1,323,022.48</b>	<b>1,555,742.14</b>	<b>1,820,840.60</b>	<b>2,125,103.06</b>	<b>2,470,857.33</b>	<b>2,864,711.99</b>	<b>3,311,893.53</b>	<b>3,961,462.95</b>
Costo de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33
Gastos de operación		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00
Intereses		40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de Préstamo		36,352.35	42,168.72	48,915.72	56,742.23	65,820.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto		34,634.74	75,159.16	123,021.92	180,613.66	248,393.56	328,150.83	417,296.62	520,836.53	640,418.75	778,606.09
Inversión	382,496.28										
<b>Total Egresos</b>	<b>382,496.28</b>	<b>873,119.09</b>	<b>959,212.79</b>	<b>1,050,138.52</b>	<b>1,153,149.38</b>	<b>1,265,963.99</b>	<b>1,315,039.75</b>	<b>1,449,464.79</b>	<b>1,598,345.92</b>	<b>1,763,062.81</b>	<b>1,946,826.42</b>
<b>Flujo Neto Financiero (Nuevos Soles)</b>	<b>(132,496.28)</b>	<b>73,062.13</b>	<b>164,850.50</b>	<b>272,883.97</b>	<b>402,592.76</b>	<b>554,876.61</b>	<b>810,063.32</b>	<b>1,021,392.54</b>	<b>1,266,366.07</b>	<b>1,548,830.73</b>	<b>2,014,636.53</b>

Elaboración propia

**Tabla 46***Indicadores económicos de FASTTAS (caso 2)*

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE) en Nuevos Soles	S/. 2,833,543.69
Valor Actual Neto Financiero (VANF) en Nuevos Soles	S/. 2,960,095.06
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	77.14%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	122.17%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	1.30

Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 46, luego del aumento en el precio de venta de 10%, tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable. Al igual que en el caso 1 se observa un incremento en el Valor Actual Neto del proyecto en comparación con el caso inicial.

De igual forma, tanto la tasa interna de retorno del flujo de caja económico como financiero son mayores a la tasa de descuento que fue usada en este plan de negocios (15%), el proyecto es rentable. Por último, la inversión total realizada para el financiamiento del proyecto FASTTAS será recuperada en 1 año y tres meses aproximadamente.

### Caso 3: aumento de los precios en 1%

**Tabla 47**

*Flujo de caja económico de FASTTAS (caso 3)*

RUBRO	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ingresos Por Ventas</b>											
Ventas		946,181.21	1,032,094.47	1,115,384.49	1,204,269.48	1,294,156.16	1,386,830.68	1,480,538.83	1,576,092.80	1,673,038.27	1,772,567.32
Valor Rescate de Activo Fijo											0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo											139,869.00
<b>Total Ingresos</b>		<b>946,181.21</b>	<b>1,032,094.47</b>	<b>1,115,384.49</b>	<b>1,204,269.48</b>	<b>1,294,156.16</b>	<b>1,386,830.68</b>	<b>1,480,538.83</b>	<b>1,576,092.80</b>	<b>1,673,038.27</b>	<b>1,912,436.32</b>
Costos de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33
Gastos operativos		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00
Impuestos		34,634.74	47,568.52	60,730.52	75,171.86	90,388.22	106,669.11	120,201.07	134,250.77	148,762.17	163,898.10
Inversión	382,496.28										
<b>Total Egresos</b>	<b>382,496.28</b>	<b>796,766.74</b>	<b>855,269.80</b>	<b>911,494.77</b>	<b>971,355.24</b>	<b>1,031,606.31</b>	<b>1,093,558.03</b>	<b>1,152,369.24</b>	<b>1,211,760.17</b>	<b>1,271,406.23</b>	<b>1,332,118.43</b>
<b>Flujo Neto Económico (Nuevos Soles)</b>	<b>(382,496.28)</b>	<b>149,414.47</b>	<b>176,824.67</b>	<b>203,889.72</b>	<b>232,914.25</b>	<b>262,549.84</b>	<b>293,272.65</b>	<b>328,169.59</b>	<b>364,332.64</b>	<b>401,632.05</b>	<b>580,317.89</b>

Elaboración propia

**Tabla 48***Flujo de caja financiero de FASTTAS (caso 3)*

RUBRO	AÑOS											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Ingresos por Venta												
Ventas de productos		946,181.21	1,032,094.47	1,115,384.49	1,204,269.48	1,294,156.16	1,386,830.68	1,480,538.83	1,576,092.80	1,673,038.27	1,772,567.32	
Valor Rescate de Activo Fijo												0.00
Valor Rescate de Capital Trabajo												139,869.00
Préstamo	250,000.00											
Total de Ingresos	250,000.00	946,181.21	1,032,094.47	1,115,384.49	1,204,269.48	1,294,156.16	1,386,830.68	1,480,538.83	1,576,092.80	1,673,038.27	1,912,436.32	
Costo de producción		569,616.00	615,185.28	658,248.25	703,667.38	748,702.09	794,372.92	839,652.17	884,993.39	930,128.06	975,704.33	
Gastos de operación		192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	192,516.00	
Intereses		40,000.00	34,183.62	27,436.63	19,610.11	10,531.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Amortización de Préstamo		36,352.35	42,168.72	48,915.72	56,742.23	65,820.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Impuesto		34,634.74	47,568.52	60,730.52	75,171.86	90,388.22	106,669.11	120,201.07	134,250.77	148,762.17	163,898.10	
Inversión	382,496.28											
Total Egresos	382,496.28	873,119.09	931,622.14	987,847.12	1,047,707.58	1,107,958.66	1,093,558.03	1,152,369.24	1,211,760.17	1,271,406.23	1,332,118.43	
Flujo Neto Financiero (Nuevos Soles)	(132,496.28)	73,062.13	100,472.33	127,537.37	156,561.90	186,197.50	293,272.65	328,169.59	364,332.64	401,632.05	580,317.89	

Elaboración propia

**Tabla 49***Indicadores financieros de FASTTAS (caso 3)*

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE) en Nuevos Soles	S/. 905,774.71
Valor Actual Neto Financiero (VANF) en Nuevos Soles	S/. 1,032,326.08
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	51.83%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	82.94%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	1.93

Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 49, luego del aumento en el precio de venta solo en 1%, tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable. De igual forma, tanto la tasa interna de retorno del flujo de caja económico como financiero son mayores a la tasa de descuento que fue usada en este plan de negocios (15%), el proyecto es rentable. Además, la inversión total realizada para el financiamiento del proyecto FASTTAS será recuperada en 1 año y 9 meses aproximadamente. Sin embargo, es preciso resultar que a diferencia de los casos 1 y 2, en el caso 3 se observa una reducción tanto del Valor Actual Neto como de la Tasa interna de retorno, causado por el bajo crecimiento del precio de venta.

## 10. CONCLUSIONES

- El proyecto se presentó con el fin de evaluar la aceptación del servicio de fast food y pastas-FASTTAS por parte de los consumidores peruanos entre los años 2017-2026.
- Mediante los datos de la encuesta, se observa que del total de visitantes al CC. REAL PLAZA el 51% indica como primera opción pasar a comer algo en el patio de comidas o ya sea para llevar a casa. No hay una predominancia marcada en el sexo de los que visitan el centro comercial.
- El rango de edades de los visitantes a CC. REAL PLAZA oscila entre los 18 a 35 años como grupo mayoritario quienes perciben un salario entre 850 y 4000 soles, son personas que frecuentan el patio de comidas más de 3 veces por semana, gustan en su mayoría del pollo a la brasa y broaster.
- Un 11% del total de visitantes a CC. REAL PLAZA son los que prefieren pastas, de igual forma lo que los consumidores valoran más de comer en un fast-food es la cantidad servida y el sabor.
- De igual forma, se observa que los dos grupos mayoritarios de visitantes residen en los alrededores del establecimiento como Lima Cercado y en los distritos colindantes como Breña y La Victoria, como segundo grupo mayoritario residen en San Juan de Lurigancho cuyo nivel de educación es principalmente técnico y universitario.

- La construcción tanto del flujo financiero como económico se elaboró en base a la inversión total del proyecto, la proyección de ventas, el resumen de costos, el estado de ganancias y pérdidas, y la estructura de financiamiento de FASTTAS.
- Tanto el Valor Actual Neto, la tasa interna de retorno del proyecto y el periodo de recuperación de la inversión, y los cambios producidos en el análisis de sensibilidad, demuestran que el proyecto de FASTTAS es viable tanto a nivel económico como financiero.
- En el primer escenario del aumento de las ventas en 10%, tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable. La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento y el periodo de recuperación es de 1 año y cinco meses.
- En el segundo escenario del aumento de los precios en 10% tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS es rentable.
- En el tercer escenario del aumento de los precios en 1% tanto el Valor Actual Neto del flujo de caja económico como el del flujo de caja financiero son positivos, por lo que el proyecto de FASTTAS sigue siendo rentable.



## **RECOMENDACIONES FINALES**

El presente plan de negocios puede ser complementado por un estudio de factibilidad del negocio FASTTAS. En general, un estudio de factibilidad está compuesto por varios tópicos incluidos en el presente plan de negocios, como el estudio de mercado y el estudio financiero. En efecto, hay algunos tópicos que no están incluidos en el plan de negocios y que sí están incluidos en el estudio de factibilidad, como el estudio ambiental y social de un proyecto determinado.

De igual forma, un diseño adecuado del plan de factibilidad del negocio de FASTTAS, permitirá tener una visión más profunda e integral sobre el mercado de fast food en el Perú. Esta visión no incluye solo el estudio de los competidores del sector, sino que está relacionado con un análisis detallado de los impactos sociales y ambientales de este proyecto.

El sector de comida rápida en el Perú es un mercado en crecimiento, por lo que se deben aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, así como potenciar las posibles fortalezas inherentes al dicho sector.

## **Bibliografía**

Banco Mundial. (2015). *Perú siguiendo la senda del éxito: Productividad para impulsar el crecimiento económico*. Resumen ejecutivo del Grupo Banco Mundial.

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2011). *International marketing*. 15a ed. Estados Unidos: McGraw-Hill/Irwin.

Chiong, J. (2015). *Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes de tipo "food trucks" con enfoque en comida rápida y saludable en Nicaragua*. Tesis de Maestría de la facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Diario El Peruano (2016). *El país y la clase media*. Lima-Perú: 27 de julio. Disponible en: <http://www.elperuano.pe/noticia-el-pais-y-clase-media-43221.aspx>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14a. Ed). México: Pearson Education.

Lambin, J, Galluci, C, y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill. Interamericana editores.

Monferrer D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Physicians Committee (2015). *La Comida Vegetariana: Poderosa para la Salud*. Comité de médicos para una Medicina Responsable. Recuperado de: <http://www.pcrm.org/health/diets/vegdiets/la-comida-vegetariana-poderosa-para-la-salud>

Quiñones R. (2012). *Mercadotecnia internacional*. México: RED TERCER MILENIO S.C.

Sociedad Peruana de Gastronomía (2016). El mayor reto de la cocina peruana es hacer de sus recetas, productos que se puedan encontrar en los supermercados del mundo. Lima-Perú: 13 de abril. Disponible en:  
<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/eduardo-fernandez-el-mayor-reto-de-la-cocina-peruana-es-hacer-de-sus-recetas-productos-que-se-puedan-encontrar-en-los-supermercados-del-mundo.html>

Weinberger, K. (2012). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Ministerio de la Producción.

## ANEXO 1

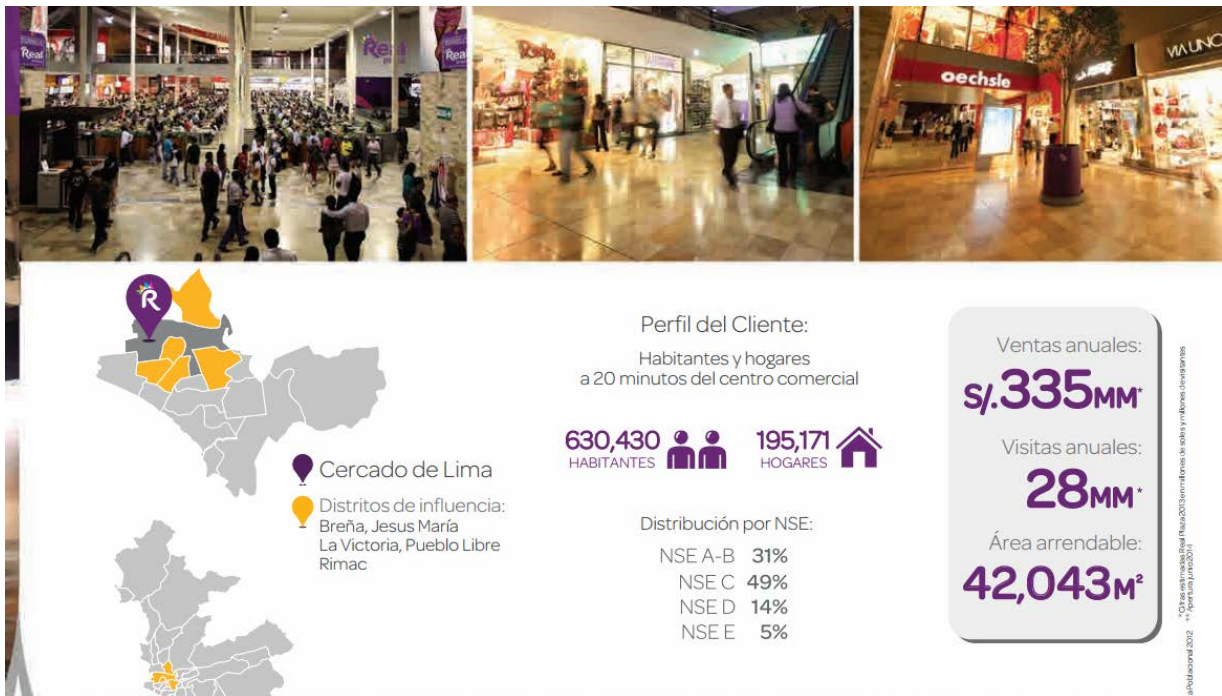


Figura 41

Estadística de visitas y ventas de Centro Comercial Real Plaza sede Centro Cívico, Lima. Tomado de <http://bit.ly/2foPGIa>