



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Desarrollo de un plan de negocio para la implementación de una cadena de  
restaurantes brasa en la ciudad de Lima

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

**AUTOR(ES)**

Alvarez Vega, Rosa Aurelia (0000-0002-0931-903X)

Herrera Recuay, Cinthya (0000-0001-7096-9421)

Neyra Vera, Raul Giancarlo (0000-0002-0540-6961)

Wong Rodriguez, Patricia Mercedes (0000-0002-3594-3426)

**ASESOR(ES)**

Quiroga Persivale, Guillermo (0000-0002-2067-1923)

**Lima, 30 de diciembre 2022**

**Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes nos brindaron su comprensión y apoyo en todo momento y permitieron que logremos nuestro objetivo.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por la oportunidad, a nuestro asesor por su guía, a los profesores por su profesionalismo y a nuestros compañeros de estudio por compartir su experiencia, lo que nos permitió enriquecer nuestro perfil profesional.

## Resumen

La coyuntura de la COVID-19 trajo cambios a todo nivel, con ello tanto personas como empresas han ido adaptándose a lo que se conoce como “nueva normalidad”. Asimismo, el contexto político y los conflictos mundiales están generando impactos en los negocios, sin embargo, se pueden divisar nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas.

Según estadísticas del INEI, la ampliación de horarios de atención, el incremento del aforo, aumento de publicidad en redes sociales, etc., permitió que el sector restaurantes impulse su recuperación. Además, el hecho de que las empresas se adapten rápidamente y logren avances en cuanto a su transformación digital, ha traído una gran expansión en el uso de servicios digitales, donde 14.82 millones de peruanos realizan pagos digitales; y un crecimiento del gasto en e-commerce, especialmente en el sector de comida.

Sansa es una cadena de restaurantes brasa que busca entregar una variedad de productos de alta calidad sin esperas, a través de una aplicación donde los clientes podrán elegir la mesa y horario, realizar el pedido y pagar. De esta manera su orden estará lista a la hora de su llegada y podrán disfrutar al máximo de su estadía. La propuesta está principalmente dirigida a personas que cuentan con un tiempo limitado en el horario de refrigerio, y según el sondeo de mercado realizado más del 94% la aprueba.

El VAN es de S/2,348,874.72, WACC de 9.11% y una TIR 22.30%, lo cual demuestra que el proyecto es factible y rentable. El payback se estima en 3.15 años.

**Palabras clave:** restaurantes; ventaja competitiva; comida; tecnología; aplicación móvil.

## Abstract

The COVID-19 pandemic brought changes at all levels, therefore both people and companies have been adapting to what is known as the "new normal". Likewise, the political context and world conflicts are generating severe impacts on businesses, however, new opportunities arise and must be taken advantage of.

According to INEI statistics, the extension of service hours, the increase in maximum capacity, the growth in advertising on social networks, among others, allowed the restaurant sector to boost its recovery. In addition, the fact that companies adapt quickly and achieve progress in terms of their digital transformation, has brought with it a great expansion in the use of digital services, where today 14.82 million Peruvians carry out digital payments; and has also brought growth in annual spending on e-commerce, especially in the food sector.

Sansa is a chain of grill restaurants that seeks to deliver a variety of high-quality products without having to wait, through an application where customers can choose the table and schedule of their visit, place their order, and pay for it. In this way, their orders will be ready at the time of their arrival, and they will be able to enjoy their visit to the fullest. The proposal is mainly aimed at people who have limited time for lunch, and according to the market survey carried out, more than 94% approve it.

The VNA is S/2,348,874.72, the WACC is 9.11% and the IRR is 22.30%, which makes the project feasible and profitable. The payback is estimated at 3.15 years.

**Keywords:** restaurant; competitive advantage; meal; technology; mobile application.

## N°5922\_Desarrollo de un plan de negocio para la implementación de una cadena de restaurantes brasa en la ciudad de Lima

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<a href="http://larepublica.pe">larepublica.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<a href="http://repositorio.ulvr.edu.ec">repositorio.ulvr.edu.ec</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
10	www.buenastareas.com Fuente de Internet	<1 %
11	www.ilo.org Fuente de Internet	<1 %
12	apa.org.pe Fuente de Internet	<1 %
13	www.comexperu.org.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
15	comportamientoorg16.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.ipsos.com Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1 %
20	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
21	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
24	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
25	doczz.net Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
28	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
30	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %

31	Ramírez Osorio Alan Oscar. "La tercerización en el aparato administrativo del Estado : el servicio de guarderías del IMSS", TESIUNAM, 2017 Publicación	<1 %
32	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
36	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
38	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
39	Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado Trabajo del estudiante	<1 %
40	www.laprovincia.es Fuente de Internet	<1 %

## Tabla de Contenido

### Tabla de contenido

<b>1. Capítulo 1: Idea de Negocio, Objetivos y Marco Teórico</b> .....	1
<b>1.1. Idea de Negocio</b> .....	1
<b>1.2. Objetivos</b> .....	2
<i>1.2.1. Objetivo general del proyecto</i> .....	2
<i>1.2.2. Objetivo principal</i> .....	2
<b>1.3. Marco Teórico</b> .....	2
<i>1.3.1. Gastronomía peruana</i> .....	2
<i>1.3.2. Pollo a la brasa</i> .....	3
<i>1.3.3. Marco Legal Laboral</i> .....	4
<i>1.3.4. Clasificación de Restaurantes</i> .....	4
<i>1.3.5. Niveles socioeconómicos en Perú</i> .....	5
<i>1.3.6. Innovación Tecnológica</i> .....	6
<i>1.3.7. Plan de negocio</i> .....	7
<i>1.3.8. Metodología de la investigación</i> .....	7
<b>2. Capítulo 2: Análisis Macroentorno y Microentorno</b> .....	8
<b>2.1. Tendencias</b> .....	8
<i>2.1.1. Pago sin contacto</i> .....	8
<i>2.1.2. Uso de tecnologías en restaurantes</i> .....	9
<i>2.1.3. Relación con los clientes</i> .....	9
<i>2.1.4. E-Commerce</i> .....	9
<b>2.2. Análisis del Macroentorno</b> .....	10
<b>2.2.1. Político</b> .....	10
<b>2.2.2. Económico</b> .....	11
<i>2.2.2.1. Reactivación Económica</i> .....	17
<i>2.2.2.2. Índice de Precios al Consumidor (IPC)</i> .....	17
<i>2.2.2.3. Recuperación del sector restaurantes</i> .....	19
<i>2.2.2.4. Empleo</i> .....	20
<b>2.2.3. Socio Cultural</b> .....	23
<i>2.2.3.1. Consumo Avícola Perú</i> .....	23

2.2.4.	<b>Tecnológico</b> .....	23
2.2.4.1.	<i>Índice de Madurez Digital</i> .....	23
2.2.4.2.	<i>Uso de Internet en los Hogares</i> .....	25
2.2.4.3.	<i>Acceso de los hogares al teléfono celular</i> .....	26
2.2.4.4.	<i>E-commerce en el Perú</i> .....	27
2.2.5.	<b>Legal</b> .....	31
2.2.5.1.	<i>Medidas sanitarias</i> .....	31
2.2.5.2.	<i>Servicio de Tercerización</i> .....	31
2.2.5.3.	<i>Recargo al consumo</i> .....	31
2.3.	<b>Análisis del Microentorno</b> .....	35
2.3.1.	<i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	36
2.3.2.	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i> .....	36
2.3.3.	<i>Poder de negociación con proveedores</i> .....	37
2.3.4.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i> .....	37
2.3.5.	<i>Rivalidad entre empresas competidoras</i> .....	39
2.4.	<b>Determinación del Mercado</b> .....	40
2.4.1.	<i>Análisis del Mercado</i> .....	40
2.4.2.	<i>Identificación de Oportunidades y Amenazas</i> .....	42
2.4.3.	<i>Matriz EFE</i> .....	44
3.	<b>Capítulo 3: Investigación de Mercado</b> .....	45
3.1.	<b>Validación de la Idea</b> .....	45
3.2.	<b>Resultados de Sondeo</b> .....	46
3.3.	<b>Análisis de Respuestas de Sondeo</b> .....	53
4.	<b>Capítulo 4: Desarrollo del Plan de Negocio</b> .....	55
4.1.	<b>Plan de Negocio</b> .....	55
4.1.1.	<i>Visión</i> .....	55
4.1.2.	<i>Misión</i> .....	55
4.1.3.	<i>Valores Organizacionales</i> .....	55
4.1.4.	<i>Marca y Logo</i> .....	55
4.1.5.	<i>Ventaja Competitiva / Propuesta De Valor</i> .....	56
4.1.6.	<i>Estrategia Genérica</i> .....	57
4.2.	<b>Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad</b> .....	58

4.2.1.	<i>Estrategia de Producto</i> .....	58
4.2.2.	<i>Estrategia de Precio</i> .....	60
4.2.3.	<i>Estrategia de Plaza</i> .....	61
4.2.4.	<i>Estrategia de Promoción</i> .....	62
4.2.5.	<i>Estrategia de Publicidad</i> .....	65
4.3.	<b>Operaciones</b> .....	66
4.3.1.	<i>Layout</i> .....	66
4.3.2.	<i>Mapa de Procesos</i> .....	68
4.3.3.	<i>Recursos Humanos</i> .....	71
4.3.3.1.	<i>Objetivos</i> .....	72
4.3.3.2.	<i>Estructura organizacional</i> .....	72
4.3.3.3.	<i>Manual de organización y funciones</i> .....	73
4.3.3.4.	<i>Reclutamiento y selección de personal</i> .....	75
4.3.3.5.	<i>Inducción y capacitación de personal</i> .....	75
4.3.3.6.	<i>Propuesta de valor de gestión humana</i> .....	76
4.3.3.7.	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	76
4.3.3.8.	<i>Tipo de contrato, horarios de trabajo y política de remuneración</i> .....	76
4.3.4.	<i>Cronograma General de Implementación</i> .....	78
4.3.5.	<i>Busines Model Canvas</i> .....	80
5.	<b>Capítulo 5: Análisis Financiero</b> .....	84
5.1.	<b>Programa de Inversión Inicial</b> .....	84
5.1.1.	<i>Gastos Pre Operativos</i> .....	84
5.1.2.	<i>Inversión en Activos</i> .....	84
5.1.2.1.	<i>Inversión de Activos Fijos</i> .....	84
5.1.2.2.	<i>Otras Inversiones</i> .....	84
5.1.3.	<i>Presupuestos</i> .....	87
5.1.3.1.	<i>Presupuesto de Ventas</i> .....	87
5.1.3.2.	<i>Presupuesto de Costo de Ventas</i> .....	94
5.1.3.3.	<i>Presupuesto de Gastos Fijos</i> .....	95
5.1.3.4.	<i>Presupuesto de Gastos Variables</i> .....	96
5.1.3.5.	<i>Planilla de Operaciones</i> .....	96
5.1.3.6.	<i>Gastos administrativos</i> .....	101
5.1.3.7.	<i>Depreciación</i> .....	104

<b>5.2. Flujo de Caja</b> .....	104
<b>5.3. Evaluación financiera</b> .....	105
<b>5.4. Instrumentos de evaluación para la toma de decisión</b> .....	106
<b>5.4.1. Valor Actual Neto (VAN)</b> .....	106
<b>5.4.2. Tasa Interna De Retorno (TIR)</b> .....	107
<b>5.4.3. Periodo de recuperación (Payback)</b> .....	107
<b>5.5. Análisis de Sensibilidad</b> .....	108
<b>5.5.1. Sensibilidad Unidimensional</b> .....	108
<b>5.5.2. Análisis Bidimensional</b> .....	109
<b>5.6. Punto de equilibrio</b> .....	111
<b>Conclusiones</b> .....	112
<b>Referencias</b> .....	114

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Línea de tiempo del boom gastronómico peruano</i> .....	3
Tabla 2 <i>Análisis Factores Externos</i> .....	44
Tabla 3 <i>Estrategia de Precio</i> .....	60
Tabla 4 <i>Propuesta Precio</i> .....	61
Tabla 5 <i>Estrategia Promoción</i> .....	63
Tabla 6 <i>Estrategia Promoción</i> .....	64
Tabla 7 <i>Objetivos Recursos Humanos</i> .....	72
Tabla 8 <i>Cuadro remuneraciones propuesto</i> .....	77
Tabla 9 <i>Costos de Implementación (pre operativos, ingenierías, equipos y mobiliarios)</i> .....	85
Tabla 10 <i>Costos de Implementación (Tecnología, Aplicativo, otros)</i> .....	86
Tabla 11 <i>Formas de Financiamiento</i> .....	87
Tabla 12 <i>Costos de Inversión</i> .....	87
Tabla 13 <i>Aforo restaurantes Sansa</i> .....	90
Tabla 14 <i>Presupuesto venta diaria, semanal y mensual</i> .....	91
Tabla 15 <i>Presupuesto venta diaria, semanal y mensual del canal delivery</i> .....	92
Tabla 16 <i>Presupuesto venta diaria, semanal y mensual del canal delivery</i> .....	92
Tabla 17 <i>Resumen Venta Inicial Mensual</i> .....	93
Tabla 18 <i>Demanda Proyecta primer año</i> .....	93
Tabla 19 <i>Crecimiento proyectado Anual de Ventas por Canal</i> .....	94
Tabla 20 <i>Crecimiento proyectado Anual de Ventas por Sede</i> .....	94
Tabla 21 <i>Presupuesto de Gasto Fijo Sede</i> .....	95
Tabla 22 <i>Posiciones tiempo completo restaurantes</i> .....	96
Tabla 23 <i>Posiciones tiempo completo y parcial restaurantes</i> .....	96
Tabla 24 <i>Total Posiciones restaurantes</i> .....	97
Tabla 25 <i>Cuadro de remuneración del personal del restaurante – Parte 1</i> .....	98
Tabla 26 <i>Cuadro de remuneración del personal del restaurante – Parte 2</i> .....	99
Tabla 27 <i>Cuadro de remuneración del personal de restaurante – Parte 3</i> .....	100
Tabla 28 <i>Remuneración de personal Back Office</i> .....	101
Tabla 29 <i>Remuneración de personal Back Office – Parte 1</i> .....	102

Tabla 30 <i>Remuneración de personal Back Office – Parte 2</i> .....	103
Tabla 31 <i>Cuadro de Tasa de depreciación</i> .....	104
Tabla 32 <i>Cuadro de depreciación</i> .....	104
Tabla 33 <i>Flujo de inversión</i> .....	105
Tabla 34 <i>Fuentes de financiamiento</i> .....	105
Tabla 35 <i>Estructura Deuda Patrimonio</i> .....	106
Tabla 36 <i>Cálculo VAN</i> .....	107
Tabla 37 <i>Cálculo TIR</i> .....	107
Tabla 38 <i>Cálculo de Periodo de recuperación</i> .....	107
Tabla 39 <i>Análisis Sensibilidad unidimensional Ventas</i> .....	108
Tabla 40 <i>Análisis Sensibilidad unidimensional Costos Operativos</i> .....	109
Tabla 41 <i>Análisis bidimensional</i> .....	110

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Niveles socioeconómicos en el Perú .....	5
<b>Figura 2</b> ¿Por qué es importante la transformación digital? .....	6
<b>Figura 3</b> ¿Cuáles de las siguientes tecnologías viene usando en su organización? .....	7
<b>Figura 4</b> Visión General Pagos del Consumidor.....	8
<b>Figura 5</b> Ecommerce: Categorías del Consumo.....	10
<b>Figura 6</b> Aprobación Presidencial del Perú .....	11
<b>Figura 7</b> Crecimiento Económico por País .....	12
<b>Figura 8</b> Índice de Precio de Alimentos .....	12
<b>Figura 9</b> Crecimiento del PBI, según componentes del gasto (Var. % anual).....	13
<b>Figura 10</b> Lima Metropolitana: Evolución de la población ocupada (2015 – 2022) .....	14
<b>Figura 11</b> Inflación Perú 2007 – 2022 (Var. % 12 meses).....	14
<b>Figura 12</b> ¿Cómo están lidiando con el alza de precios? .....	15
<b>Figura 13</b> Inflación Perú Julio 2022 .....	16
<b>Figura 14</b> Fases de reactivación económica .....	17
<b>Figura 15</b> Índice de Precios al Consumidos Nacional .....	18
<b>Figura 16</b> Variación Precios con mayor incidencia en el IPC.....	19
<b>Figura 17</b> Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes .....	20
<b>Figura 18</b> Suspensión perfecta de labores en el sector privado formal .....	21
<b>Figura 19</b> Crecimiento de PBI.....	22
<b>Figura 20</b> Evolución de la Tasa de desempleo .....	22
<b>Figura 21</b> Consumo promedio per cápita anual de pollo.....	23
<b>Figura 22</b> Índice Madurez Digital .....	24
<b>Figura 23</b> Índice Madurez Digital Sectores Empresariales .....	24
<b>Figura 24</b> Uso de internet según área de residencia.....	25
<b>Figura 25</b> Uso de internet según lugar de acceso .....	26
<b>Figura 26</b> Hogares con telefonía móvil .....	27
<b>Figura 27</b> Crecimiento Histórico E-Commerce.....	28
<b>Figura 28</b> Estadísticas E-commerce Perú 2021 .....	29
<b>Figura 29</b> Datos E-commerce Perú 2021 .....	29

<b>Figura 30</b> <i>Categorías que más crecimiento tuvieron entre 2020 y 2021</i> .....	30
<b>Figura 31</b> <i>Crecimiento del uso de billeteras electrónicas y tarjeta de débito</i> .....	30
<b>Figura 32</b> <i>Trabajadores tercerizados en el sector privado</i> .....	33
<b>Figura 33</b> <i>Distribución de los trabajadores tercerizados en el sector privado</i> .....	34
<b>Figura 34</b> <i>Fuerzas de Porter</i> .....	35
<b>Figura 35</b> <i>Motivo de Orgullo de los peruanos</i> .....	38
<b>Figura 36</b> <i>Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2020</i> .....	42
<b>Figura 37</b> <i>Rango edad personas sondeo</i> .....	46
<b>Figura 38</b> <i>Modalidad de Trabajo personas sondeo</i> .....	46
<b>Figura 39</b> <i>Expectativa Modalidad de Trabajo personas sondeo</i> .....	47
<b>Figura 40</b> <i>Duración horario refrigerio</i> .....	47
<b>Figura 41</b> <i>Almuerzo fuera de oficina (días)</i> .....	48
<b>Figura 42</b> <i>Elementos que influyen en la decisión compra</i> .....	48
<b>Figura 43</b> <i>Tiempo como limitante para asistencia a restaurantes</i> .....	49
<b>Figura 44</b> <i>Intención de uso de aplicativo</i> .....	49
<b>Figura 45</b> <i>Influencia del uso de aplicativo en la intención de compra</i> .....	50
<b>Figura 46</b> <i>Aplicativo y frecuencia de visita restaurantes</i> .....	51
<b>Figura 47</b> <i>Productos en carta oferta</i> .....	51
<b>Figura 48</b> <i>Medio Pago preferido</i> .....	52
<b>Figura 49</b> <i>Expectativas de beneficios</i> .....	52
<b>Figura 50</b> <i>Logo del restaurante brasa</i> .....	56
<b>Figura 51</b> <i>Propuesta de Merchandaising</i> .....	56
<b>Figura 52</b> <i>Estrategias Genérica de Porter</i> .....	57
<b>Figura 53</b> <i>App Store disponible</i> .....	59
<b>Figura 54</b> <i>Front Aplicación Móvil</i> .....	59
<b>Figura 55</b> <i>Ubicación propuesta restaurantes Sansa</i> .....	61
<b>Figura 56</b> <i>Layout restaurantes Sansa</i> .....	67
<b>Figura 57</b> <i>Mapa de Procesos</i> .....	70
<b>Figura 58</b> <i>Organigrama Propuesto Restaurante Brasa Sansa</i> .....	73
<b>Figura 59</b> <i>Cronograma General de Implementación</i> .....	79

<b>Figura 60</b> <i>Business Model Canvas</i> .....	83
<b>Figura 61</b> <i>Cálculo de Aforo Restaurantes</i> .....	89

## 1. Capítulo 1: Idea de Negocio, Objetivos y Marco Teórico

### 1.1. Idea de Negocio

Con el presente proyecto de investigación se propone la implementación de una cadena de restaurantes brasa que brinde al cliente un producto de calidad artesanal, con un gran servicio y un ambiente acogedor; empleando la tecnología como habilitador para brindar una mejor experiencia al cliente en la atención en horario de alta demanda (horario de refrigerio para el segmento empresarial). Para ello, se plantea que el cliente sea atendido sin esperas de forma más ágil, a través del uso de un aplicativo móvil propio, el cual le permitirá:

- Elegir el restaurante de su preferencia.
- Realizar una reservación que incluya el horario y ubicación de mesa.
- Detallar el pedido que consumirá, para que al momento de su bienvenida al restaurante pueda ser atendido en mesa sin demoras.
- Realizar el pago anticipado a través de una gran variedad de métodos de pago seguros y confiables (billeteras digitales), agilizando el tiempo del proceso de facturación del cliente.

Cabe mencionar que, cada restaurante estará estratégicamente ubicado y contará con una infraestructura y equipamiento óptimo para realizar procesos operativos eficientes, además de contar con personal altamente calificado y motivado que brinde una experiencia única a cada cliente que visite la cadena de restaurantes. Esta idea de negocio está dirigida principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y C, ya que este grupo de personas encuentran en la propuesta un valor diferencial por el cual estarían dispuestos a pagar.

El plan de negocio propone buscar eficiencias en el horario de alta afluencia de clientes, entre las 12:00 p.m. y 3:00 p.m., optimizando la ocupación de las mesas, considerando que se tienen espacios de tiempo prolongados entre actividades tales como:

- El tiempo de espera para el ingreso y ubicación de una mesa.
- La espera de atención por parte del mozo en realizar el pedido.
- El tiempo de espera de la producción del pedido.

- El tiempo de espera en el proceso de cancelación de la cuenta.

Estos tiempos de espera serán reducidos a través de la propuesta de valor, con lo cual se podrá atender una mayor cantidad de clientes en el mismo horario de alta demanda.

Finalmente, el plan de negocio contempla lograr la fidelización del cliente adicionando un sistema de reconocimiento y/o recompensa, que permita incrementar la frecuencia de visita en el restaurante premiando la preferencia.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo general del proyecto***

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una cadena de restaurantes brasa ubicados estratégicamente en centros empresariales, innovando con tecnología para ofrecer un servicio más rápido y eficaz, para así satisfacer a todos los grupos de interés.

### ***1.2.2. Objetivo principal***

Analizar la factibilidad, viabilidad técnica y deseabilidad de la creación de un servicio innovador de una cadena de restaurantes con las características anteriormente mencionadas; utilizando los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

## **1.3. Marco Teórico**

### ***1.3.1. Gastronomía peruana***

Según Balerdi (2021), en su libro *Restaurantes Limeños del Boom Gastronómico*, la gastronomía nacional tiene atributos que la destacan tales como: las raíces en el pasado, diversidad, riqueza y celebración. Así mismo ha sido influenciada por cocinas de otros países como: la española (incursión de las frituras, sabor del ajo, cebolla, culantro y ají e incorporación de insumos como la carne de res, cerdo, cordero y cabrito), la francesa, la china (introducción del arroz), la italiana (fuerte cohesión social y familiar) y la japonesa (cocina nisei y el sushi bar).

Todos los reconocimientos que recibió el Perú por su gastronomía son evidencia de los avances que se vienen logrando en el sector a través de los años, por ello la importancia del gobierno y de la empresa privada por continuar la difusión a nivel internacional.

**Tabla 1***Línea de tiempo del boom gastronómico peruano*

Año	Eventos
1986	Se presenta Cocina Novo-Andina (chefs peruanos Bernardo Roca Rey y Luis La Rosa).
1993	Fundación de la escuela de cocina Le Cordon Bleu Perú.
1996	Se publica el libro El discreto encanto de la gastronomía peruana (Mariano Valderrama).
1999	Se publica el libro Los chifas en el Perú: historia y recetas (Mariella Balbi).
2000	Se publica el libro de la cocina peruana (Tony Custer).
2004	El chef peruano Rafael Piqueras es elegido primer chef sudamericano (Madrid Fusión).
2006	Lima es designada como la capital gastronómica de América Latina (Madrid Fusión). Se publica el libro Primicias de Cocina Peruana (Rodolfo Hinojosa). PromPerú crea la marca Perú, mucho gusto, para promocionar la gastronomía peruana tanto nacional como internamente.
2007	El Ministerio de Cultura declara a la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural Inmaterial. Fundación de APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía).
2008	Primera edición del festival gastronómico anual Mistura.
2010	El Ministerio de Cultura instauro el tercer domingo de julio como el Día del pollo a la brasa.
2011	Gastronomía peruana nombrada Patrimonio Cultural de las Américas (OEA).
2012	El Perú es considerado por primera vez como el mejor destino turístico gastronómico (World Travel Awards).
2013	Premio de gastronomía mundial en Suecia: Gastón Acurio (White Guide).
2015	Clasificación de restaurantes peruanos entre los mejores del mundo (World's 50 Best). Publicación del libro Perú: The Cookbook (chef peruano Gastón Acurio).
2016	Inauguración del restaurante Central (chef peruano Virgilio Martínez).
2017	Los restaurantes Central, Maido y Astrid & Gastón obtienen los puestos 5, 8 y 33, respectivamente (World's 50 Best). El chef peruano Virgilio Martínez es premiado como el mejor del mundo (Chef Choice Awards).
2018	Los restaurantes Maido, Central y Astrid & Gastón obtienen puestos 1, 2 y 7, respectivamente (Latin America's 50 Best Restaurants).

*Nota.* Información al 2021. Adaptado de “Restaurantes Limeños Del Boom Gastronómico”, por Balerdi Arrarte Jorge Alberto, 2021 (<https://bit.ly/3iJG3QA>).

**1.3.2. Pollo a la brasa**

El pollo a la brasa es considerado uno de los platos preferidos por los peruanos, ello se evidencia en dos indicadores importantes. En primer lugar, en el año 2010 el Ministerio de Cultura instauró el tercer domingo de julio como el día del pollo a la brasa. El diario La República (2022) señala lo siguiente:

Para festejar esta fecha como se debe, la Asociación Peruana de Avicultura (APA) e importantes pollerías del país vienen organizando la Semana del Pollo a la Brasa 2022. La celebración al plato se debe, además de su jugoso sabor, al consumo promedio de la

nación. De hecho, el Perú es el país de la región que más come pollo y es el top 4 a nivel mundial, según datos de APA. (párr. 1-2)

Como segundo indicador tenemos que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) considera a este plato dentro de la canasta básica familiar, según reportó el diario La República (2019):

Los peruanos amamos el Pollo a la Brasa y esta preferencia están reflejadas en las cifras. Sólo en el 2010, año en que se declaró su día nacional, se vendieron más de 370 millones de este plato bandera. Los altos números que consiguió después de ese año fue analizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que decidió incluir el consumo familiar de pollo a la brasa en el cálculo de la canasta básica debido a su importancia en el presupuesto familiar. (párr. 1-2)

Todo esto demuestra la predilección de las familias peruanas por el pollo a la brasa, según manifiestan los autores Solis y Almonacid (2013) en su estudio:

Si se trata de escoger un plato en especial, a la hora de salir a comer, el preferido es el pollo a la brasa (...). Esta predilección se debe a la textura, sabor y rendimiento que brinda el pollo a la brasa, ya que puede alimentar a una familia numerosa si se agregan porciones adicionales de papas fritas y ensalada. (p.17)

### ***1.3.3. Marco Legal Laboral***

En el Perú según el marco legal laboral, Decreto Supremo N° 007-2002-TR, indica que todo empleador debe otorgar un tiempo de refrigerio que no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos, tiempo que debe ser otorgado de manera ininterrumpida (Presidencia de la República, 1996, artículo 7).

### ***1.3.4. Clasificación de Restaurantes***

En la actualidad pueden existir diversas clasificaciones y variedades de establecimientos donde se preparan y sirven diferentes tipos de comidas y bebidas, para el presente trabajo, se tiene la siguiente clasificación Lane y Dupré (1997):

- Restaurante Independiente, tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca o compañía.

- Restaurantes de Franquicia, se determina cuando los dueños del negocio conciertan formal y legalmente ceder por un tiempo determinado los derechos y conocimientos del negocio a terceros para que puedan operar con los parámetros y condiciones que la matriz indica.
- Restaurantes de Cadena, generalmente se contemplan dos o más locaciones bajo un mismo nombre comercial y marca.

### 1.3.5. Niveles socioeconómicos en Perú

Se considera nivel socioeconómico al conjunto de variables que intervienen para calificar a un grupo de personas dentro de una jerarquía social, dichas variables son: económicas, sociológicas, educativas y laborales. Según el Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (Ipsos, 2020) en su Informe Perfiles Socioeconómicos Perú 2019 indica “en el Perú existen 8.9 millones de hogares que albergan a 31.9 millones de habitantes, esto sin considerar la población venezolana que se estima en 800 mil personas” (párr.2).

La distribución socioeconómica del Perú se divide en:

- Nivel socioeconómico A que representa el 2% de la población.
- Nivel socioeconómico B que representa el 10% de la población.
- Nivel socioeconómico C que representa el 27% de la población.
- Nivel socioeconómico D que representa el 27% de la población.
- Nivel socioeconómico E que representa el 34% de la población.

## Figura 1

### Niveles socioeconómicos en el Perú

Nivel Socioeconómico	Ingreso Promedio	Gasto Mensual	Característica promedio de las viviendas		Característica Promedio del Jefe del Hogar		
			Número de Habitantes	Material Predominantes			
NSE A	S/ 12.660.00	62%	5	Pisos: parquet o madera pulida	56 años	50% a más es empleado de alguna empresa	Universitaria completa
NSE B	S/ 7.020.00	68%	4.3	Pisos: losetas o terrazos	55 años	60% a más es empleado de alguna empresa	Universitaria completa
NSE C	S/ 3.970.00	75%	3.8	Piso: cemento	53 años	Presencia importante de trabajadores independientes	Secundaria completa
NSE D	S/ 2.480.00	80%	3.2	Techos: calamina, fibra de cemento o similares	51 años	Mayoría importante de trabajadores independientes	Secundaria completa
NSE E	S/ 1.300.00	87%	2.7	Piso: Tierra . Techo: calamina	54 años	Más del 70% es trabajador independiente	Primaria incompleta

*Nota.* Información al 2019. Adaptado de “Informe Perfiles Socioeconómicos Perú 2019”, por Ipsos, 2020 (<https://bit.ly/3knywaE>).

### 1.3.6. Innovación Tecnológica

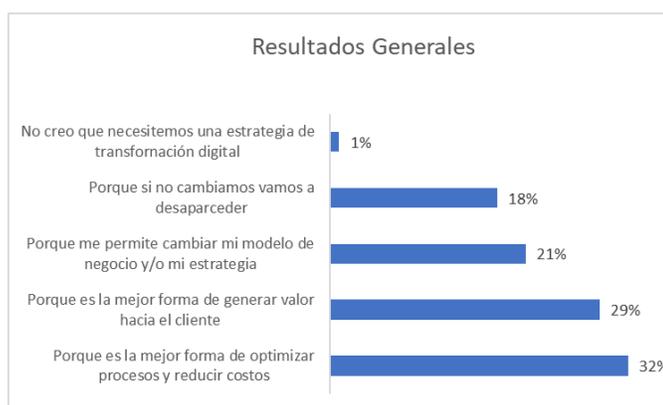
La tecnología está cambiando la forma en cómo los clientes interactúan con los restaurantes, la forma en cómo se gestiona la cadena de suministro, el proceso de producción y venta, entre otros. El sector de restaurantes viene incorporando la transformación digital en sus procesos, empleando, por ejemplo:

- Robots para repartir los productos
- Chatbots
- Pedidos Online, Delivery, Voz, virtual.
- Pagos Online y/o contacless
- Impresora 3D de alimentos
- Cartas en realidad aumentada

Según un estudio realizado, los líderes de empresas de diversos sectores consideran que los principales motivos para la transformación digital son los siguientes:

**Figura 2**

*¿Por qué es importante la transformación digital?*



*Nota.* Resultado de las respuestas de altos ejecutivos de empresas frente a la “Encuesta de Transformación Digital Informe 2020”, por Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2022 (<https://bit.ly/3iGRmJ7>).

Asimismo, los líderes consideran que, dentro de las principales prioridades de inversión, se encuentra el desarrollo de aplicaciones web y/o móviles.

### Figura 3

¿Cuáles de las siguientes tecnologías viene usando en su organización?



*Nota.* Resultado de las respuestas de altos ejecutivos de empresas frente a la “Encuesta de Transformación Digital Informe 2020”, por Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2022 (<https://bit.ly/3iGRmJ7>).

#### 1.3.7. Plan de negocio

Según el autor Lloreda (2015), en su libro Plan de Negocio podemos definir el plan de negocio como:

Documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo. (pp.15-16)

#### 1.3.8. Metodología de la investigación

Para el presente plan de negocios, se emplea como metodología el Business Model Canvas.

## 2. Capítulo 2: Análisis Macroentorno y Microentorno

### 2.1. Tendencias

#### 2.1.1. Pago sin contacto

Los pedidos sin contacto son cada vez más demandados. Desde que inició la pandemia, la industria tuvo que innovar de diferentes maneras para asegurar y cumplir con todos los protocolos de bioseguridad. Es así que los pedidos sin contacto toman mayor relevancia y uso, que hoy en día, a pesar de la reducción de las restricciones, los comensales lo solicitan más.

Según DataReportal (2022), en su reporte “Digital 2022: Perú” indica:

- Casi 15 millones de personas pagan con medios digitales.
- Existe un crecimiento de casi el 12% comparado con el periodo anterior respecto a las personas que realizan pagos sin contacto.
- Se tiene un incremento del promedio del valor anual de pagos realizados vía digital por usuario de un 15%, siendo \$424 en el periodo actual.

#### Figura 4

##### Visión General Pagos del Consumidor



*Nota.* Resultado de estadísticas respecto a la adopción y uso de pagos digitales por servicios de consumidores finales. De “Digital 2022: Perú”, por DataReportal (2022) (<http://bit.ly/3H8cjWY>).

### ***2.1.2. Uso de tecnologías en restaurantes***

La escasez de empleados es uno de los problemas más grandes que actualmente afrontan los restaurantes de todo el mundo. Según la BBC, esto no se debe a que la gente no quiera trabajar, sino que están buscando mejores trabajos, con salarios más altos y mejores condiciones. Por ello, muchas empresas han empezado a implementar soluciones tecnológicas para recortar los tiempos de atención al cliente y ofrecer una experiencia diferenciadora.

### ***2.1.3. Relación con los clientes***

Los restaurantes están reconsiderando las experiencias para lograr una mayor fidelidad de los clientes. Ya no solo se trata de ofrecer un buen producto y servicio, se trata de ofrecer la mejor experiencia personalizada. Si antes se tenía una estrategia para ello, se reevalúa cómo potenciar y mejorarla, se innova constantemente.

### ***2.1.4. E-Commerce***

Según el reporte anual digital del Perú 2022, una de las categorías con mayor crecimiento en venta digital en el Perú y en el mundo es el sector de alimentos.

Si bien aún en el Perú no todas las personas confían en pagos digitales, la mayoría que sí confía apuesta por los consumos de comida, que, de hecho, es la categoría con mayor porcentaje de crecimiento (+33% vs. el año pasado). Representa un reto para los sectores empresariales incrementar el hábito de pagos digitales, para lo cual deben brindar canales ciberseguros que generen confianza.

**Figura 5**

*Ecommerce: Categorías del Consumo*



*Nota.* Resultado de estadísticas respecto a la adopción y uso de pagos digitales por servicios de consumidores finales. De “Digital 2022: Peru”, por DataReportal (2022) (<http://bit.ly/3H8cjWY>).

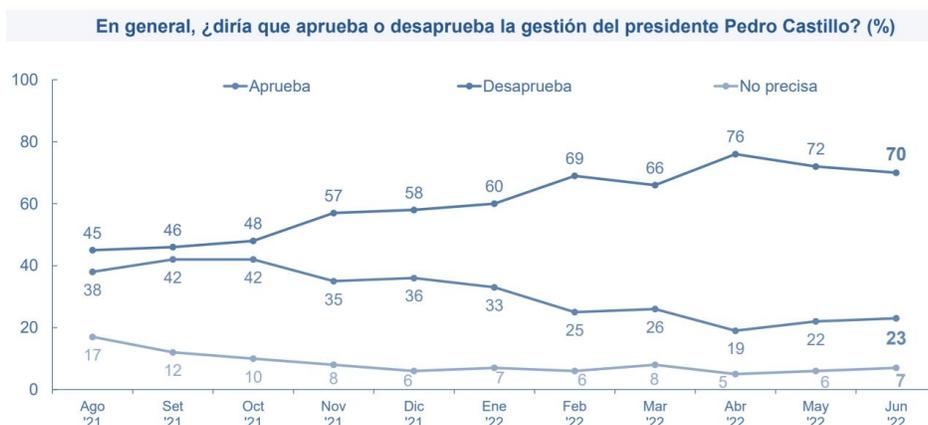
## 2.2. Análisis del Macroentorno

### 2.2.1. Político

En los últimos diez años, el Perú ha tenido siete presidentes diferentes, de los cuales cuatro han sido arrestados o requeridos por acusaciones por corrupción. Actualmente el país atraviesa una crisis política, lo cual genera que disminuya la confianza de la población y del sector empresarial privado nacional e internacional. Asimismo, la política actual, genera muchos cambios en normativas salariales y laborales, provocando mayor inestabilidad para el crecimiento del empleo formal, se suma a esto la crisis entre el poder ejecutivo y legislativo provocando que no se concreten proyectos de ley favorables para la sociedad.

## Figura 6

### Aprobación Presidencial del Perú



*Nota:* Estadísticas en porcentaje de la opinión pública respecto a la aprobación presidencial. De “Informe de Opinión”, por Ipsos, 2022a (<https://bit.ly/3QJmHHM>).

### 2.2.2. Económico

Según las proyecciones macroeconómicas 2022 y 2023, que presenta el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022a), se espera que a nivel mundial la economía crezca la mitad de lo que creció en el año 2021, esto debido principalmente a la guerra entre Rusia y Ucrania pues los precios de las materias primas tienden al alza, adicionando la amenaza de las variantes de la COVID-19.

A nivel internacional, Estados Unidos es el país con la economía más avanzada del mundo. En la Figura 6, se observa que se proyecta una desaceleración para el 2023 cerca de 3 puntos porcentuales en comparación con el año 2021, lo cual afectará directamente a las economías emergentes y en desarrollo.

Asimismo, en la Figura 7, se puede observar que los precios de alimentos se han ido incrementando desde julio de 2020, principalmente por el conflicto entre Rusia y Ucrania, adicionando a ello, los altos costos de energía como el petróleo.

## Figura 7

### Crecimiento Económico por País

Crecimiento mundial (Variaciones porcentuales anuales)				
	PPP*	2021**	2022***	2023***
<b>Economías desarrolladas</b>	<b>42,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2,6</b>	<b>1,8</b>
<i>De las cuales</i>				
1. Estados Unidos	15,9	5,7	2,3	2,0
2. Eurozona	12,0	5,3	2,7	1,8
3. Japón	3,9	1,6	2,0	1,7
4. Reino Unido	2,3	7,4	3,7	1,0
5. Canadá	1,4	4,6	3,9	2,8
6. Otros	6,8	5,0	2,8	2,4
<b>Economías en desarrollo</b>	<b>57,5</b>	<b>6,7</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>
<i>De las cuales</i>				
1. China	18,7	8,1	3,8	5,2
2. India	7,0	8,9	7,6	6,2
3. Rusia	3,1	4,7	-10,0	-0,9
4. América Latina y el Caribe	7,3	6,0	2,0	2,1
5. Otros	17,9	5,3	4,7	4,4
<b>Economía Mundial</b>	<b>100,0</b>	<b>6,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

\* Base 2021.  
\*\* Preliminar.  
\*\*\* Proyección.

*Nota:* Índices del crecimiento de la economía mundial por país y proyecciones para el 2023. De “Reporte de Inflación, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023”, por BCRP, 2022a (<https://bit.ly/3XfMWb5>).

## Figura 8

### Índice de Precio de Alimentos



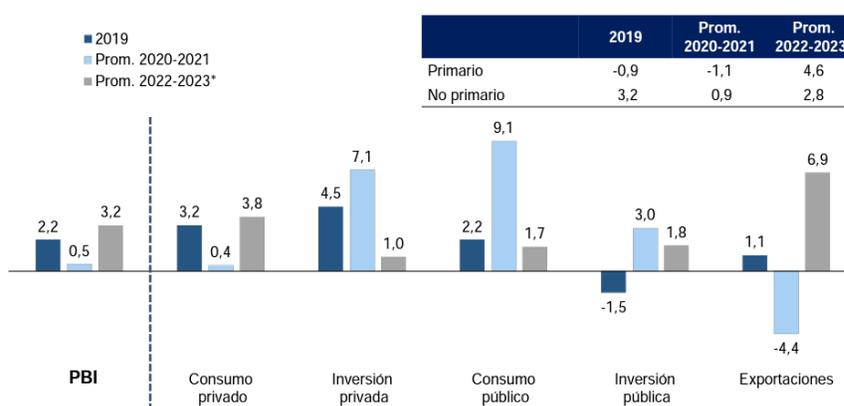
*Nota:* Histórico del índice de precios mensual de alimentos. Adaptado de “Situación Alimentaria Mundial, Índices de precios de los alimentos de la FAO”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2023 (<http://bit.ly/3ISZvVA>).

La recuperación económica peruana ha comenzado a desacelerarse, producto de la incertidumbre y crisis política, sumado a ello la demora de la recuperación del empleo formal y la caída en la confianza del consumidor.

El producto bruto interno (PBI) como proyección para el año 2023 está impulsado básicamente por el consumo privado que aumenta a un 3.8 % en comparación con un 3.2 % del año 2019, así mismo la demanda externa tiene un incremento de 1.1% en el año 2019 a una proyección del 6.9% para el año 2023.

### Figura 9

*Crecimiento del PBI, según componentes del gasto (Var. % anual)*

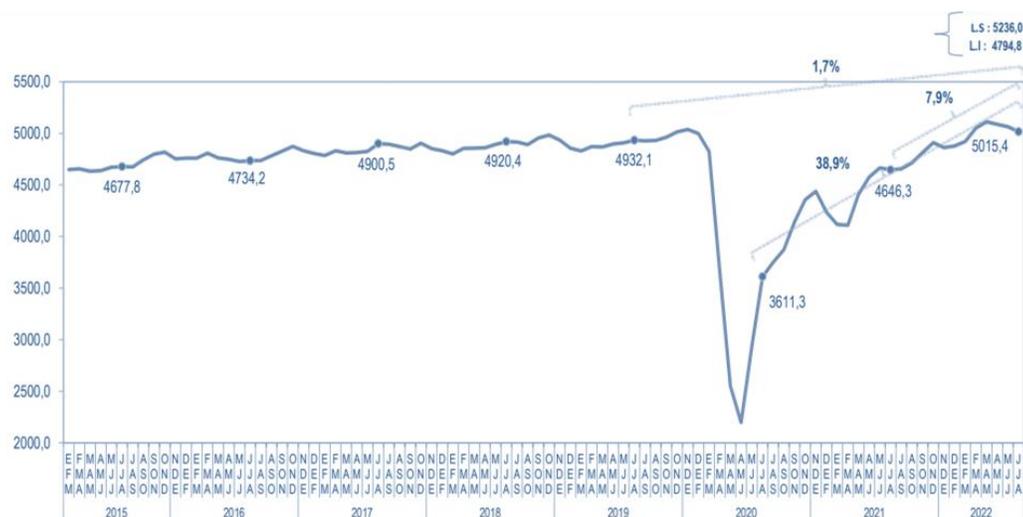


*Nota:* Índices del crecimiento de la economía mundial por país y proyecciones para el 2023. De “Reporte de Inflación, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023”, por BCRP, 2022a (<https://bit.ly/3XfMWb5>).

La recuperación del empleo formal ha estado concentrada en sectores exportadores como por ejemplo la minería. Es preciso indicar que, en este sector, los puestos formales de trabajo superan los niveles previos a la crisis, debido a que en el 2021 la inversión privada ha ejecutado proyectos postergados por la pandemia.

**Figura 10**

*Lima Metropolitana: Evolución de la población ocupada (2015 – 2022)*



*Nota.* Evolución de la población ocupada de Lima metropolitana expresado en miles de personas y variación porcentual. De “Informe Técnico N° 09”, por INEI, 2022a (<https://bit.ly/3IXqNtU>).

Respecto a la inflación, ésta ha tenido una variación interanual de 8.81% en junio del 2022, esto generado por la subida de precio de los alimentos importados y por el alza de los combustibles.

**Figura 11**

*Inflación Perú (Var. % 12 meses)*



*Nota.* Variación porcentual de la inflación del Perú en los últimos 12 meses. De “Notas de Estudio del BCRP – N°46”, por BCRP, 2022b (<https://bit.ly/3koYdHx>)

Los altos niveles de inflación ponen una gran presión sobre el gasto de los hogares, especialmente los de menores ingresos que han empezado a reducir sus gastos.

## Figura 12

*¿Cómo están lidiando con el alza de precios?*



*Nota.* Resultado de encuesta respecto al alza de precios por categoría. De “Confianza del Consumidor en Lima cae a su nivel más bajo en 18 años”, por Lozano, I., 2022 (<https://bit.ly/3H7ydcG>)

Asimismo, según el BCR, el alza del precio de la carne de pollo se debió a la mayor demanda por la preocupación ante un posible desabastecimiento a consecuencia del paro de transportistas de carga anunciado en el primer semestre del 2022. Asimismo, el aumento del precio se dio por la celebración del día del pollo a la brasa (tercer domingo de julio de cada año) y fiestas patrias, así como la subida en el precio del pescado, el cual es un sustituto del pollo.

### Figura 13

#### Inflación Perú Julio 2022

Inflación: Julio 2022							
Variaciones porcentuales							
	Peso	Promedio	2021	Junio 2022		Julio 2022	
		2001-2021		Mes	12 meses	Mes	12 meses
<b>IPC</b>	<b>100.0</b>	<b>2.74</b>	<b>6.43</b>	<b>1.19</b>	<b>8.81</b>	<b>0.94</b>	<b>8.74</b>
<b>1. IPC sin alimentos y energía</b>	<b>55.3</b>	<b>2.18</b>	<b>3.24</b>	<b>0.86</b>	<b>4.95</b>	<b>0.74</b>	<b>5.44</b>
<b>Bienes</b>	<b>17.4</b>	<b>1.8</b>	<b>2.6</b>	<b>0.3</b>	<b>4.0</b>	<b>0.6</b>	<b>4.4</b>
Vehículos	1,6	2,3	7,2	0,1	2,9	2,8	4,6
Resto de bienes	15,8	1,8	2,2	0,3	4,1	0,4	4,4
<b>Servicios</b>	<b>37.9</b>	<b>2.4</b>	<b>3.6</b>	<b>1.1</b>	<b>5.5</b>	<b>0.8</b>	<b>6.0</b>
Educación	8,6	3,9	1,6	0,1	3,0	0,0	3,1
Transporte local	8,1	2,4	3,0	3,2	10,8	1,9	12,6
Transporte aéreo nacional	0,2	4,7	45,4	1,6	3,5	18,6	15,8
Transporte aéreo internacional	0,5	4,7	45,4	3,5	36,2	4,6	34,4
Suministro de agua	1,4	4,7	11,6	3,7	12,1	0,0	10,0
Resto de servicios	14,3	2,1	3,2	0,3	3,8	0,2	3,7
<b>2. Alimentos y energía</b>	<b>44.7</b>	<b>3.35</b>	<b>10.18</b>	<b>1.59</b>	<b>13.48</b>	<b>1.18</b>	<b>12.74</b>
<b>a. Alimentos y bebidas</b>	<b>40.0</b>	<b>3.3</b>	<b>8.0</b>	<b>1.5</b>	<b>11.9</b>	<b>1.2</b>	<b>11.6</b>
Carne de pollo	2,7	2,8	23,4	3,7	9,3	2,8	8,1
Pan	1,4	3,7	15,5	1,0	20,0	1,3	18,9
Azúcar	0,4	2,3	12,7	-2,3	48,5	-1,9	42,1
Fideos	0,3	2,7	10,4	0,0	23,8	2,2	24,9
Aceite	0,4	4,9	63,5	0,0	34,8	1,5	17,3
Huevos	0,7	3,0	12,3	19,7	36,2	-2,4	33,3
Papa	0,7	3,5	11,9	1,8	17,3	11,0	30,0

Nota. Variaciones porcentuales de los índices de inflación. De “Notas de Estudio del BCRP N°54, por BCRP, 2022c (<https://bit.ly/3CUacTZ>).

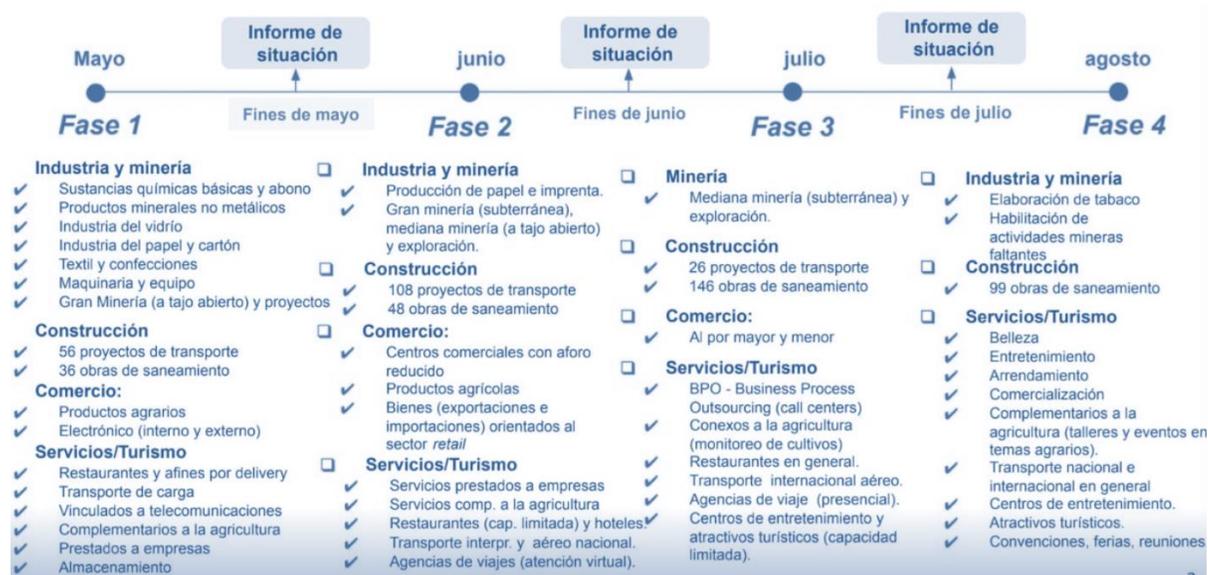
### 2.2.2.1. Reactivación Económica

El sector alojamiento y restaurantes en los últimos años ha sido uno de los más afectados por la COVID-19, dado que es un sector considerado como una actividad no esencial, siendo uno de los últimos sectores incluidos en la reactivación económica, repercutiendo así en la continuidad de muchos establecimientos.

Las fechas de inicio de la reactivación económica fueron: Fase 1 (mayo 2020), Fase 2 (junio 2020), Fase 3 (julio 2020) y Fase 4 (octubre 2020).

**Figura 14**

#### Fases de reactivación económica



*Nota.* Fases de reactivación económica y sectores empresariales asociados. De “Minería y construcción en Fase 1 para reinicio de actividades”, por Castro, F., 2020 (<http://bit.ly/3HbF19s>).

### 2.2.2.2. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Según INEI (2011), el IPC “es un indicador estadístico que mide la evolución de los precios, durante un periodo determinado, para un conjunto de productos (bienes y servicios), representativos del gasto de la población de Lima Metropolitana” (p.3).

Es preciso indicar que, según la web Perú Retail y con cifras del INEI, comer fuera de casa o realizar actividades de entretenimiento se volvió hasta 8% más caro en el último año, esto debido a que los precios en el Perú siguen al alza.

Según el informe del INEI (2022b):

En mayo de 2022, el índice de precios al consumidor a nivel nacional subió en 0.36%, mostrando un crecimiento superior al promedio nacional en siete rubros de consumo: transporte (1.35%), restaurantes y hoteles (1.12%), bienes y servicios diversos (0.92%), recreación y cultura (0.90%), artículos para el hogar (0.57%), salud (0.56%), prendas de vestir y calzado (0.51%). (p.2)

El incremento de precios en el rubro de restaurantes y hoteles se justificó por el alza de precios en insumos y alimentos, siendo que para esta categoría subió en un 0.180%.

### Figura 15

*Índices de Precios al Consumidos Nacional: Variación según División de Consumo*

Mayo 2022

Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2021=100)	Variación %			Incidencia May. 2022 (Puntos Porcentuales)
		Mayo 2022	Ene. - May. 22	Jun. 21 - May. 22	
Total Nacional	100,000	0,36	3,53	8,78	0,364
Transporte	12,210	1,35	3,96	11,43	0,164
Restaurantes y Hoteles	10,008	1,12	4,29	8,36	0,180
Bienes y Servicios Diversos	6,796	0,92	2,77	4,71	0,062
Recreación y Cultura	3,996	0,90	3,86	7,98	0,036
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	4,932	0,57	2,10	5,65	0,028
Salud	3,475	0,56	1,55	2,57	0,019
Prendas de Vestir y Calzado	4,610	0,51	1,70	2,87	0,023
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,655	0,31	1,52	2,29	0,005
Comunicaciones	4,643	0,18	1,17	1,57	0,008
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	9,607	0,12	0,51	11,85	0,011
Educación	8,058	0,06	2,95	2,95	0,005
Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	23,928	-0,71	5,89	13,68	-0,177

*Nota.* Índice de precios al consumidor nacional, con variación según división de consumo. De “Informe Técnico N°06”, por INEI, 2022b (<https://bit.ly/3XdJgH7>).

**Figura 16**

Variación Precios con mayor incidencia en el IPC

**Variación % de precios con mayor incidencia en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana: Mayo 2022**

Producto	Var %	Incidencia	Producto	Var %	Incidencia
Pasaje en ómnibus y microbús	3,84	0,105	Arveja verde	-24,08	-0,049
Menú en restaurante	1,41	0,093	Huevos de gallina	-4,89	-0,046
Gasolina	6,13	0,059	Papa blanca	-7,69	-0,036
Pasaje en combi	3,49	0,044	Pollo eviscerado	-1,91	-0,032
Electricidad residencial	0,96	0,025	Azúcar rubia	-5,96	-0,030

*Nota.* Variación porcentual de precios al consumidor con mayor incidencia, dentro del cual se encuentra el pollo y papa, principales insumos para los restaurantes brasa. De “Informe Técnico N°06”, por INEI, 2022b (<https://bit.ly/3XdJgH7>).

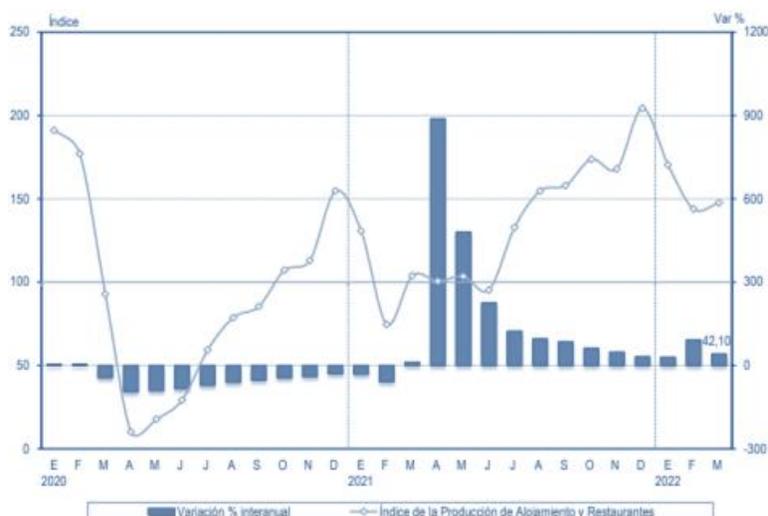
### 2.2.2.3. Recuperación del sector restaurantes

La COVID-19 impactó fuertemente en el sector de restaurantes y hoteles, sin embargo, según estadísticas del INEI, a febrero del 2022, la ampliación de horarios de atención, el incremento del aforo, aumento de publicidad en redes sociales, promociones, entre otros, permitió que el sector restaurantes impulse su recuperación.

El levantamiento de restricciones en el sector turismo, generó una mayor afluencia de turistas nacionales e internacionales y por ende un impacto positivo en el sector.

**Figura 17**

*Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes (Año base 2007)*



*Nota.* Índice y variaciones de producción de alojamiento y restaurantes del año 2020 al 2022. De “Informe Técnico N° 05”, por INEI, 2022c (<https://bit.ly/3XzIYKo>).

#### 2.2.2.4. Empleo

De acuerdo con el informe Panorama Laboral en tiempo de la COVID-19, Gamero y Pérez (2020) durante el segundo trimestre del año del 2020, la población ocupada se redujo en 6,7 millones de personas y aumentó la desocupación y el empleo informal, en relación con el 2019.

El mes de marzo del 2020 fue un mes bastante crítico para el país, dado que se dio inicio al confinamiento por la COVID-19, el cual generó el cese de 403 mil trabajadores, superando el promedio histórico hasta esa fecha 2015 - 2019 (299 mil), este comportamiento continuó hasta junio, donde se empezó a registrar un ligero aumento de cantidad de puestos de trabajo formal como resultado del reinicio de las actividades primarias.

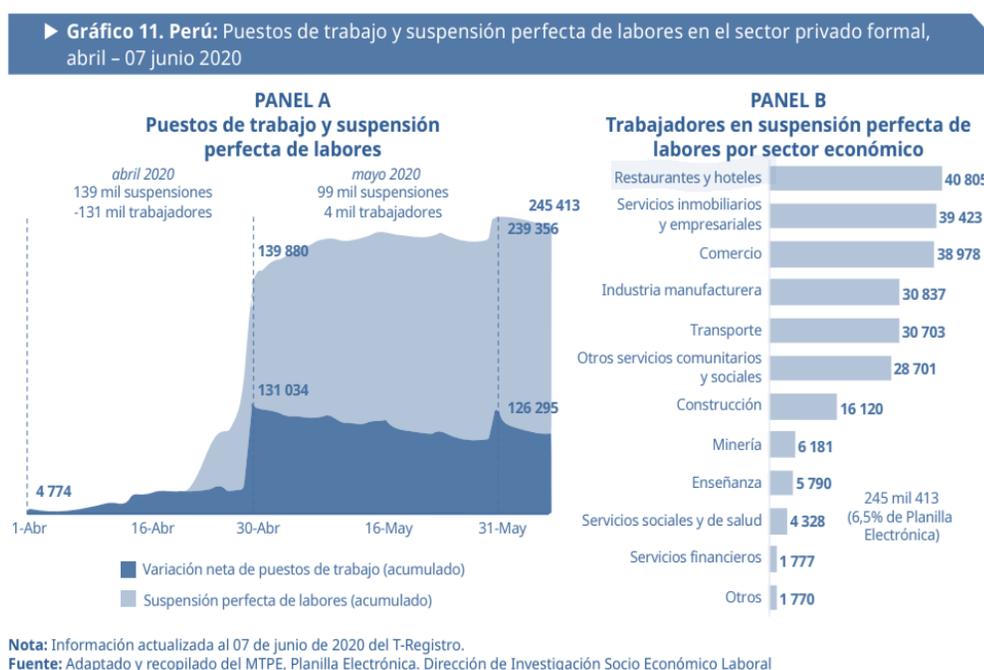
Asimismo, el gobierno del Perú, como parte de las acciones ante la emergencia sanitaria, implementó la suspensión perfecta de labores con la finalidad de incentivar y resguardar los empleos formales, teniendo al cierre de abril 2020, 139 mil trabajadores con

suspensión perfecta aplicada, este número se fue incrementando conforme avanzaban los meses, teniendo a junio 2020, 245 mil trabajadores en suspensión perfecta. Dentro de los principales sectores económicos que se acogieron a esta medida, fue el sector de restaurantes y hoteles.

Finalmente, hay que considerar que una reducción del crecimiento económico conlleva a una reducción del mercado laboral, impactando en la tasa de ocupación y el crecimiento del PBI. Han pasado más de dos años y el Perú se viene recuperando de la crisis sanitaria y el impacto generado a nivel de empleo; acorde a indicadores del mercado laboral del INEI, a junio 2022, los índices de desempleo han mostrado recuperación, sin embargo, aún no muestra los índices pre pandemia.

### Figura 18

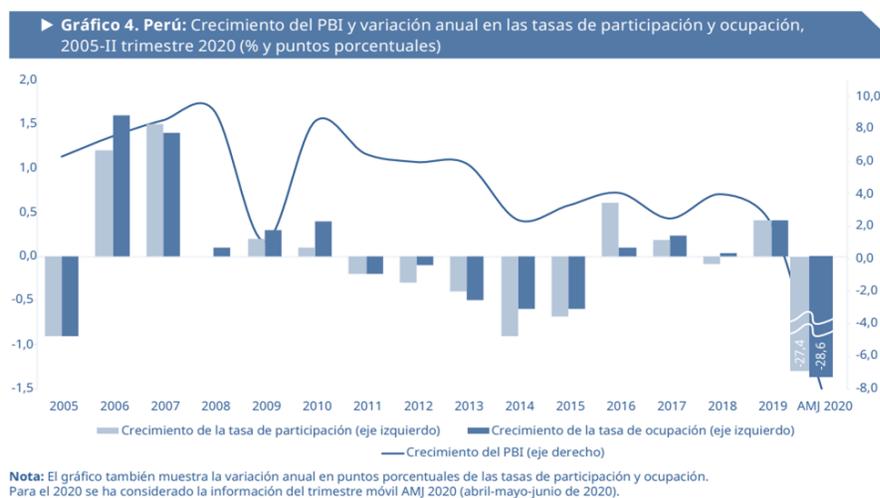
#### *Suspensión perfecta de labores en el sector privado formal*



*Nota.* Detalle por sectores empresariales respecto a la adopción de la suspensión perfecta de labores en el sector privado formal. De “Nota técnica país – Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19”, por Gamero y Pérez, 2020 (<https://bit.ly/3WfSBNc>).

Figura 19

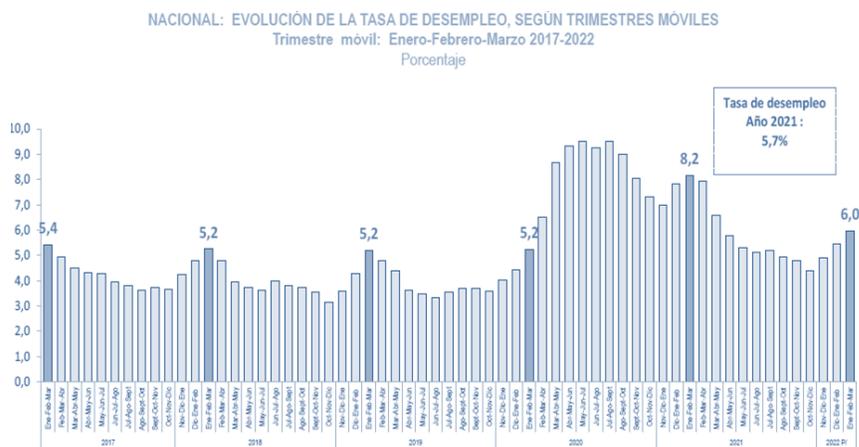
## Crecimiento de PBI



Nota. Crecimiento del PBI y variación anual porcentual en las tasas de participación y ocupación del 2005 al 2020. De “Nota técnica país – Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19”, por Gamero y Pérez, 2020 (<https://bit.ly/3WfSBNc>).

Figura 20

## Evolución de la Tasa de desempleo



Nota. Evolución de la tasa de desempleo trimestral desde el 2017 al 2022, siendo este último año preliminar. De “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional, por INEI, 2022d (<https://bit.ly/3WhIU1X>).

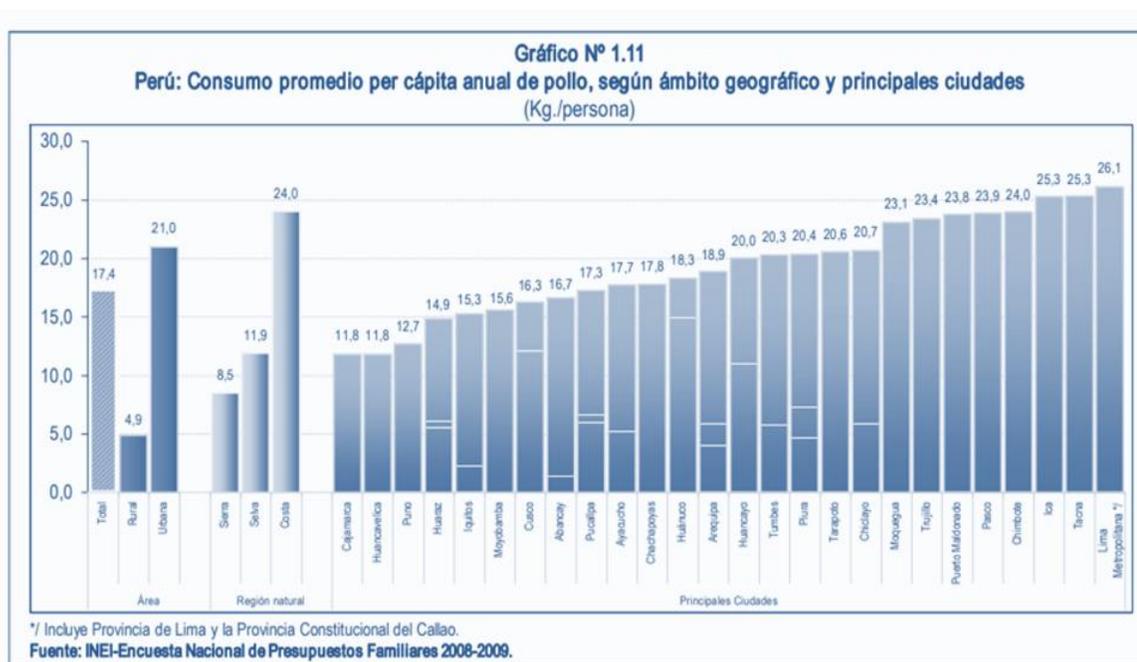
### 2.2.3. Socio Cultural

#### 2.2.3.1. Consumo Avícola Perú

Según estadísticas del INEI (2012), se precisa que el consumo de pollo es menor en ciudades que se encuentran en la sierra y la selva en contraste con las ciudades de la costa. Asimismo, se observa que Lima Metropolitana tiene un consumo promedio per cápita anual de 26 kg de carne de pollo, siendo el más alto a nivel nacional.

#### Figura 21

Consumo promedio per cápita anual de pollo



*Nota.* Consumo promedio per cápita anual de pollo en kilogramos por persona, siendo Lima Metropolitana quien tiene un mayor consumo a nivel nacional. De “Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 -2009”, por INEI, 2012 (<https://bit.ly/3kd39iF>).

### 2.2.4. Tecnológico

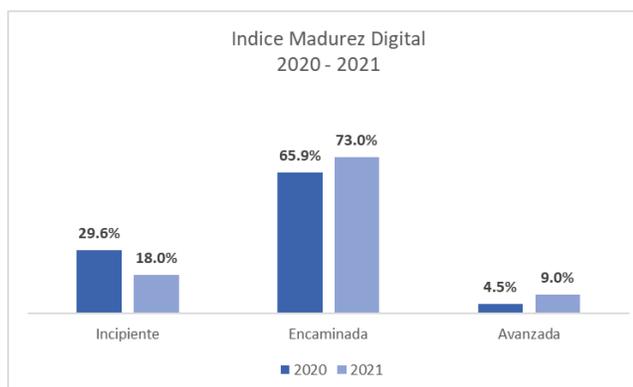
#### 2.2.4.1. Índice de Madurez Digital

La COVID-19 trajo consigo cambios inesperados e incertidumbre en nuestro país, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente y avanzar en cuanto a su transformación

digital. De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Ernst & Young (2021), evidencia que se tiene un crecimiento en la madurez digital frente al 2020.

**Figura 22**

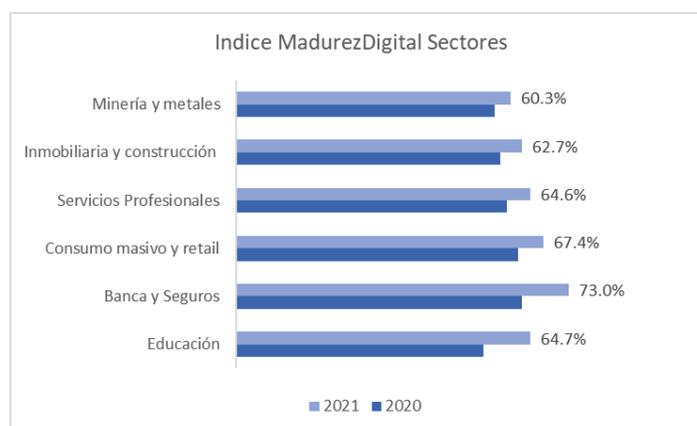
*Índice Madurez Digital*



*Nota:* Índice de madurez digital en el Perú, mostrando un comparativo de los años 2020 y 2021 según nivel de desarrollo. De “Boletín Prensa”, por Ernst & Young, 2021 (<https://go.ey.com/3kkHKV4>).

**Figura 23**

*Índice Madurez Digital Sectores Empresariales*



*Nota:* Índice de madurez digital en el Perú por sectores empresariales, mostrando un comparativo de los años 2020 y 2021. De “Boletín Prensa”, por Ernst & Young, 2021 (<https://go.ey.com/3kkHKV4>).

#### 2.2.4.2. *Uso de Internet en los Hogares*

La COVID-19 trajo consigo un incremento del uso de internet en la población, quienes tienen preferencia por conectarse desde sus teléfonos móviles. Asimismo, la pandemia incrementó el uso de canales digitales, siendo las preferidas las aplicaciones móviles.

### **Figura 24**

#### *Uso de internet según área de residencia*

Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2020 y 2021

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	60,3	66,8	6,5	***
Lima Metropolitana 1/	78,5	80,9	2,4	***
Resto urbano 2/	64,2	71,0	6,8	***
Área rural	23,8	34,4	10,6	***

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

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

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

1/ Lima Metropolitana incluye la Provincia Constitucional del Callao.

2/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

*Nota:* Población de 6 años y más que hace uso de internet según el área de residencia en porcentaje. De “Estadísticas de las Tecnología de Información y Comunicación en los Hogares”, por INEI, 2021 (<https://bit.ly/3QH6nr3>).

## Figura 25

### Uso de internet según lugar de acceso

Perú: Población de 6 años y más de edad, según lugar de acceso a Internet  
Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2020 y 2021  
(Porcentaje sobre el total de población de 6 años y más usuaria de Internet)

Lugar de acceso a Internet	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
. Solo por teléfono móvil	53,4	69,4	16,0	***
. En el hogar y teléfono móvil	19,0	17,7	-1,3	*
. Solo en el hogar	5,2	5,5	0,3	
. En el hogar, trabajo y teléfono móvil	6,2	2,2	-4,0	***
. Solo en cabina pública	2,5	0,3	-2,2	**
. Solo en casa de otra persona	0,5	0,6	0,1	
. Solo en el trabajo	0,4	0,1	-0,3	
. Solo en establecimiento educativo	0,2	0,0	-0,2	
. Solo en otro lugar	0,2	0,2	0,0	
. En dos o más lugares 1/	12,4	4,1	-8,3	***

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

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

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

1/ Comprende a los usuarios que accedieron a internet en dos o más lugares, excepto hogar y teléfono móvil; hogar, trabajo y teléfono móvil.

P/ Preliminar.

*Nota.:* Población de 6 años y más que hace uso de internet según el lugar de acceso a internet. De “Estadísticas de las Tecnología de Información y Comunicación en los Hogares”, por INEI, 2021 (<https://bit.ly/3QH6nr3>).

#### 2.2.4.3. Acceso de los hogares al teléfono celular

La COVID-19 generó un incremento en la población con acceso a teléfonos celulares y con esto a la interacción con aplicaciones web y/o móviles, debido a que las medidas de confinamiento exigían realizar actividades remotas tales como el acceso a la educación (escuelas, universidades, etc.), home office, atenciones médicas y compras virtuales, entre otras.

De acuerdo con el INEI (2022e), en su informe Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares:

En el primer trimestre del año 2022, en el 94,1% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Comparado con similar trimestre de 2021, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se mantiene en los mismos niveles. Asimismo, se aprecia un aumento de 2,4 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2019 (pre pandemia). (p.3)

## Figura 26

### Hogares con telefonía móvil

CUADRO N° 1.4

Perú: Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2020 y 2021

(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	93,3	94,0	0,7
Lima Metropolitana 1/	96,2	97,5	1,3
Resto urbano 2/	95,2	96,0	0,8
Área rural	85,0	84,7	-0,3

1/ Lima Metropolitana incluye la Provincia Constitucional del Callao.

2/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

*Nota.* Porcentaje de hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia. De “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por INEI, 2021 (<https://bit.ly/3QH6nr3>).

#### 2.2.4.4. E-commerce en el Perú

En los últimos años se ha dado una evolución en relación con el comercio electrónico impulsada por la pandemia. En la Figura 27, se observa que en el 2021 se dio un crecimiento de 3.3 millones de ventas online, esto acorde a las estadísticas de Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado (Bravo, 2022).

En el 2021 se ha dado un crecimiento por más del 100% de los compradores online y con esto el incremento de los negocios que han incursionado en el e-commerce. En la Tabla 3, se observa el crecimiento desglosado por categorías.

La digitalización en los últimos años ha sido impulsada principalmente por la pandemia generando un crecimiento en el uso de internet para compras online.

En la Figura 29, se muestran los sectores que más crecieron en el 2021 respecto al e-commerce, donde el sector restaurantes cuenta con un crecimiento del 92% respecto al 2020, seguidos por el sector de tiendas por departamento y supermercados.

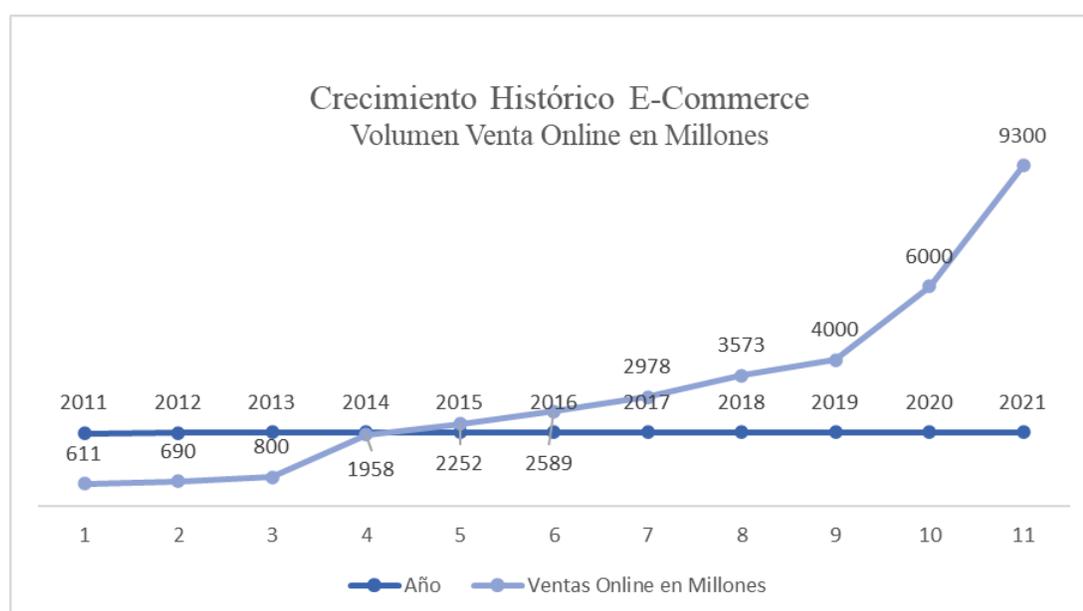
Asimismo, en relación con los medios de pago, según las estadísticas de Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado (Bravo, 2022), se observa que en

el último año se ha dado un crecimiento acelerado del uso de las billeteras electrónicas y tarjeta de débito, esto se debe a que por la pandemia los consumidores se volvieron más conservadores reduciendo el consumo a través de tarjeta de crédito.

Finalmente, según el análisis del presente trabajo, se percibe que actualmente los restaurantes brasa no aceptan pagos a través de billeteras digitales sobre todo en el consumo en salón, lo cual genera una ventaja para la propuesta de valor y así ser los pioneros en ofrecer esta opción.

### Figura 27

#### *Crecimiento Histórico E-Commerce*



*Nota.* Crecimiento del E-Commerce en el Perú. De “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”, por Bravo, 2022 (<http://bit.ly/3WILTff>).

## Figura 28

### Estadísticas E-commerce Perú 2021

	2019	2020	2021
Penetración del ecommerce en el consumo con tarjeta	12.5%	35%	45%
Crecimiento Ecommerce (YTY)	30%	50%	55%
Compradores online	6 Millones	11.8 Millones	13.9 Millones
Ticket promedio	S/171	S/231	S/250
Presentación del ecommerce retail	2.8%	8%	7%
Comercios que venden online	65,800	263,200	300,000
Penetración de Internet	58%	67%	76%

*Nota:* De “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”, por Bravo, 2022 (<http://bit.ly/3WILTff>).

## Figura 29

### Datos E-commerce Perú 2021



*Nota:* De “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”, por Bravo, 2022 (<http://bit.ly/3WILTff>).

**Figura 30**

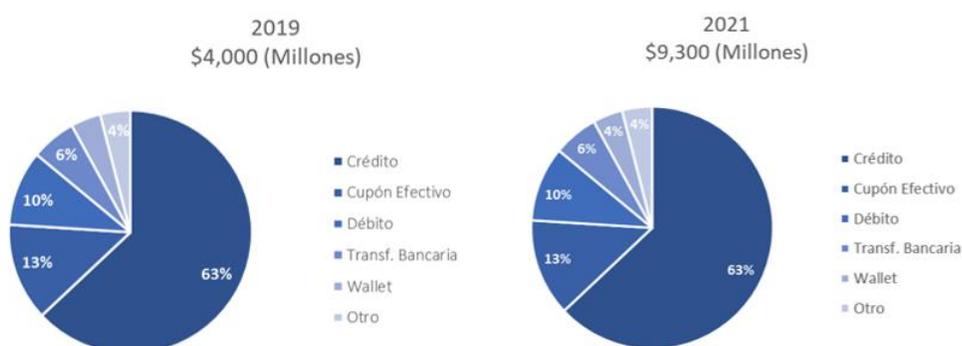
*Categorías que más crecimiento tuvieron entre 2020 y 2021*



*Nota:* De “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”, por Bravo, 2022 (<http://bit.ly/3WILTff>).

**Figura 31**

*Crecimiento del uso de billeteras electrónicas y tarjeta de débito*



*Nota:* De “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”, por Bravo, 2022 (<http://bit.ly/3WILTff>).

## 2.2.5. Legal

### 2.2.5.1. Medidas sanitarias

La pandemia originó el cierre de al menos 100 mil restaurantes en el Perú. Desde el 28 de febrero del 2022, el gobierno peruano eliminó las restricciones para los negocios y realizó la apertura del 100% del aforo, el cual fue habilitado progresivamente iniciando con un 40% a 60% desde enero del 2021 según el tipo de alerta en el que se encontraban los departamentos.

### 2.2.5.2. Servicio de Tercerización

En el Perú, según Ley N° 29245, se regula los servicios de tercerización, donde a partir de agosto 2022, las empresas se encuentran prohibidas de tercerizar laboralmente las actividades que forman parte del núcleo del negocio, estableciendo medidas para impedir la utilización indiscriminada de la tercerización y proteger los derechos laborales (Presidencia de la República, 2008).

Al respecto, la Asociación de Contribuyentes del Perú (ACP, 2022), se pronuncia sobre esta ley, expresando que representa un riesgo en el empleo formal, dado que la tercerización y la intermediación laboral son parte de la dinámica de las empresas, teniendo un impacto positivo en su productividad, así como en sus costos y/o procesos. La ley afectaría a más de 114 mil empleados a nivel nacional, lo cual representa un 3.3% del total de puestos de trabajo formales privados.

El número de trabajadores tercerizados en el sector formal privado en junio de 2021 cayó con respecto a 2019 acorde a estadísticas de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU, 2022a) sin embargo, el sector de hoteles y restaurantes (+200%), así como otros sectores tuvieron una variación positiva tal como se aprecia en la figura 32.

### 2.2.5.3. Recargo al consumo

Según la Quinta Disposición Complementaria del Decreto Ley N° 25988, sobre el concepto de recargo al consumo determina que:

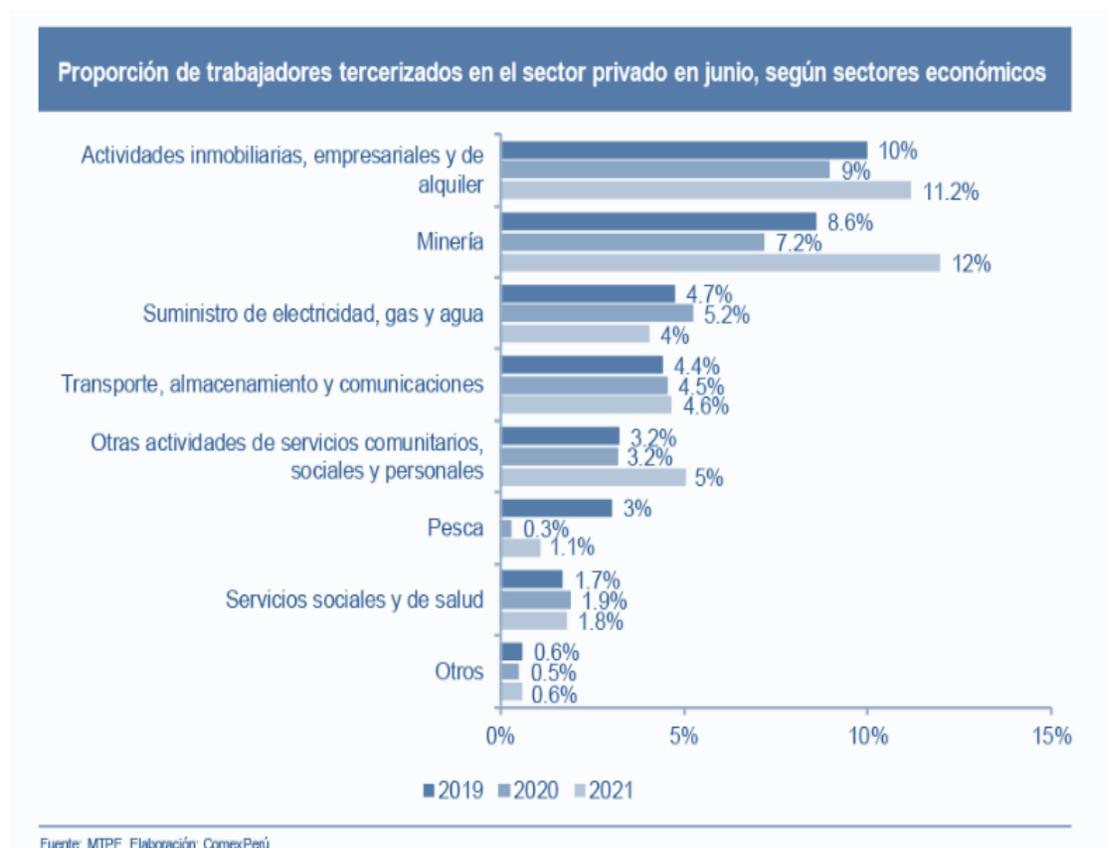
Los establecimientos de hospedaje o expendio de comidas y bebidas en acuerdo con sus trabajadores podrán fijar un recargo al consumo no mayor al 13% del valor

de los servicios que prestan, en sustitución del tributo que se deroga en el inciso f) del Artículo 3 del presente Decreto Ley. El recargo al consumo, si fuera el caso, será abonado por los usuarios del servicio en la forma y modo que cada establecimiento fije. Su percepción por los trabajadores no tendrá carácter remunerativo y, en consecuencia, no estará afecto a las contribuciones de Seguridad Social ni FONAVI, ni afecto a indemnización, beneficios laborales o compensación alguna. Este recargo no forma parte de la base imponible del Impuesto General a las Ventas. (Presidencia de la República, 1992)

Sobre lo indicado se puede concluir que dicho importe no debe tomarse en cuenta para determinar el monto de la remuneración y el desembolso que el empleador realizar para el pago al trabajador no constituye un gasto pues es un importe que viene de los clientes por la transacción de la venta en restaurante.

**Figura 32**

*Trabajadores tercerizados en el sector privado*



*Nota.* Reporte de trabajadores tercerizados en el sector privado. De “Más de 100,000 empleos en riesgo: ¿cómo impactarán los cambios a la tercerización laboral?”, por COMEXPERU, 2022a (<https://bit.ly/3Hag2TJ>).

**Figura 33**

*Distribución de los trabajadores tercerizados en el sector privado*

Distribución de los trabajadores tercerizados en el sector formal privado en junio, según sectores económicos						
Sectores	2019	2020	2021	Participación 2021	Var.% (respecto a 2019)	Var.% (respecto a 2020)
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	80,248	51,412	70,819	62.1%	-11.7%	37.7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	14,526	11,287	12,890	11.3%	-11.3%	14.2%
Minería	12,498	6,213	9,061	7.9%	-27.5%	45.8%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	11,835	5,005	6,375	5.6%	-46.1%	27.4%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores	5,128	3,800	4,676	4.1%	-8.8%	23.1%
Manufactura	3,807	1,998	3,103	2.7%	-18.5%	55.3%
Construcción	2,259	1,664	2,532	2.2%	12.1%	52.2%
Servicios sociales y de salud	1,448	1,446	1,564	1.4%	8%	8.2%
Suministro de electricidad, gas y agua	776	907	952	0.8%	22.7%	5%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	965	785	870	0.8%	-9.8%	10.8%
Pesca	253	66	727	0.6%	187.4%	1001.5%
Hoteles y restaurantes	91	155	273	0.2%	200%	76.1%
Otros	29	29	218	0.2%	651.7%	651.7%
<b>Total</b>	<b>133,863</b>	<b>84,767</b>	<b>114,060</b>	<b>100%</b>	<b>-14.8%</b>	<b>34.6%</b>

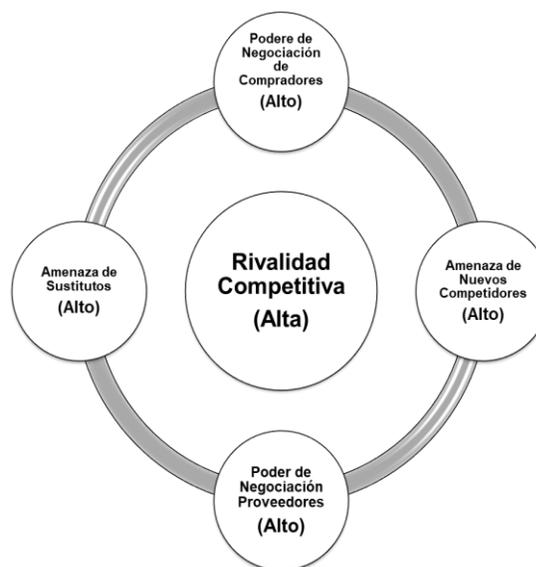
Nota: Otros considera a los sectores de intermediación financiera, enseñanza y a los no determinados.

*Nota.* Distribución de trabajadores tercerizados por sectores. De “Más de 100,000 empleos en riesgo: ¿cómo impactarán los cambios a la tercerización laboral?”, por COMEXPERU, 2022a (<https://bit.ly/3Hag2TJ>).

### 2.3. Análisis del Microentorno

#### Figura 34

#### *Fuerzas de Porter*



Analizar las cinco fuerzas de Porter ayudará a maximizar el valor y rentabilidad que a largo plazo necesita una compañía, además ayuda a sentar las bases para desarrollar una estrategia que pueda adaptarse a cada circunstancia del mercado.

El presente análisis permitirá identificar los aspectos vulnerables del sector; así como sus respectivas fortalezas, con el fin de entender el entorno y facilitar la toma de decisiones ágiles, para así maximizar el potencial de la empresa.

La gastronomía nacional es símbolo de historia y tradición, siendo además calificada por muchos como una de las mejores del mundo, y el pollo a la brasa es parte de ella, siendo así uno de los platos emblemáticos y más consumidos en el Perú, ya que hablar del pollo a la brasa es sinónimo de felicidad para muchos peruanos.

Según la Asociación Peruana de Avicultura (APA,2022):

En el 2004, el Ministerio de Cultura declaró al pollo a la brasa como Patrimonio Cultural de la Nación y, en el 2010, mediante Resolución Ministerial 0441-2010-AG, declaró el tercer domingo de Julio de cada año como el “Día del Pollo a la Brasa”, con el fin de

homenajear a un «ícono» de la gastronomía peruana y promover su consumo tanto en el Perú como en el extranjero.

Asimismo, se sabe que más del 50% de peruanos eligen las pollerías como opción por encima de las cevicherías o cadena de comidas rápidas. Adicional a ello, señalan que los días domingo las familias peruanas consumen aproximadamente 750 mil pollos a la brasa. Cabe mencionar, que según la Agencia Agraria de Noticias (2021), “en el país mensualmente se producen 60 millones de pollos en promedio y el 20% de esta producción es destinado al pollo a la brasa” (párr. 10).

En Lima existe una gran variedad de pollerías con diferentes conceptos y precios que ofrecen productos y servicios básicos con poco valor agregado; por el contrario, existen cadenas y/o franquicias de restaurantes tales como Pardos Chicken, Don Belisario, Mediterráneo, entre otras que compiten para ofrecer el mejor servicio y producto.

### ***2.3.1. Poder de negociación de los compradores***

El poder de negociación de los compradores es alto debido a que en el sector existe una oferta significativa de restaurantes tanto grandes como pequeños, así como una gran diversidad de productos sustitutos que podrían satisfacer la necesidad del cliente. El consumidor cuenta con una gran variedad de opciones a elegir, siendo así cada vez más exigentes en cuanto al producto y servicio. El plan de negocios a través de su propuesta de valor busca satisfacer las necesidades del cliente en relación con la calidad e innovación, brindándole una experiencia única con un ambiente acogedor.

### ***2.3.2. Amenaza de Nuevos Competidores***

Según cifras del INEI (2014), anualmente el consumo promedio de pollo a la brasa en las familias peruanas es de 24.4 kilos, adicional a ello en época de pre pandemia según la Agencia Agraria de Noticias (2021), se destinaron 150 millones de pollos a la preparación de pollo a la brasa y este plato bandera nacional alcanzó en el 2021 la venta de 145 millones de pollos, el cual representó el dos por ciento del Producto Bruto Interno (PBI).

Todo esto indica que el sector posee un mercado atractivo para poder captar a posibles inversionistas, lo cual podría ser una amenaza para la empresa.

Es importante resaltar que existen muchas barreras para consolidar un restaurante formal entre ellas:

- Trámites ante las entidades del estado: Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), municipalidades.
- Altos costos de implementación.
- Formación de una identidad de marca sólida.

Por lo indicado, la cadena de restaurantes propuesta debe contar con la ubicación correcta y un cronograma de implementación a fin de tenerlos disponibles en el tiempo requerido.

### ***2.3.3. Poder de negociación con proveedores***

En el sector de restaurantes de pollo a la brasa, los proveedores son vitales para asegurar un producto de calidad, pues la ventana de tiempo de entrega de los insumos es primordial, debido a que su tiempo de vida útil es corto por ser perecederos. Asimismo, es importante mantener una buena comunicación con los proveedores, formando alianzas estratégicas para fortalecer mejoras en precios y beneficios.

En el mercado limeño son varios los proveedores que pueden brindar un pollo de calidad, entre ellos están: San Fernando, Redondos, Avinka, Avícola Diseva, etc. así como las empresas Alicorp, Corporación Lindley, etc. que son claves para brindar insumos de calidad para la producción de los platos. En este sentido, la diversidad de proveedores brinda un alto poder de negociación para la cadena de restaurantes.

### ***2.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos***

El Perú cuenta con una gran variedad de recursos culturales y alimenticios que han ayudado a promocionar la gastronómica de nuestro país. Según se observa en la Figura 35, la razón número uno de motivo de orgullo de los ciudadanos en el Perú es el arte culinario.

**Figura 35***Motivo de Orgullo de los peruanos*

*Nota.* Resultados de la encuesta de Ipsos/El Comercio realizada en el “Mes de la Patria”, muestran que la gastronomía es el principal motivo de orgullo de los peruanos, seguido de la biodiversidad. De “Gastronomía: mientras más peruana, mejor”, por Ipsos, 2017 (<https://bit.ly/3Xe9EjW>).

Asimismo, según el principal certamen de gastronomía del Perú SUMMUM (2022), el cual premia en diferentes categorías a la excelencia gastronómica en relación con la calidad del servicio en restaurante, se tiene las siguientes:

- Categoría nuevo restaurante
- Cocina peruana contemporánea
- Cocina criolla
- Ceviches, pescados y mariscos
- Carnes y parrillas
- Chifa y comida china
- Cocina nikkei y japonesa

- Cocina italiana
- Cocina del mundo
- Cocina de las regiones del Perú
- Mejor pollo a la brasa
- Café restaurante

Por esta razón, la amenaza de productos sustitutos es alta, por lo que se deben enfocar los esfuerzos en brindar un producto, servicio y experiencia al cliente con altos estándares, donde la calidad no se vea mermada ni alterada. Para lograrlo, se debe contar con procesos, y procedimientos claros, supervisión sólida y continua que ayudará a conseguir que la participación de mercado no se vea afectada.

### ***2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras***

Para la cadena de restaurantes propuesta en el plan de negocios, la rivalidad entre los competidores es alta, ya que existe una gran cantidad de empresas formales que luchan por brindar la mejor experiencia, entre las cuales se tiene principalmente a:

- Pardos Chicken (30 restaurantes)
- Don Tito (4 restaurantes)
- Mediterráneo (10 restaurantes)
- La Leña (13 restaurantes)
- Villa Chicken (17 restaurantes)
- La Panka (6 restaurantes)
- Caravana (4 restaurantes)

Asimismo, es importante tener en cuenta el segmento al cual está dirigido la cadena de restaurantes brasa que se propone, teniendo como principal ventaja brindar una experiencia única al cliente en el tiempo que dispone para su horario de refrigerio, sin lista de espera, sin demoras en la entrega y pago del pedido, todo ello teniendo como facilitador a la tecnología. Finalmente, es necesario contar con pilares culturales sólidos que sean transmitidos a los trabajadores para que se desarrolle sentido de pertenencia, lo cual será el factor diferenciador

como una cadena enfocada en las personas, y esto sumado a una correcta planificación estratégica, permitirá alcanzar posiciones importantes en el mercado.

## **2.4. Determinación del Mercado**

### **2.4.1. Análisis del Mercado**

El sector restaurantes desde marzo de 2020, fue uno de los más golpeados por la COVID-19. Según COMEXPERU (2022b) antes de la pandemia se tenían más de 200 mil restaurantes, pero, con las medidas sanitarias implementadas por el gobierno para contener el virus, casi el 50% de los establecimientos tuvieron que cerrar.

Según el artículo relacionado al Subsector restaurantes se detalla:

En 2020, la tasa de crecimiento del envío fue de 200% a nivel nacional, de acuerdo con la firma Touch Perú. La Cámara de Comercio de Lima y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo estimaron que, en 2021, el 80% de los restaurantes tenían implementado un sistema de entrega propio o a través de terceros. (COMEXPERU, 2022b, párr.6).

Por otro lado, un restaurante de pollos a la brasa cuenta principalmente con 3 canales de venta: salón, llevar y delivery. Antes de la pandemia, la mayor participación de las ventas lo tenía el canal salón con aproximadamente un 60% y el canal de ventas delivery representaba un 30%. Actualmente, como bien se indica en el párrafo anterior, el canal delivery creció y ahora representa un 60 a 65%, mientras que el canal salón posee un 30 a 35% de participación (esta información se toma de las investigaciones realizadas por el equipo del presente trabajo a los principales restaurantes de brasa de Lima). Para muchos empresarios, el gran reto es incentivar la venta del canal salón; considerando que, según la información brindada, ésta representa un mayor margen de ganancias, pues no se incurre en gastos adicionales como: empaque del producto, costo del traslado o distribución del pedido y los reprocesos por productos enviados tarde o a destiempo.

Asimismo, según el INEI (2022f), en julio 2022 en comparación a similar periodo del año 2021, el grupo de restaurantes creció en 41.17% y como consecuencia se incrementó la demanda de

negocios como pollerías, comida rápida, sangucherías, etc. Esto debido al impulso de sus ventas por campañas publicitarias en redes sociales e internet.

Según informe de Perfiles Zonales 2022 de Lima Metropolitana, se concluye que el perfil del habitante de Lima se divide en seis zonas geográficas: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Oeste, Lima Sur y Callao (Ipsos, 2022b). Esta información es la base para evaluar la apertura de los tres restaurantes brasa que se propone implementar en la zona de Lima Oeste, con los distritos de: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo; considerando que, según la cantidad de empresas alineadas a su nivel de facturación mensual más el ingreso promedio mensual de las familias proporcionan datos relevantes para determinar una ubicación estratégica que posea un alto número de centros empresariales para así desarrollar la propuesta de negocio.

La zona de Lima Oeste cuenta con las siguientes características a considerar:

- Los ciudadanos tienen en promedio 43 años y una tercera parte terminó estudios universitarios.
- Casi todos son internautas y tienen redes sociales, principalmente facebook, instagram y youtube.
- Existen 487 mil hogares, principalmente parejas con hijos (32%) y hogares compuestos (21%).
- Tienen un ingreso familiar mensual promedio de S/7,517 y un gasto de S/ 5,040.
- Es la zona con mayor crecimiento vertical, ya que el 50% de sus viviendas son departamentos.

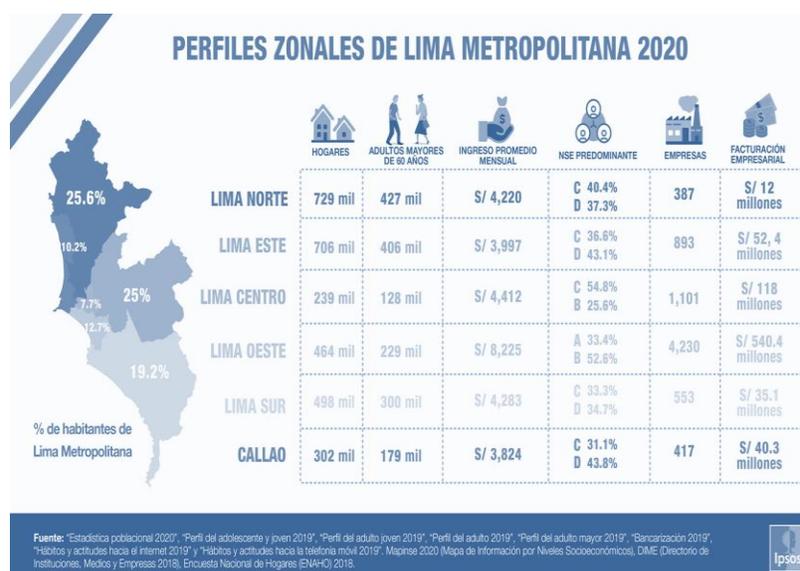
Asimismo, según el informe técnico de Demografía Empresarial en el Perú, sobre el índice de densidad empresarial, que mide el número total de empresas entre el total de población multiplicado por cada mil habitantes, indica que los distritos de Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao concentran el mayor número de altas de empresas en el primer trimestre del 2022, llegando a tener 25 mil 39 empresas, siendo en los distritos de Santiago de Surco y Lima Cercado donde se crearon más de estas (INEI, 2022g).

Finalmente, se considera como principales competidores a aquellas cadenas de restaurantes que cuentan con 3 o más locales, que ofrecen productos similares o podrían encontrarse cercanos a los restaurantes a implementar, entre ellos los más destacados son:

- Pardos Chicken, su misión está basada en la felicidad.
- Don Tito, con 30 años, sus restaurantes se encuentran en San Borja, Surco, La Molina y Miraflores.
- Mediterráneo, cuenta con una carta bastante extensa.
- La Leña cuenta con 13 restaurantes.
- Villa Chicken, su misión “brindar experiencias y momentos inolvidables”
- Don Belisario, posee una carta muy variada.

**Figura 36**

*Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2020*



*Nota:* Perfil del habitante de Lima por 6 zonas geográficas. De “Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020”, por Ipsos, 2020 (<https://bit.ly/3ZBuA61>).

#### 2.4.2. Identificación de Oportunidades y Amenazas

El presente análisis permite obtener un diagnóstico general del entorno donde se implementará la cadena de restaurantes brasa, con el fin de dilucidar las mejores decisiones y estrategias para que de esta manera se asegure que el negocio sea viable y rentable.

En el análisis externo, se tiene en cuenta las oportunidades y amenazas que pudieran presentarse y cómo estas pueden afectar en la implementación y desarrollo del plan de negocios. Las amenazas son factores que pueden poner en peligro el desarrollo y evolución de la cadena de restaurantes brasa; mientras que las oportunidades son factores que pueden llegar ser una ventaja para el negocio con respecto a otros.

Entre las principales oportunidades tenemos:

- Avance de la tecnología (restaurante tecnológico).
- Mercado a nivel nacional en expansión.
- Alto consumo per cápita de pollo por parte de los peruanos.
- Existencia de certificaciones e ISOs que pueden generar reconocimiento.
- Accesibilidad de estudios para identificar las necesidades de los nuevos consumidores.
- Cocinas reducidas y salones más amplios.
- Nuevos perfiles o generaciones que buscan incorporarse al mercado laboral.
- Mayor accesibilidad a capacitaciones virtuales (plataformas).
- Fácil acceso a la información a través de la internet.
- Crecimiento de zonas comerciales en diferentes puntos de Lima.

Entre las principales amenazas tenemos:

- Inestabilidad política y económica que atraviesa el país.
- Rotación del personal en puestos operativos a nivel del sector.
- Impacto de la guerra de Rusia y Ucrania en el precio de insumos.
- Alta informalidad en el sector de restaurantes.
- Cambios constantes en las leyes laborales encareciendo el sector.
- La pandemia actual y las que puedan venir (gripe aviar, viruela del mono, etc.) afecta al sector restaurantes, turismo o tráfico fuera de casa.
- Los precios de los insumos cada vez son más variables.

- Incremento de costo de mano de obra calificada especializada.
- Tendencias medioambientales de los consumidores (no carbón, no plásticos, etc.)
- Incremento de competidores con posibilidad de generar cambios rápidos alineados al entorno.

### **2.4.3. Matriz EFE**

La Matriz EFE que a continuación se detalla, evalúa los factores externos del sector de restaurantes, tanto las oportunidades como amenazas que estarían afectando o podrían afectar a la cadena de restaurantes brasa permitiendo así poder entender y evaluar la información general para elaborar estrategias y minimizar los riesgos externos.

Cada factor de éxito está asociado con un porcentaje según la importancia y el éxito para la organización. Adicional a ello se evalúa cada factor con una clasificación del 1 al 4, donde 4 es la respuesta máxima, el 3 es el promedio mayor, el 2 es el promedio y el 1 es deficiente.

Con la elaboración de la matriz EFE se alcanzó un puntaje de 3.38, lo cual significa que el entorno es atractivo, ya que se encuentra por encima de la media de 2.5. Esto permitirá generar estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades y disminuir las amenazas.

### **Tabla 2**

*Análisis Factores Externos*

Factores externos claves		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Avance de la tecnología (restaurante tecnológico)	9%	4	0.36
2	Mercado a nivel nacional en expansión.	2%	2	0.04
3	Alto consumo per cápita de pollo por parte de los peruanos	9%	3	0.27
4	Existencia de certificaciones e ISOs que pueden generar reconocimiento	3%	3	0.09
5	Accesibilidad de estudios para identificar las necesidades de los nuevos	4%	4	0.16
6	Cocinas reducidas y salones más amplios.	7%	3	0.21
7	Nuevos perfiles o generaciones que buscan incorporarse al mercado laboral.	3%	3	0.09
8	Mayor accesibilidad a capacitaciones virtuales (plataformas)	3%	3	0.09
9	Fácil acceso a la información a través de la internet.	4%	3	0.12
10	Crecimiento de zonas comerciales en diferentes puntos del país.	7%	4	0.28
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad política y económica que atraviesa el país.	4%	4	0.16
2	Rotación del personal en puestos operativos a nivel del sector	7%	4	0.28
3	Impacto de la guerra de Rusia y Ucrania en el precio de insumos.	6%	3	0.18
4	Alta informalidad en el sector de restaurantes.	4%	3	0.12
5	Cambios constantes en las leyes laborales encareciendo el sector.	6%	4	0.24
6	La pandemia actual y las que puedan venir (gripe aviar, viruela del mono, etc.) afecta al sector restaurantes, turismo o tráfico fuera de casa	5%	3	0.15
7	Precios de los insumos cada vez son más variables.	6%	4	0.24
8	Incremento de costo de mano de obra calificada especializada.	5%	3	0.15
9	Tendencias medio ambientales de los consumidores (no carbón, no plásticos, etc.)	3%	2	0.06
10	Incremento de competidores con posibilidad de generar cambios rápidos alineados al entorno.	3%	3	0.09
		100%		3.38

### 3. Capítulo 3: Investigación de Mercado

#### 3.1. Validación de la Idea

Con la finalidad de fundamentar la nueva propuesta de plan de negocio, se empleó un modelo de sondeo.

Las preguntas se desarrollaron a partir de un sondeo piloto que se realizó con personas externas especializadas en el sector, así como el juicio de experto de los miembros del equipo; con esto se pretende respaldar la deseabilidad de la propuesta de valor de una cadena de restaurantes brasa, así como conocer el perfil, hábitos y costumbres del futuro consumidor.

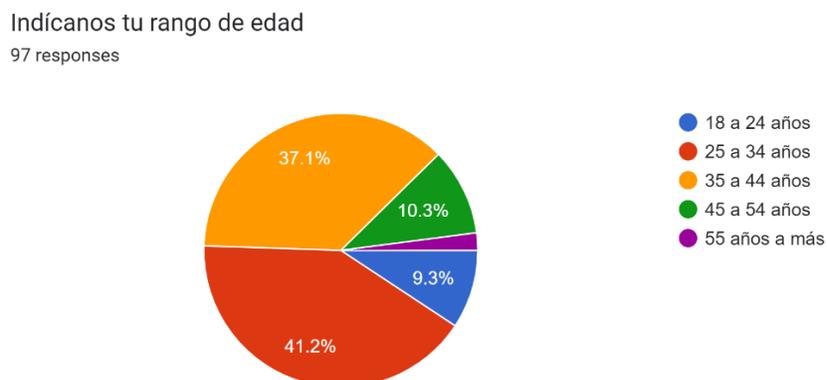
El sondeo fue realizado a fines del mes de septiembre del 2022 y consta de dos partes: preguntas filtro y preguntas de prueba de concepto. Este sondeo estuvo activo por 5 días, fue difundido por redes sociales y las respuestas alcanzaron un tamaño de muestra de 97 personas. Todos los

participantes afirmaron ser mayores de edad. Los siguientes resultados se obtuvieron en base a los 97 encuestados, cuya información fue tabulada mediante Google docs.

### 3.2.Resultados de Sondeo

#### Figura 37

##### *Rango edad personas sondeo*



De esta primera pregunta se pudo saber que la mayoría de las personas que contestaron la encuesta se encuentran entre los rangos de edad de 25 y 34 años (41.2%) así como entre los 35 y 44 años (37.1%).

#### Figura 38

##### *Modalidad de Trabajo personas sondeo*



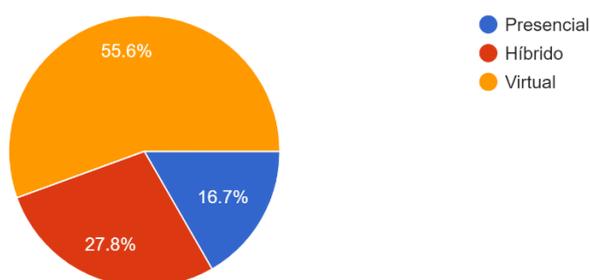
Para la segunda pregunta, se solicitó que indiquen si su modalidad de trabajo era presencial, híbrida o virtual, ya que la intención era conocer principalmente la opinión de personas que van

a trabajar de manera presencial en algún momento de la semana. Como resultado, más del 81% (79 personas) indicaron que actualmente estaban trabajando de manera presencial o híbrida. Un 18.6% contestó que trabajaba de manera virtual (18 personas).

### Figura 39

#### *Expectativa Modalidad de Trabajo personas sondeo*

Consideras que en tu trabajo el modelo de asistencia para los próximos meses será:  
18 responses

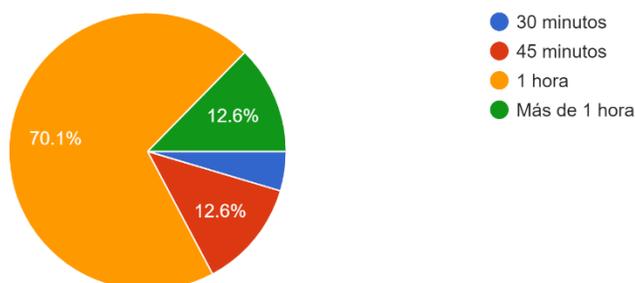


De las 18 personas que contestaron que actualmente trabajaban de manera virtual, más del 44% indicó que consideraba que iba a empezar a trabajar de manera presencial o híbrida en los próximos meses. Las personas que consideraban que iban a seguir trabajando virtualmente (3 personas) fueron invitadas a terminar la encuesta en ese momento.

### Figura 40

#### *Duración horario refrigerio*

¿De cuánto tiempo dispones para almorzar en tu horario de refrigerio?  
87 responses



Se siguió el sondeo con las personas que respondieron que trabajan o trabajarán de manera presencial o híbrida. Se descubrió que más de dos tercios solo dispone de 1 hora para almorzar. Si se suman todos los encuestados que tienen 1 hora o menos, se obtiene que más del 87% de encuestados no dispone de más de 1 hora de almuerzo.

### Figura 41

#### *Almuerzo fuera de oficina (días)*

¿Cuántos días a la semana almuerzas fuera de tu oficina?

87 responses

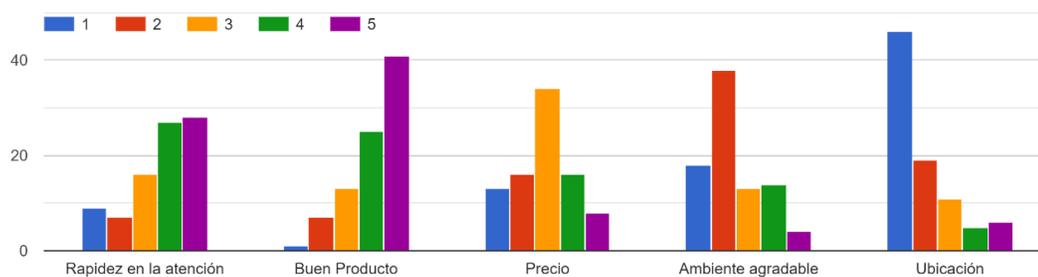


El siguiente dato importante era saber cuántos días a la semana los encuestados almuerzan fuera de sus oficinas. Se pudo conocer que más del 50% de personas lo realiza como mínimo de 1 a 2 veces dentro de la semana laboral. Más del 18% de encuestados lo realiza todos los días.

### Figura 42

#### *Elementos que influyen en la decisión compra*

¿Qué elementos influyen en tu elección de un restaurante para almorzar en horario de oficina? Selecciona según prioridad, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos relevante. (Selecciona solo 1 respuesta por columna)



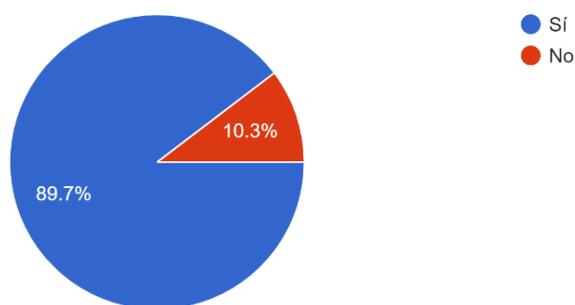
Como siguiente dato importante, se pudo obtener que la ubicación suele ser el factor más determinante a la hora de escoger un restaurante para almorzar dentro de la semana laboral. Seguidamente se observa que un ambiente agradable sería el segundo factor más importante, como tercero el precio, cuarto la rapidez y quinto un buen producto.

**Figura 43**

*Tiempo como limitante para asistencia a restaurantes*

¿Consideras que el tiempo de almuerzo es un limitante para asistir a un restaurante en horario laboral?

87 respuestas



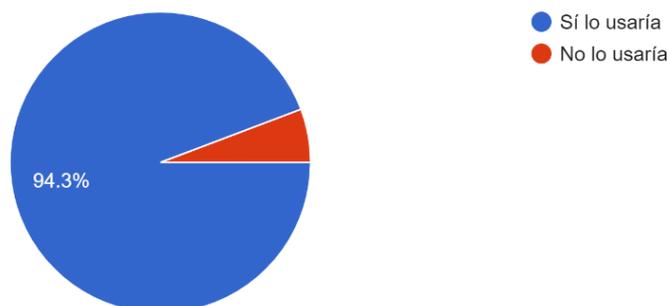
Cerca del 90 % de los encuestados afirma que el tiempo de almuerzo sería una limitante para salir a comer a un restaurante durante la semana laboral.

**Figura 44**

*Intención de uso de aplicativo*

Durante tu semana laboral, ¿usarías un aplicativo (app) que te permita: reservar una mesa en un horario determinado, realizar tu pedido y pago anti...dido sin esperas, con la mejor calidad y servicio?

87 respuestas



Ante la pregunta clave de la encuesta, donde se presenta brevemente la idea de negocio de este proyecto, se obtuvo que más del 94% de los encuestados aceptaría la propuesta.

Asimismo, del 5,7% restante, se quiso obtener retroalimentación, e indagar un poco más a profundidad el por qué no aceptarían la propuesta. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- *“No lo encuentro útil siendo que puedes reservar por teléfono más directo y personalizado.”*
- *“Descuentos grupales. Mayor descuento dependiendo mayor tamaño del grupo por mesa.”*
- *“Necesitaría que fuese amigable y fácil.”*
- *“Simplemente no usaría una aplicación ... Confío en la llamada para reservar y no pagaría anticipado.”*
- *“No exigirme un pago anticipado pues podría tener algún reclamo o no brindarse el servicio como lo pido.”*

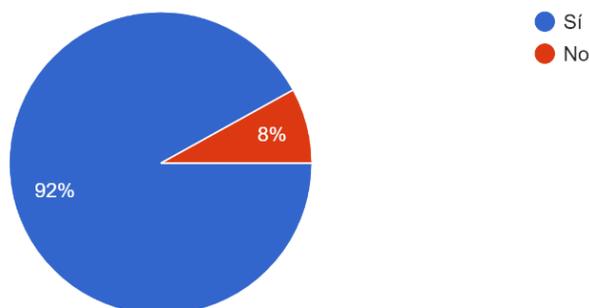
Como dato adicional, ese 5,7% proviene de respuestas de encuestados de un rango de edad mayor a 55 años.

## Figura 45

*Influencia del uso de aplicativo en la intención de compra*

¿Esta aplicación podría influir y/o ayudar a que visites el restaurante con mayor frecuencia?

87 responses



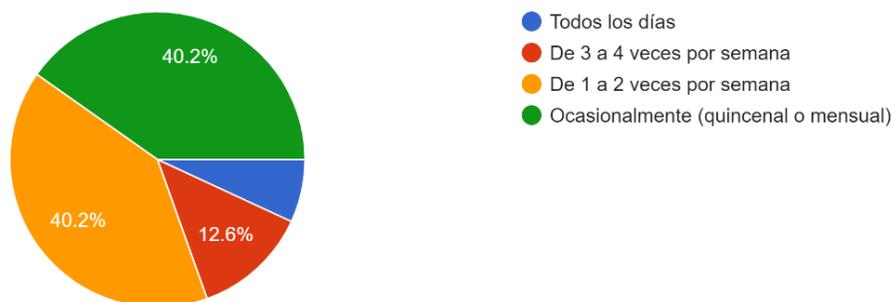
También se quiso averiguar si después de conocer la propuesta del servicio, los encuestados podrían verse influenciados para visitar el restaurante con mayor frecuencia, siendo que el 92% afirma que si lo haría.

#### Figura 46

##### *Aplicativo y frecuencia de visita restaurantes*

¿Cuál sería tu frecuencia de visita a un restaurante de pollos a la brasa y parrillas de contar con el aplicativo (app) propuesto?

87 responses



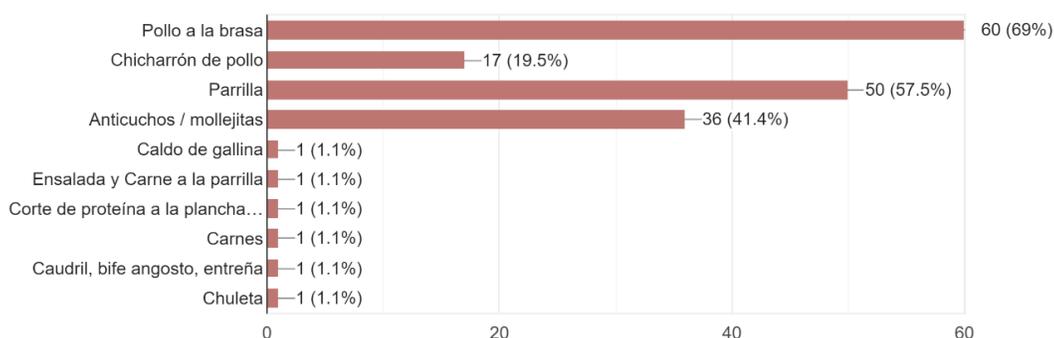
Al preguntar específicamente sobre cuál sería su frecuencia de visita de contar con el servicio propuesto, se obtuvo que el 60% de encuestados iría al menos 1 o 2 veces por semana.

#### Figura 47

##### *Productos en carta oferta*

Si el tiempo no fuese una limitante, ¿Cuál de estas opciones pedirías en un restaurante de pollos a la brasa y parrillas? (puedes escoger más de una)

87 respuestas



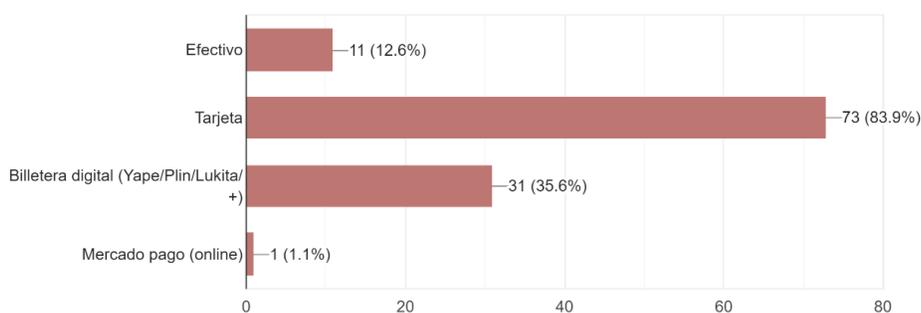
También se quiso averiguar sobre la variedad de la carta a la cual desearía acceder el encuestado, de tener la ventaja de prescindir del tiempo de espera en recibir su plato en el restaurante, esto con la finalidad de tener un valor aproximado de cuánto subiría el ticket promedio de consumo por persona, si es que fuese el caso.

## Figura 48

### Medio Pago preferido

¿Cuál es tu medio de pago favorito? (Puedes elegir hasta 2 opciones)

87 respuestas



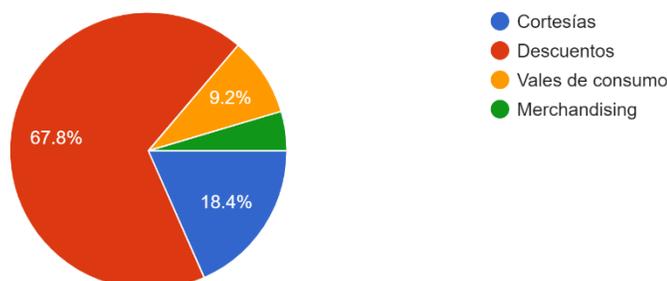
Además, se consideró importante saber si las personas preferían medios de pago distintos a los convencionales (efectivo y tarjeta). Se obtuvo que más del 35% preferiría pagar con billeteras digitales.

## Figura 49

### Expectativas de beneficios

¿Qué beneficios adicionales te gustaría recibir por usar el aplicativo de manera frecuente?

87 responses



Por último, se quiso saber qué incentivos se podrían utilizar para fomentar el uso del servicio. Se obtuvo que el mayor incentivo serían los descuentos en futuras compras, seguidos de las cortesías.

### 3.3. Análisis de Respuestas de Sondeo

Principalmente se pudo conocer que la propuesta de valor presentada tuvo una acogida eminente, siendo que más del 94% de personas del grupo objetivo usaría el servicio. Con esto se valida la deseabilidad de la propuesta de negocio.

Asimismo, se identificó que la ubicación es el factor primordial a la hora de elegir un local para almorzar y considerando que el 90% indica que el tiempo es una limitante para salir de la oficina durante la semana laboral, se puede concluir que la ubicación en términos de cuánto tiempo se va a invertir en llegar es lo que estaría primando. Estos resultados validan la idea de negocio e incluso permite identificar que la propuesta de servicio ofrecida podría atraer a trabajadores que no necesariamente laboren cerca del restaurante, ya que sus pedidos estarían listos a la hora que ellos lleguen, evitando la espera en atención, elección y preparación de sus pedidos. Como soporte de esta idea está el hecho de que más del 90% de los encuestados respondió que sí estaría dispuesto a visitar más seguido el restaurante brasa de contar con el servicio propuesto.

Adicionalmente, se pudo analizar que el ticket promedio de consumo aumentaría, gracias al potencial que se obtiene a través de esta nueva propuesta con una carta variada de parrillas y complementos, por lo cual se podría obtener un mejor margen y ser más eficientes durante el bloque de almuerzo.

Otro dato que ayuda bastante a la conceptualización de la idea de negocio es el conocer que lo segundo más importante para la elección de un restaurante a la hora de almuerzo laboral es el ambiente agradable. Las personas necesitan un lugar que no les genere más estrés del que ya tienen por el trabajo, y la propuesta tendría que estar alineada a esta cultura. Uno de los objetivos es que elijan el restaurante por el diseño único y acogedor que le genere emociones al cliente.

Finalmente, se pudo confirmar que muchas personas prefieren el uso de billeteras digitales como medio de pago sobre los pagos convencionales con efectivo o tarjeta. Es una tendencia mundial que no puede pasar por alto en el modelo de negocio que se está planteando. Así como tampoco puede pasar desapercibido el feedback que se obtuvo de las personas que argumentaron no estar interesadas en el servicio propuesto, por lo que se debe poner especial atención en la interfaz de la aplicación, para que esta sea sencilla y amigable de usar, además de evaluar alguna garantía para quienes dudan de los pagos anticipados.

## 4. Capítulo 4: Desarrollo del Plan de Negocio

### 4.1. Plan de Negocio

#### 4.1.1. *Visión*

Ser una cadena de restaurantes líder que sea referente de la gastronomía peruana para el mundo, generando identidad y orgullo.

#### 4.1.2. *Misión*

Brindar una experiencia ágil, única y feliz a cada uno de nuestros clientes, a través de productos de alta calidad, servidos muy amablemente y en un ambiente dinámico y acogedor.

#### 4.1.3. *Valores Organizacionales*

Para esta cadena de restaurantes brasa, los valores organizacionales son más que simples palabras que están muchas veces colgadas en las paredes, son una forma de vida que ayudan a los asociados a ser mejores cada día. Desde el primer día se debe promover el conocimiento, interiorización y amor hacia los valores que guían todo lo que la empresa hace, lo cual incluye la forma de cómo se interactúa con el asociado, cliente, proveedor y sociedad.

Valores propuestos:

1. Innovación
2. Pasión por hacer bien las cosas
3. Comunicación abierta y sincera
4. Honestidad
5. Lealtad
6. Aprendizaje y crecimiento continuo

#### 4.1.4. *Marca y Logo*

Sansa significa brasa en el idioma quechua. Se eligió el nombre de la marca pensando en las raíces de la cocina peruana. Además, es un nombre fácil de recordar, que incluso provoca imaginar un lugar exclusivo y a la vez acogedor. La sensación de exclusividad asociada con la experiencia en el servicio al cliente y la calidad de insumos es lo que se quiere lograr desde que el cliente piensa en Sansa.

La primera “S” en el logo es especial, usa una fuente distinta al resto, que sugiere una propuesta ágil y tecnológica. El propósito es dar a entender de manera gráfica qué es lo que va a recibir el cliente con la experiencia Sansa. Así mismo, el logo combina colores cálidos: vino representando la pasión y la seducción, y amarillo representando la armonía y la agilidad. El fuego y el éxito. Además, se sabe que la combinación de tonalidades rojas con amarillas llama al apetito y despierta atracción.

### **Figura 50**

*Logo del restaurante brasa*



### **Figura 51**

*Propuesta de Merchandising*



#### **4.1.5. Ventaja Competitiva / Propuesta De Valor**

La ventaja competitiva para la cadena de restaurantes brasa será la siguiente: Entregar una variedad de productos de alta calidad sin esperas, principalmente a personas que cuentan con un tiempo limitado en el horario de refrigerio, a través de una aplicación donde podrán elegir la mesa y horario, realizar el pedido y pago de este. Los platos serán servidos con una gran vocación de servicio y en un ambiente acogedor.

#### 4.1.6. Estrategia Genérica

En base al análisis de microentorno y macroentorno del sector restaurantes, se utilizarán las estrategias genéricas de Porter de diferenciación, ya que según las ventajas competitivas comentadas líneas arriba, prevalecerá la agilidad como valor principal, así como las iniciativas innovadoras y creativas para que con la propuesta de valor se pueda solucionar un problema y/o seguir satisfaciendo las necesidades del cliente, con una experiencia única.

Los restaurantes se ubicarán estratégicamente en zonas de alto tránsito donde predominen las zonas de oficina y edificaciones de varios pisos.

**Figura 52**

*Estrategias Genérica de Porter*



La visión estratégica está alineada a lograr los siguientes objetivos, que, con un rendimiento positivo, ayudará a determinar el desarrollo sustentable y exitoso de la organización:

- Consolidar un equipo de trabajo con una sólida cultura empresarial que trascienda en las personas viviendo la misión y tomando decisiones con valores. A mediano plazo lograr posicionar a la empresa en el TOP 10 de la encuesta de medición de clima laboral del GPTW es un indicador que ayudará a validar si se avanza hacia la meta.
- Buscar un alto grado de eficiencia y productividad teniendo como habilitador la tecnología para que, a través de ello, se logren ingresos y resultados sobresalientes que superen a la competencia y hagan crecer la industria. Lograr procesos formalizados y estandarizados, optimizando la gestión y el uso de recursos.
- Alto grado de responsabilidad empresarial, lo cual permitirá potenciar la imagen de la empresa como socialmente responsable.
- Sobresaliente gestión financiera, cumpliendo las expectativas de retorno de inversión.

## **4.2.Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad**

### **4.2.1. Estrategia de Producto**

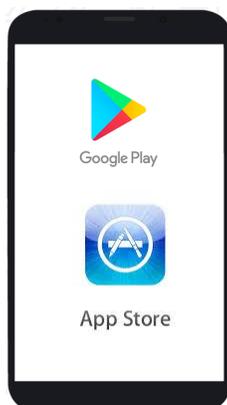
El presente plan de negocios emplea la tecnología como habilitador para brindar una mejor experiencia al cliente en la atención en horario de alta demanda (horario de refrigerio para el segmento empresarial). Para ello, se plantea que el cliente sea atendido sin esperas de forma más ágil, a través del uso de un aplicativo móvil propio, el cual le permitirá:

- Elegir el restaurante de su preferencia.
- Realizar una reservación que incluya el horario y ubicación de mesa.
- Detallar el pedido que consumirá, para que al momento de su bienvenida al restaurante pueda ser atendido en mesa sin demoras.
- Realizar el pago anticipado a través de una gran variedad de métodos de pago seguros y confiables (billeteras digitales), agilizando el tiempo del proceso de facturación del cliente.

La aplicación estará disponible en las principales tiendas de aplicaciones móviles tales como Play Store de Android, App Store de Apple, App Gallery de Huawei, entre otras.

**Figura 53**

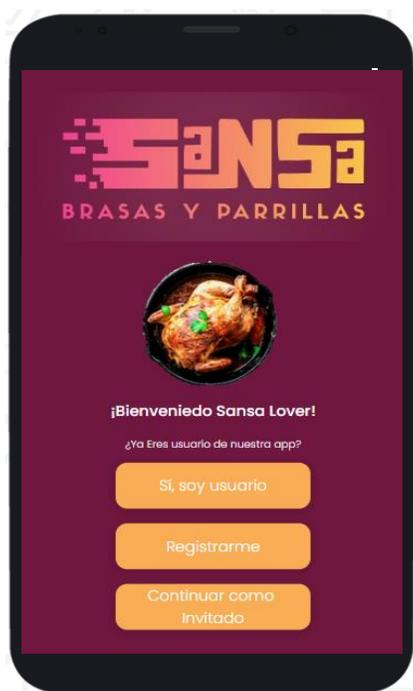
*App Store disponible*



La aplicación te permitirá acceder de forma directa a revisar la carta, promociones, descuentos, entre otros o emplear tu usuario para el acceso, en caso seas un cliente. De esta forma logramos que no se tenga un rechazo por parte de los usuarios, dado que otras aplicaciones si requieren el uso de un usuario desde el inicio.

**Figura 54**

*Front Aplicación Móvil*



#### 4.2.2. Estrategia de Precio

Para determinar los precios, se toma en consideración el valor del servicio para el cliente, el precio de la competencia, y el ticket promedio de compra en las zonas donde se ubicarán los restaurantes.

La propuesta integral de Sansa que, es muy bien valorada según los resultados del sondeo realizado, permite que los precios puedan estar ligeramente por encima del promedio, sin llegar a ser los más costosos. La estrategia de la marca con respecto al precio del producto es posicionarse como la mejor oferta precio-calidad, que posteriormente pueda permitir expandirse a más zonas de Lima y provincia.

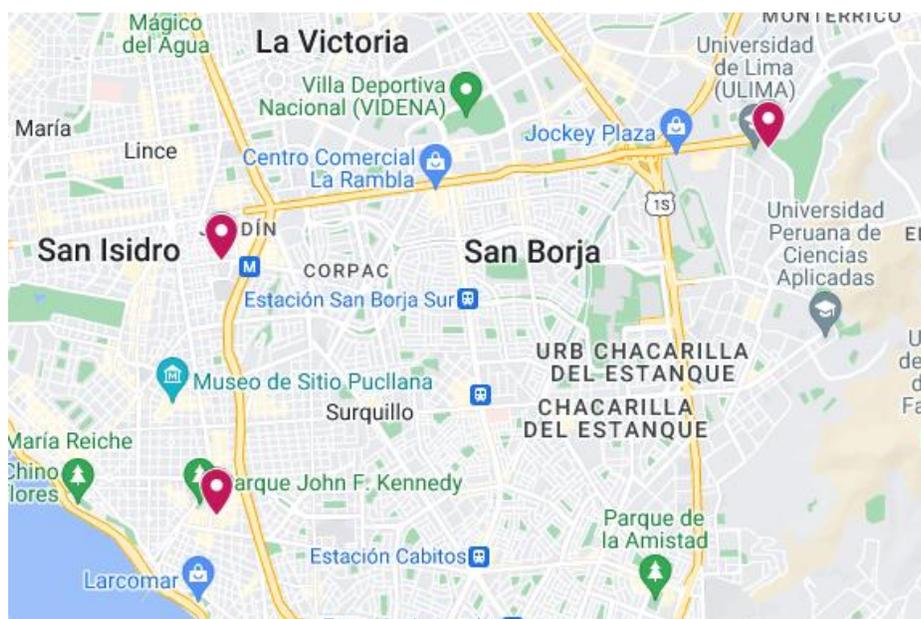
**Tabla 3**

#### *Estrategia de Precio*

Competencia	Precios en restaurante		
<b>Cadenas de restaurantes brasa dentro de la misma zona</b>	¼ de Pollo + 2 guarniciones	Anticuchos + 2 guarniciones	Parrilla para 2
<b>Villa Chicken</b>	S/24.90	S/30.90	S/79.90
<b>Pardos Chicken</b>	S/25.90	S/28.90	S/79.90
<b>La Panka</b>	S/24.90	S/33.90	S/89.90
<b>Caravana</b>	S/27.90	S/22.90  (solo 1 guarnición)	S/129.00
<b>Mediterráneo</b>	S/28.90	S/25.90 (corazón de pollo)	Su carta no incluye

**Tabla 4***Propuesta Precio*

Propuesta	Precios en restaurante		
Precios flat para toda la cadena	¼ de Pollo + 2 guarniciones	Anticuchos + 2 guarniciones	Parrilla para 2
SANSA	S/27.90	S/31.90	S/99.90

**4.2.3. Estrategia de Plaza****Figura 55***Ubicación propuesta restaurantes Sansa*

La estrategia de plaza es selectiva, ya que Sansa está especialmente enfocado en satisfacer la necesidad de las personas del sector corporativo que generalmente cuentan con tiempo limitado para comer. Por este motivo se considera ideal ubicar los primeros tres restaurantes brasa en puntos cercanos a los centros empresariales de San Isidro, Santiago de Surco y Miraflores. Ya

que el cliente no va a tener que preocuparse por el tiempo de atención, ni de ninguna espera, la idea es que los restaurantes estén lo suficientemente cerca de estos centros como para que incluso puedan llegar caminando, aunque también se han contemplado estacionamientos para los que lleguen en vehículos privados. De esta manera se tiene mayor probabilidad de ampliar la cuota de mercado.

#### ***4.2.4. Estrategia de Promoción***

Al ser una cadena de restaurantes nueva en el mercado, la estrategia de promoción tiene que ser poderosa y atractiva, con la finalidad de que el público objetivo pueda probar la nueva propuesta de restaurantes brasa y que la experiencia única los fidelice.

A continuación, se detallan las actividades que formarán parte de la estrategia de promoción:

**Tabla 5***Estrategia Promoción, primera parte*

Actividades	Objetivos	Operativa
<b>Marcha Blanca</b>	Que el público objetivo pueda conocer la calidad del servicio y del producto, además de enamorarse de las ventajas de la dinámica de llegar al restaurante y no tener que esperar a que lo atiendan.	Por inauguración, una semana laboral de marcha blanca, donde los precios tengan un descuento especial del 30% y las bebidas sean cortesía del restaurante.
<b>Sorteos de vales de consumo</b>	Incentivar el marketing boca a boca, que sean los mismos consumidores quienes hagan promoción al restaurante y crezcan orgánicamente las comunidades en las redes sociales que se manejen (Instagram, Tik Tok y Facebook).	Sorteos de vales de consumo semanales por un valor de S/50.00 para quienes compartan en sus redes sociales fotos/videos etiquetando al restaurante. Se sortearán en vivo por las principales redes sociales cada viernes. Se sortearán 3 vales semanales de consumo para usar en cualquier momento del día, con una vigencia de 15 días.
<b>Tarjetas de fidelidad virtuales</b>	Que la recompra sea recurrente y el cliente sienta que se valora su fidelidad, creando una relación, más allá de la transacción.	Manejar una escala de clientes: “Conocedor Brasa”, “Amante Brasa” y “Brasa Máximo”. Que cada una de las escalas tenga sus propios beneficios progresivos y un color que distinga sus tarjetas virtuales. Dentro de los beneficios se incluirán diferentes cortesías y descuentos, que fue lo que más se valoró en el sondeo.

**Tabla 6***Estrategia Promoción, segunda parte*

Actividades	Objetivos	Operativa
<b>Modo “Desconectado al 100%”</b>	Motivar al cliente a disfrutar plenamente de su tiempo de refrigerio, sin ver mensajes o correos que añaden estrés a su tiempo de desconexión y asocie al restaurante como “su lugar feliz”.	Que cada mesa tenga un lugar para dejar el celular, y que el cliente que desee dejarlo en la mesa y se desconecte al 100% obtenga un vale digital por 20% en el horario after office.
<b>After Office</b>	Aprovechar el espacio/tiempo “muerto” y generar tráfico en los restaurantes, mientras se brinda una oferta atractiva para los clientes.	Promociones 2x1 en piqueos y bebidas alcohólicas o no alcohólicas en el horario de 4 a 7pm. Los consumos en este horario también suman para las escalas de fidelidad.
<b>Día del Pollo a la Brasa, los enamorados, del trabajador, entre otros días festivos.</b>	Celebrar días importantes para la sociedad donde los clientes puedan disfrutar de gratos momentos y el restaurante pueda aumentar sus ventas en fechas especiales.	Decorar el ambiente de acuerdo con la temática y realizar sorteos al finalizar el día vía redes sociales, serán 3 ganadores de 1 vale de consumo para una siguiente visita.

#### ***4.2.5. Estrategia de Publicidad***

Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y lograr la recordación de la marca a través de la creación de una imagen y posicionamiento. Como parte de la persuasión están las estrategias de promoción, y para la información y recordación se usarán las siguientes estrategias de publicidad informativa y comparativa:

- Crear una campaña de lanzamiento trabajada de la mano con una agencia creativa, que permita dar a conocer al cliente potencial el valor que le brindará a su vida esta nueva propuesta, de una manera atractiva y sencilla.
- Difundir esta campaña por diferentes canales, digitales y tradicionales (principalmente BTL, pero también ATL).
  - Pauta en redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, Youtube)
  - Activaciones en puntos de venta
  - Email marketing segmentado
  - Espacios publicitarios en lugares públicos cercanos a los restaurantes
- Contratar a un community manager, que se encargue de manejar orgánicamente las redes sociales y ayude a darle sentido de comunidad a la fan page que se manejen. Su rol será muy importante ya que la estrategia contempla mucha interacción digital, y actualmente las redes sociales son la cara de la empresa, especialmente para quienes aún no la conocen.
- Trabajar un manual de marca y tener a un diseñador gráfico que trabaje por proyectos, que pueda encargarse de las campañas pequeñas de promoción y actualización de piezas orgánicas para las redes sociales. Que todas las piezas que se creen irradian el ADN de la marca y utilicen diferentes estrategias de publicidad como la comparativa, contenido emotivo e informativo.
- Publicidad de contenidos. Crear contenido constantemente, que sea útil para el público objetivo, que le ayude a hacer su vida menos complicada, que esté alineado a nuestros valores y que finalmente ayude a lograr que la cadena de restaurantes brasa se posicione en la mente de los consumidores como una lovemark.

### **4.3.Operaciones**

#### **4.3.1. *Layout***

Las locaciones de la cadena de restaurantes brasa se implementarán en un espacio aproximado de 400 metros cuadrados, con un aforo para 200 personas y una capacidad estimada para 40 mesas. Asimismo, contarán con una distribución que permita optimizar la zona de producción a fin de disponer de un mayor espacio para la zona de atención a los clientes.

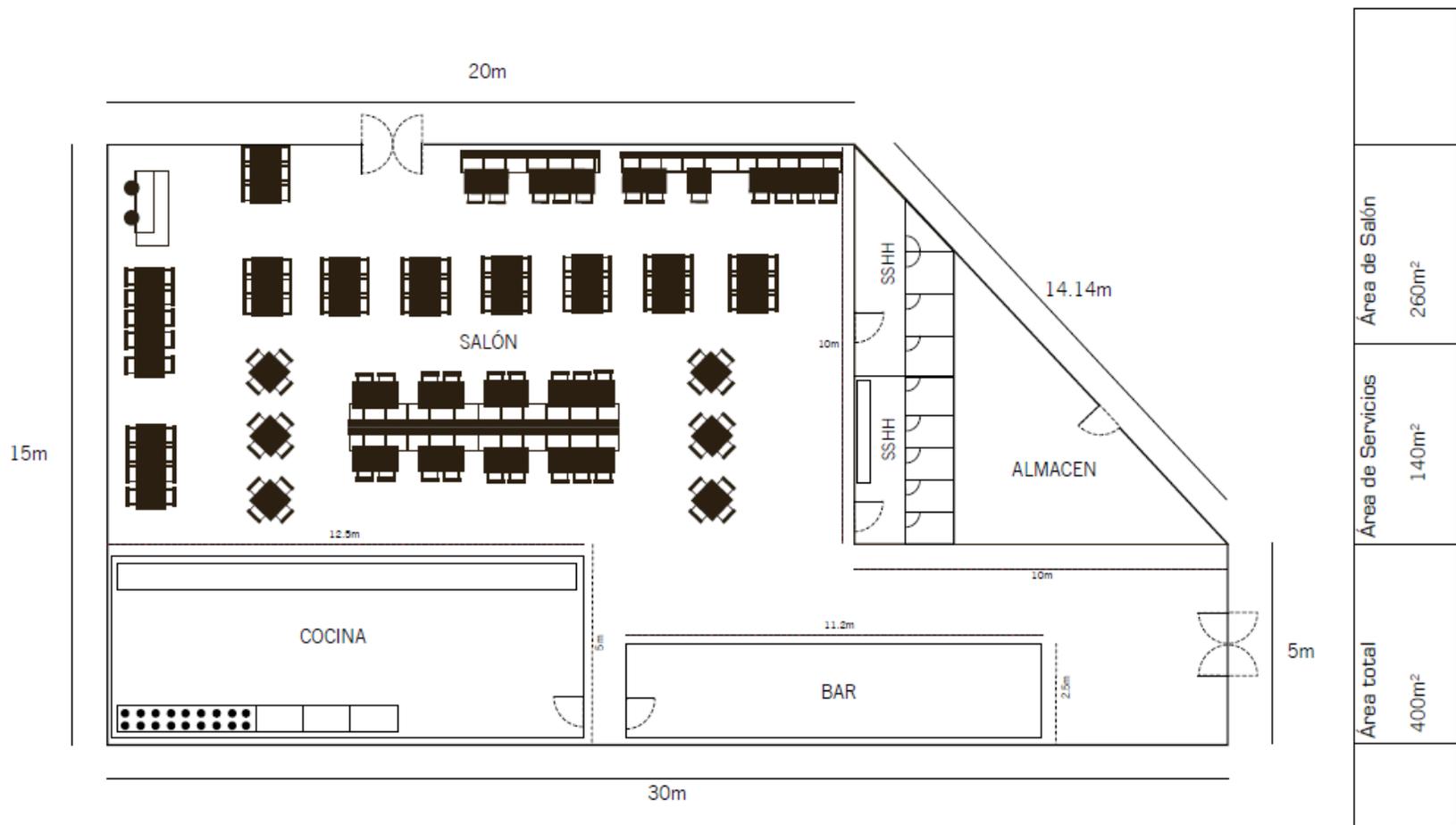
Los restaurantes contarán con las siguientes zonas:

- Recepción de los clientes.
- Salón y terraza.
- Producción con sus diferentes espacios tales como: bar, brasa, parrilla, frituras, ensaladas.
- Recepción y almacenamiento de materias primas, insumos, envases, entre otros.
- Servicios higiénicos.
- Almacenamiento de desechos.
- Estacionamientos.
- Delivery y zona para llevar.

A continuación, se muestra un plano modelo de la locación de los restaurantes brasa a implementar, cuyo horario de atención al público será de lunes a domingos incluyendo feriados, desde las 12pm hasta las 11pm.

**Figura 56**

*Layout restaurantes Sansa*



### 4.3.2. *Mapa de Procesos*

A continuación, se detallan los procesos core de la empresa, mediante los cuales se materializa la propuesta de valor del presente plan de negocios, teniéndose por proceso principalmente las siguientes actividades:

- **Compras**
  - Planificación de compras, así como gestión de almacenes.
  - Establecimiento los procedimientos a seguir para la evaluación, elección y control de proveedores a fin de asegurar la calidad de los productos o servicios.
  - Definición de los lineamientos a seguir y controles a aplicar durante las actividades de compra, recepción, almacenamiento y despacho de forma que se asegure la adecuada identificación y conservación de las materias primas, insumos, envases, productos intermedios y productos terminados; así como el cumplimiento de los requisitos que se establezcan para garantizar la inocuidad de los productos de modo tal que no se generen riesgos de contaminación.
- **Producción**
  - Ejecución y control de la producción de los platos y bebidas que se dispondrán en la carta.
  - Almacenamiento, rotación y conservación en cada restaurante de las materias primas, insumos, envases, productos intermedios y productos terminados.
  - Empaque y/o presentación de los pedidos que provengan de los diferentes canales de venta.
- **Ventas**
  - Gestión de las ventas de los diferentes canales de atención en el restaurante (salón, reservas por aplicativo y/o pedidos para llevar) así como los del e-commerce y Marketplace.
  - Gestión del delivery, es decir de la entrega de los pedidos asegurando la calidad y tiempos de entrega comprometidos.
  - Gestión y rendición de pagos.
- **Post Venta**

- Gestión de la fidelización y canales de atención al cliente a través de encuestas de satisfacción de los diferentes canales.
- Gestión de las oportunidades de mejora de los diferentes canales como E-commerce (aplicación web, móvil, chat), salón, llevar y/o delivery.
- Retroalimentación a las diferentes áreas administrativas y/u operativas de la empresa a fin de establecer la mejora continua.

- **Gestión de Calidad y Procesos**

La calidad, es un aspecto clave en los diferentes frentes (materias primas, insumos, producto, servicio de atención, etc.) dado que esta permite la creación de confianza en los clientes.

Asimismo, este proceso contempla:

- Procesos estructurados (estratégicos, clave y de apoyo) como se observa en el diagrama previo.
- Gestionar el sistema de calidad de la empresa alineado a estándares internacionales que contribuyan a la diferenciación.
- Ejecución de inspecciones y auditorías internas a las instalaciones, que incluyen las áreas de producción, almacenes, ventas u otro asociado al proceso productivo principalmente.

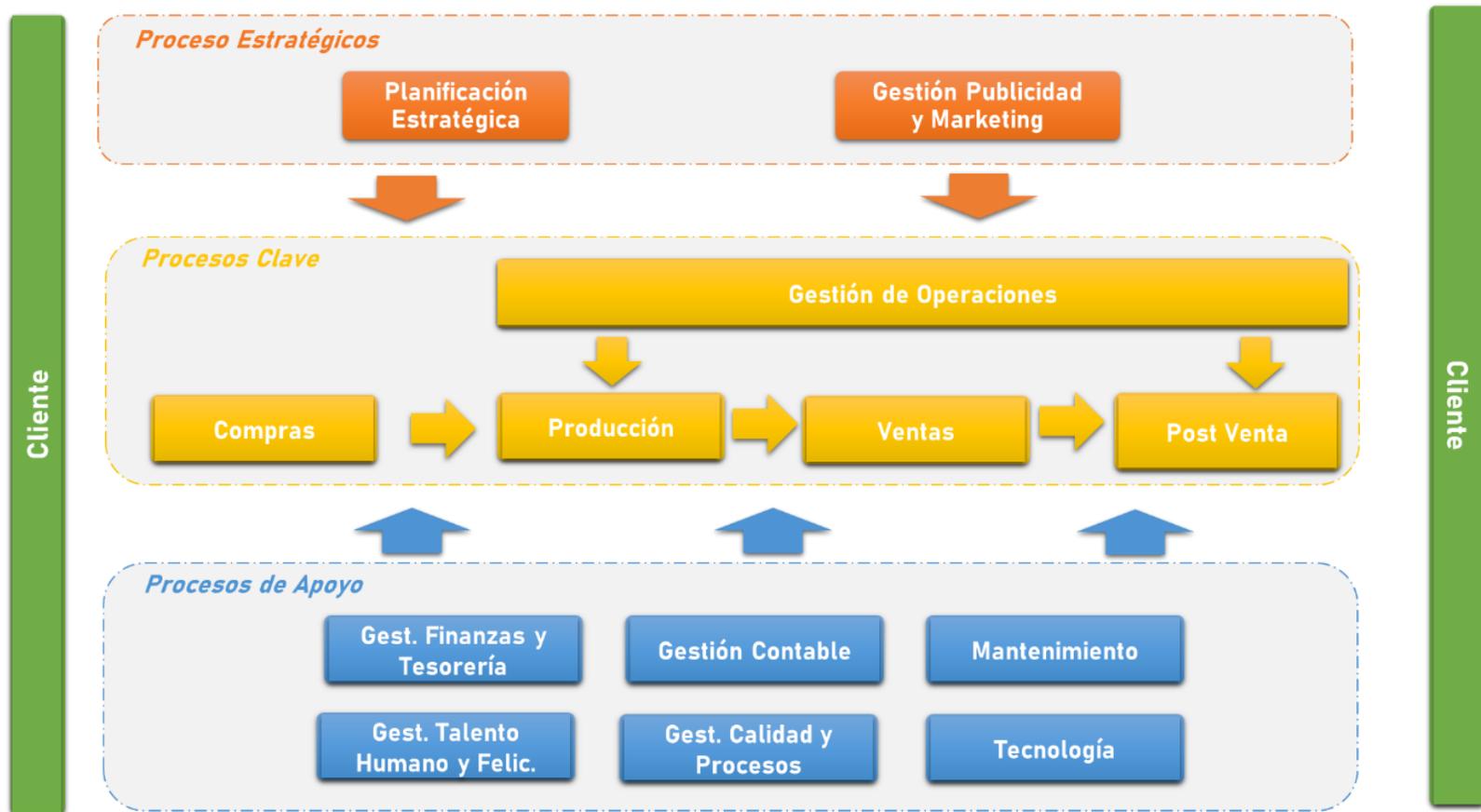
- **Tecnología**

Para el presente plan de negocio, se emplea la tecnología como habilitador, siendo que este proceso contempla:

- Gestión de la infraestructura y sistemas de información que empleará la empresa y que sean administradas de forma directa y/o a través de terceros.
- Gestión de requerimientos e incidentes que registre la empresa y que tengan un impacto tecnológico.
- Administración de los respaldos de información, así como planes de contingencia que permitan restablecer los servicios tecnológicos ante alguna interrupción.
- Soporte Técnico
- Administración de la seguridad de los sistemas de información de la empresa, clave para la confianza de los clientes en las aplicaciones que empleará la empresa.

Figura 57

Mapa de Procesos



### 4.3.3. Recursos Humanos

El equipo humano con el que se cuente para concretar este plan de negocio es una de las piezas clave, debido a que son quienes harán realidad la propuesta de valor y a través de ellos se generará y fortalecerá la cultura empresarial. Según los autores Robbins y Judge (2009), en su libro *Comportamiento Organizacional*, los factores que determinan que los equipos de trabajo sean exitosos son:

- Recursos adecuados: Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia... Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo.
- Liderazgo y estructura: Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo, y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo... El liderazgo tiene importancia especial en los sistemas de equipos múltiples, donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca.
- Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos ... Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.
- Evaluación de desempeño y sistema de recompensa: ... además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios. (pp. 328 – 329)

#### 4.3.3.1. Objetivos

En la Tabla 7, se muestran los objetivos que se proponen para la gestión de los recursos humanos.

**Tabla 7**

#### *Objetivos Recursos Humanos*

Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3 a 5	Indicador
Ser una buena empresa para trabajar	80%	85%	90%	Aplicación de una encuesta de clima laboral
Lograr un buen desempeño laboral	75%	80%	85%	Medición del cumplimiento de metas individuales y desarrollo de competencias genéricas
Contar con una baja rotación de personal	10%	8%	7%	Número de trabajadores que cesan en el año / Número total de trabajadores

#### 4.3.3.2. Estructura organizacional

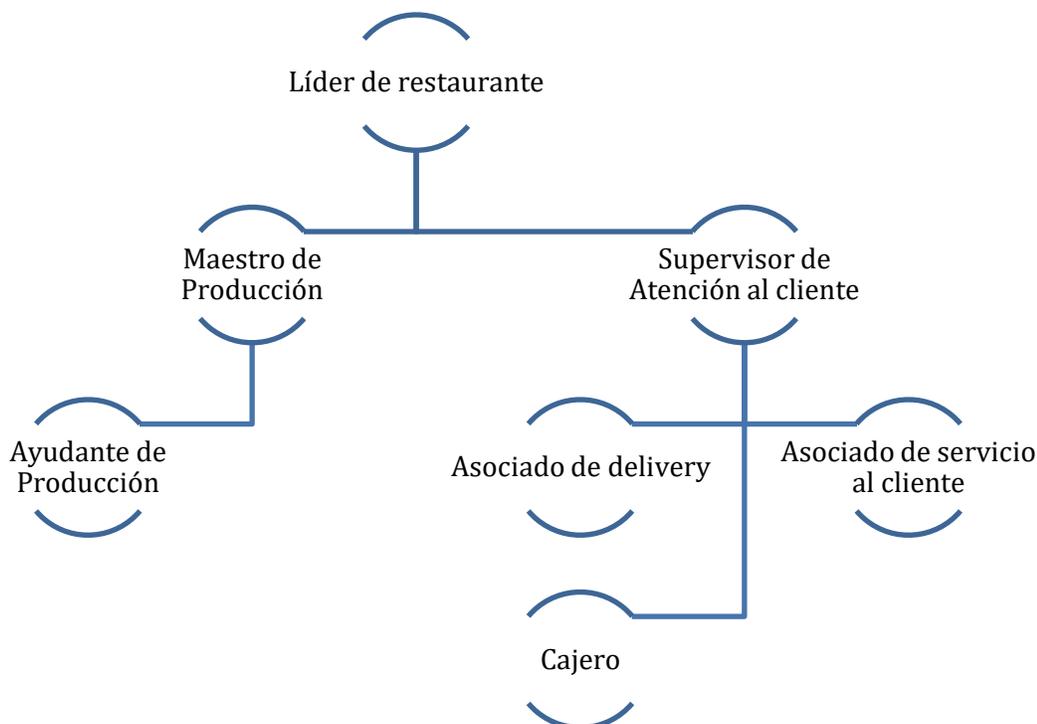
Según los autores Robbins y Judge (2009), en su libro *Comportamiento Organizacional*:

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan entender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización. (p. 519)

En la Figura 57, se muestra la estructura organizacional básica que se propone para la operatividad de los restaurantes.

**Figura 58**

*Organigrama Propuesto Restaurante Brasa Sansa*



#### 4.3.3.3. Manual de organización y funciones

Los perfiles de puestos son instrumento de gestión importante en varios procesos de recursos humanos, debido a que se especifican aspectos como, la misión del puesto, la dependencia jerárquica, las funciones a desarrollar, los requisitos a nivel de formación y experiencia, las relaciones a nivel de la empresa y con otras entidades, así como las competencias genéricas y específicas de la posición.

Este instrumento de gestión es fundamental desde el reclutamiento, dado que dependiendo del nivel del puesto se pueden elegir los medios por los cuales se publicará la convocatoria, en el proceso de selección, y esto sirve como filtro para comparar si el candidato cumple con el perfil requerido. Asimismo, en la inducción, para saber las competencias que

debemos reforzar en la persona seleccionada, y finalmente en la evaluación de desempeño para saber las funciones y las competencias que el líder evaluará.

En el presente plan de negocio, las misiones de puesto que se proponen para las posiciones que trabajarán en el restaurante son:

- Líder de restaurante: Liderar los procesos en restaurante y supervisar los productos, servicios e infraestructura a fin de satisfacer los requerimientos del cliente. Asimismo, informar a la Gerencia de Operaciones de manera periódica los resultados obtenidos y los planes de acción de mejora.
- Supervisor de Atención al Cliente: Dirigir el equipo de asociados en el área de servicio del restaurante a fin de asegurar que la experiencia al cliente se brinde de manera eficiente y en un ambiente agradable.
- Maestro de producción: Realizar la producción de los alimentos de acuerdo con las buenas prácticas de inocuidad y lineamientos operativos del área a fin de entregar al salón productos para la alimentación de los invitados de acuerdo con los estándares de calidad.
- Ayudante de producción: Asiste al maestro de cocina a fin de preparar los pedidos conforme a los estándares de calidad establecidos por la Gerencia de Operaciones.
- Asociado de servicio al cliente: Es responsable de la atención al cliente desde su ingreso hasta la despedida del restaurante, brindando un servicio de calidad, para lo cual deberá de seguir las políticas, procedimientos y protocolos de atención que la empresa instaure para la máxima satisfacción del cliente.
- Asociado de delivery: Recibe y verifica que la orden del servicio de delivery se encuentre completa y de acuerdo con las buenas prácticas de inocuidad, con la finalidad de atender los pedidos de los clientes por este canal.
- Cajero: Recaudar los ingresos correspondientes a las ventas realizadas en los restaurantes, a fin de contar con información financiera sobre las ventas en restaurantes.

#### *4.3.3.4. Reclutamiento y selección de personal*

Según los autores Robbins y Judge (2009), en su libro *Comportamiento Organizacional*: “El objetivo de la selección efectiva es imaginar quiénes son las personas indicadas al conocer sus características individuales (aptitud, experiencia, etc.) con los requerimientos del trabajo” (p. 585).

Considerando la importancia de este proceso de gestión humana, se reclutará personal mediante páginas laborales como: computrabajo, laborum, bumeran, ferias laborales, entre otras. Asimismo, se publicarán las ofertas laborales en institutos donde se ofrezcan carreras de cocina y gastronomía.

Una vez que se obtengan los candidatos, se procederá con las siguientes etapas dentro del proceso de selección:

- Revisión del perfil de puesto, en base a lo declarado por el postulante.
- Evaluación de cumplimiento de competencias, sean teóricas y prácticas. Mediante evaluación de conocimientos y pruebas de prácticas, dependiendo del puesto a seleccionar.
- Evaluación psicológica, se aplicarán test psicológicos y de personalidad; asimismo, dinámicas grupales.
- Entrevista, en la cual participarán un representante de la Gerencia de Operaciones, un representante de Recursos Humanos y el Líder del restaurante.

#### *4.3.3.5. Inducción y capacitación de personal*

El personal que se incorpore a la empresa llevará un programa de inducción, que constará de 2 etapas:

- Inducción general, donde se le dará a conocer a la empresa y su cultura, cómo está organizada la misma, y los derechos, obligaciones y beneficios que tiene como trabajador.
- Inducción específica al puesto de trabajo, donde se le brinda los conocimientos necesarios para que realice su labor conforme a los procedimientos de la empresa.

Asimismo, se contará con un plan de capacitación por áreas de trabajo, que se elabora anualmente, donde se incluirán cursos y talleres a tener en cuenta, considerando las nuevas técnicas o procedimientos que se puedan generar.

#### *4.3.3.6. Propuesta de valor de gestión humana*

La propuesta de valor hacia los trabajadores es consolidar una organización que innove y desarrolle el potencial de sus trabajadores, creando un entorno competitivo y de motivación que promueva así el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus integrantes.

Con esta propuesta se busca lograr dos de los objetivos especificados inicialmente como la baja rotación del personal y ser una buena empresa para trabajar. Para ello, se generará un paquete de beneficios atractivo, acorde a lo que ofrece el mercado, participando para ello en estudios anuales de diagnóstico salarial y buenas prácticas de recursos humanos.

#### *4.3.3.7. Evaluación de desempeño*

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados de contar con calificaciones de desempeño superiores, se propone evaluar al personal en dos aspectos:

- Metas individuales, donde cada trabajador propone alguna mejora que haya analizado implementar a su jefe inmediato, y en conjunto elaboran un plan de acción que desarrollará en el transcurso del año. A fin de evaluar los avances, se tendrán como mínimo revisiones trimestrales de retroalimentación.
- Evaluación de competencias genéricas y del puesto, se evaluará el trabajo en equipo, servicio al cliente y la iniciativa.

#### *4.3.3.8. Tipo de contrato, horarios de trabajo y política de remuneración*

Se tendrán en consideración dos tipos de contrato específicos, en el marco de la normativa laboral vigente:

- Contratos bajo el D.L. 728 a tiempo completo, para todas las posiciones propuestas para el funcionamiento del restaurante.

- Contratos de tiempo parcial, específicamente para posiciones de Asociado de Servicio al Cliente, considerando que pueden realizar labores de lunes a jueves (menos de 4 horas diarias) o de viernes a domingo.

Se consideran ambas opciones de contratación, a fin de contar con personal en todo el horario de atención al cliente; asimismo, considerando los costos laborales por los beneficios sociales que genera cada modalidad.

En relación con los horarios de trabajo, los mismos serán consistentes con los horarios de atención al cliente. De lunes a domingo en un máximo de ocho horas diarias con un día de descanso rotativo.

Para establecer la remuneración que percibirá cada posición, se tendrán en consideración estudios salariales, a fin de determinar el sueldo básico que se percibe en el sector. Asimismo, a fin de generar motivación y retención en el personal, se considerará un paquete de incentivos y beneficios que dependerá del desempeño y proyección de cada asociado.

Se presentan las remuneraciones que percibirá el personal del restaurante:

**Tabla 8**

*Cuadro remuneraciones propuesto*

Puesto	Remuneración básica (S/.)	Ingreso Recargo al Consumo (S/.)
Jefe de Operaciones	S/.7500.00	S/. 2000.00
Líder de restaurante	S/.1900.00	S/. 1700.00
Supervisor de Atención al Cliente	S/ 1600.00	S/ 1200.00
Maestro de producción	S/.1500.00	S/ 1000.00
Asociado de servicio al cliente – tiempo completo	S/.1025.00	S/ 975.00
Asociado de servicio al cliente – tiempo parcial	S/.550.00	S/ 87.50
Ayudante de producción	S/.1025.00	S/ 975.00
Asociado de delivery – tiempo completo	S/.1025.00	S/ 975.00
Asociado de delivery – tiempo parcial	S/.550.00	S/ 87.50
Cajero – tiempo completo	S/.1025.00	S/ 975.00
Cajero – tiempo parcial	S/.550.00	S/ 87.50

#### ***4.3.4. Cronograma General de Implementación***

Para iniciar las actividades de implementación de la cadena de restaurantes brasa, se ha determinado las siguientes actividades generales:

1. Trámites administrativos y legales
2. Trabajos de Infraestructura
3. Recursos Humanos
4. Marketing y Publicidad
5. Operaciones

A continuación, se presenta el detalle de las actividades, así como el tiempo de implementación estimado de un restaurante modelo, de aproximadamente 400 metros cuadrados, el cual considera desde la suscripción de la minuta de constitución hasta la apertura de los restaurantes. Los tres restaurantes tendrán una apertura en simultáneo y en paralelo se tendrá el desarrollo de la aplicación.



#### 4.3.5. *Business Model Canvas*

De acuerdo con la idea de negocio propuesta en el Capítulo 1 acápite 1, para la cadena de restaurantes brasa, la estructura del business model canvas es la siguiente:

- **Segmento de clientes:** El negocio está dirigido principalmente a personas que trabajan en modalidad presencial y que solo cuentan como máximo con una (1) hora de refrigerio, y que se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C, considerando que el precio del producto va alineado a la calidad de este y a la experiencia que se brindará.
- **Relaciones con los clientes:** Brindar un servicio de calidad en la atención en el restaurante, que sea una experiencia única y personalizada. Se propone otorgar beneficios por cliente frecuente como: descuentos, promociones, cupones para canjear productos, merchandising, entre otros. Asimismo, darle acceso a una aplicación de simple uso, amigable, segura; y que les permita realizar todas las operaciones, desde la reserva de la mesa y horario, realizar el pedido y pago de este, hasta brindar una retroalimentación de su experiencia.
- **Canales de distribución y comunicación:** El contacto inicial con los clientes será mediante la aplicación móvil, página web, redes sociales y call center; y posterior a ello el contacto a través de su visita en el restaurante.
- **Oferta:** La propuesta de valor se basa en tres principios:
  - Entregar una variedad de productos de alta calidad sin esperas.
  - Uso de la tecnología como habilitador, se dispondrá de canales digitales para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con el consumo de alimentos en el restaurante, de forma ágil y sencilla.
  - Los pedidos serán entregados con atención personalizada y gran vocación de servicio, en un ambiente acogedor.
- **Actividades clave:** A fin de cumplir con la propuesta de valor, las actividades centrales son: interacción del cliente con la empresa a través de los canales digitales, proceso de

producción que permita entregar un producto de alta calidad, proceso de servicio en el restaurante para lograr una experiencia única de relación entre los clientes y los trabajadores.

- **Recursos clave:** Para concretar la propuesta de valor, se requiere contar principalmente con: asociados altamente calificados que promuevan la cultura de la empresa, insumos de alta calidad, ambiente acogedor con estilo atractivo, tecnología para mejorar la experiencia del cliente (optimización de tiempos, pago cero contacto, entre otros), especialistas en el área de marketing y publicidad que permitan generar acciones para fidelizar a los clientes.
- **Red de partners:** Se necesita contar con los mejores proveedores de los principales insumos y equipos que entreguen productos de alta calidad y dentro de los plazos establecidos, partner que brinden locales en alquiler, proveedores de telefonía e internet, proveedores en tecnología que permitan seguir actualizando y proponiendo mejoras, proveedores de mantenimiento para brindar seguridad al cliente y asociados para contar con un ambiente acogedor; así como el servicio de asesoría legal, considerando que se requiere de diversos permisos, aprobaciones y fiscalizaciones que atender.
- **Estructura de costos:** Para materializar la propuesta de valor se requiere lo siguiente:
  - **Gastos administrativos:** los sueldos del personal, compras de economato, entre otros.
  - **Costo de Venta:** costos de materias prima.
  - **Gastos operativos:** equipos clave para la producción, menaje, alquileres y mantenimiento de los locales, publicidad y marketing para dar a conocer nuestra propuesta de valor, implementación de los canales digitales y su mantenimiento, así como la entrega de los beneficios por cliente frecuente.
- **Flujos de ingreso:** Ventas realizadas a través de los canales de llevar, delivery y salón, optimizando en este último la ocupación del restaurante, a través del uso de canales digitales, logrando una rotación eficiente y rápida de las mesas durante el horario de

refrigerio (12:00 p.m. a 3:00 p.m.), donde se tiene mayor concurrencia de clientes. Esto permitirá contar con mayores ingresos a los que se podría tener con un servicio habitual.

Figura 60

*Business Model Canvas*

RED DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	OFERTA	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos principales.</li> <li>• Proveedores de telefonía e internet.</li> <li>• Proveedores en tecnología.</li> <li>• Proveedores de mantenimiento.</li> <li>• Servicio de asesoría legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción virtual cliente – empresa.</li> <li>• Proceso de producción</li> <li>• Proceso de servicio (principalmente salón)</li> <li>• Relación con el asociado y cliente</li> </ul>	<p>Entregar una variedad de productos de alta calidad sin esperas.</p> <p>Mediante el app podrán elegir la mesa y horario, realizar el pedido y pago del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App simple, amigable, segura y centralizada.</li> <li>• Servicio de calidad.</li> <li>• Productos artesanales y servicio personalizado.</li> <li>• Brindar beneficios por cliente frecuente.</li> </ul>	<p>Personas que trabajan de manera presencial, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, y que solo cuentan con una hora de almuerzo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos administrativos (sueldos de personal).</li> <li>▪ Costos de insumos claves y menaje.</li> <li>▪ Gastos operativos (alquiler de locales, mantenimiento).</li> <li>▪ Publicidad y marketing (entrega de beneficios).</li> <li>▪ Desarrollo y soporte de aplicación.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>FLUJOS DE INGRESO</b></p> <p style="text-align: center;">Ventas realizadas por todos los canales (salón, llevar y delivery).</p>		

## 5. Capítulo 5: Análisis Financiero

### 5.1. Programa de Inversión Inicial

El proyecto de implementación de la cadena de restaurantes brasa tiene una inversión inicial total de **S/. 4,716,312** para la apertura de los tres restaurantes; el cual tiene un metraje aproximado de 400 metros cuadrados. Asimismo, se considera un Capital de Trabajo Neto (CTN) de **S/. 961,388**, este stock de dinero será necesario para asumir los activos corrientes de la operación durante el ciclo productivo del plan de negocio.

#### 5.1.1. Gastos Pre Operativos

Se consideran los gastos tales como: trámites legales, registros, inscripciones, etc., dichos montos serán desembolsados al inicio de la etapa pre operativa.

#### 5.1.2. Inversión en Activos

##### 5.1.2.1. Inversión de Activos Fijos

Comprende los activos fijos o bienes de la empresa que son empleados para el desarrollo de las actividades del restaurante que serán utilizados en el largo plazo.

Para el presente plan de negocios, se posee activos fijos tangibles, es decir material físico que deberá proporcionar beneficios económicos futuros, entre los cuales se tiene: Ingenierías, equipos y mobiliarios, equipos de tecnología (hardware), Obras, etc.

Dentro de los activos fijos intangibles, es decir, no posee carácter físico tenemos: Equipos de Tecnología (software).

##### 5.1.2.2. Otras Inversiones

Son complementarias a las inversiones principales, dentro de estas inversiones se contemplan gastos de publicidad, para campañas de lanzamiento con la finalidad de captar mercado y generar las primeras ventas. Adicionalmente, se detalla el gasto de desarrollo de página web e inversión en redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok, etc.) así como planimetría.

En la Tabla 9, se detalla la inversión para los tres restaurantes brasa.

Tabla 9

*Costos de Implementación (pre operativos, ingenierías, equipos y mobiliarios)*

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN CADENA DE RESTAURANTES BRASA							
<b>Tiempo de ejecución</b>	3 meses						
<b>Área</b>	400 m2						
<b>Tipo de cambio</b>	3.91						
Item	Descripción	Total valor en Soles (S/.)	Restaurante 1	Restaurante 2	Restaurante 3	Total Dólares (US\$)	Forma de Pago
<b>1.00 Gastos Pre Operativos</b>		<b>S/ 36,824</b>	<b>\$3,139</b>	<b>\$3,139</b>	<b>\$3,139</b>	<b>\$9,418</b>	
1.01	Organización y Constitución	S/ 11,730	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$3,000	Caja
1.02	Reclutamiento de Personal	S/ 25,094	\$2,139	\$2,139	\$2,139	\$6,418	Caja
<b>2.00 Implementación de Ingenierías</b>		<b>S/ 1,307,895</b>				<b>\$334,500</b>	
2.01	Implementación del Sistema contra incendios	S/ 152,490	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$39,000	Leasing
2.02	Implementación del Sistema de alarma y detección	S/ 117,300	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$30,000	Leasing
2.03	Implementación del Sistema de aire acondicionado	S/ 328,440	\$28,000	\$28,000	\$28,000	\$84,000	Leasing
2.04	Implementación del Sistema de extracción de hornos/baños	S/ 340,170	\$29,000	\$29,000	\$29,000	\$87,000	Leasing
2.05	Implementación del Sistema de inyección	S/ 46,920	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$12,000	Leasing
2.06	Letreros Luminosos	S/ 152,490	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$39,000	Leasing
2.07	Camara frigorífica (conservación de productos congelados)	S/ 117,300	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$30,000	Leasing
2.08	Camara frigorífica (conservación de productos frescos)	S/ 52,785	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$13,500	Leasing
<b>3.00 Equipos y mobiliarios</b>		<b>S/ 1,155,405</b>				<b>\$295,500</b>	
3.01	Maquinaria para horno, parrilla y accesorios.	S/ 76,245	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$19,500	Leasing
3.02	Equipos de frío	S/ 93,840	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$24,000	Leasing
3.03	Equipo de freidoras (5)	S/ 140,760	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$36,000	Leasing
3.04	Equipo de refresquera y maquina de hielo	S/ 70,380	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$18,000	Leasing
3.05	Carpintería Metálica	S/ 211,140	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$54,000	Leasing
3.06	Mobiliario en salón y terraza	S/ 563,040	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$144,000	Leasing

**Tabla 10***Costos de Implementación (Tecnología, Aplicativo, otros)*

<b>4.00 Equipos de Tecnología</b>	<b>S/ 281,520</b>				<b>\$72,000</b>	
4.01 Sistema de Audio (CCTV/cableado estructurado)	S/ 58,650	\$5,000	\$5,000	\$5,000	<b>\$15,000</b>	<b>Leasing</b>
4.02 Equipos computo Hardware (Servidor)	S/ 41,055	\$3,500	\$3,500	\$3,500	<b>\$10,500</b>	<b>Leasing</b>
4.03 Licencias Servidor	S/ 41,055	\$3,500	\$3,500	\$3,500	<b>\$10,500</b>	<b>Leasing</b>
4.04 All in one (caja, despacho, punto adición y ticketeras de producción)	S/ 99,705	\$8,500	\$8,500	\$8,500	<b>\$25,500</b>	<b>Leasing</b>
4.05 Laptop (2) impresora, PC para Almacen y estabilizadores	S/ 41,055	\$3,500	\$3,500	\$3,500	<b>\$10,500</b>	<b>Leasing</b>
<b>5.00 Desarrollo de APP (Aplicativo)</b>	<b>S/ 97,750</b>				<b>\$25,000</b>	
5.01 Implementación de aplicativo	S/ 97,750	\$8,333	\$8,333	\$8,333	<b>\$25,000</b>	<b>Caja</b>
<b>6.00 Planimetrías</b>	<b>S/ 24,633</b>				<b>\$6,300</b>	
6.01 Proyecto de Arquitectura	S/ 11,730	\$1,000	\$1,000	\$1,000	<b>\$3,000</b>	<b>Caja</b>
6.02 Planos INDECI	S/ 2,346	\$200	\$200	\$200	<b>\$600</b>	<b>Caja</b>
6.03 Planos de Instalaciones Eléctricas	S/ 5,865	\$500	\$500	\$500	<b>\$1,500</b>	<b>Caja</b>
6.04 Planos de Instalaciones Sanitarias	S/ 4,692	\$400	\$400	\$400	<b>\$1,200</b>	<b>Caja</b>
<b>7.00 Implementación de obras</b>	<b>S/ 1,607,010</b>				<b>\$411,000</b>	
7.01 Obra Civil	S/ 1,466,250	\$125,000	\$125,000	\$125,000	<b>\$375,000</b>	<b>Caja</b>
7.02 Instalación de red de Gas Natural	S/ 140,760	\$12,000	\$12,000	\$12,000	<b>\$36,000</b>	<b>Caja</b>
<b>8.00 Implementación de equipos y mobiliarios</b>	<b>S/ 152,490</b>				<b>\$39,000</b>	
8.01 Vajilla y cubiertos	S/ 17,595	\$1,500	\$1,500	\$1,500	<b>\$4,500</b>	<b>Caja</b>
8.02 Compra de 02 balanzas (01 de 30Kg y 01 de 150kg)	S/ 5,865	\$500	\$500	\$500	<b>\$1,500</b>	<b>Caja</b>
8.03 Compra de maceteros y plantas	S/ 18,768	\$1,600	\$1,600	\$1,600	<b>\$4,800</b>	<b>Caja</b>
8.04 Cocina: licuadora, ollas, sartenes (accesorios)	S/ 70,380	\$6,000	\$6,000	\$6,000	<b>\$18,000</b>	<b>Caja</b>
8.05 Sistema de trampa de grasa	S/ 4,692	\$400	\$400	\$400	<b>\$1,200</b>	<b>Caja</b>
8.06 Instalación de roller	S/ 35,190	\$3,000	\$3,000	\$3,000	<b>\$9,000</b>	<b>Caja</b>
<b>9.00 Gastos de Publicidad</b>	<b>S/ 52,785</b>				<b>\$13,500</b>	
9.01 Desarrollo de pagina web redes sociales	S/ 5,865	\$500	\$500	\$500	<b>\$1,500</b>	<b>Caja</b>
9.02 Campañas de lanzamiento	S/ 14,076	\$1,200	\$1,200	\$1,200	<b>\$3,600</b>	<b>Caja</b>
9.03 Decoración y ambientación	S/ 23,460	\$2,000	\$2,000	\$2,000	<b>\$6,000</b>	<b>Caja</b>
9.04 Contingencias varias	S/ 9,384	\$800	\$800	\$800	<b>\$2,400</b>	<b>Caja</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>S/ 4,716,312</b>				<b>\$1,206,218</b>	

Se aprecia que la inversión total por la apertura de los tres restaurantes brasa contempla dos formas de financiamiento: con capital propio y leasing. A continuación, se detalla el resumen de la forma de financiamiento:

**Tabla 11**

*Formas de Financiamiento*

Fuentes de Financiamiento	Valor en Soles (S/.)	Total %
LEASING (1)	S/ 2,744,820	<b>58.20%</b>
APORTE DE SOCIO (2)	S/ 1,971,492	<b>41.80%</b>
<b>TOTAL PROYECTADO (1 y 2)</b>	<b>S/ 4,716,312</b>	<b>100.00%</b>

Asimismo, la inversión total que generarán la implementación de los tres restaurantes brasa es la siguiente:

**Tabla 12**

*Costos de Inversión*

Inversión Total	Total Soles
Restaurante Sansa Miraflores	S/ 1,572,104
Restaurante Sansa Santiago de Surco	S/ 1,572,104
Restaurante Sansa San Isidro	S/ 1,572,104
<b>Totales</b>	<b>S/ 4,716,312</b>

**5.1.3. Presupuestos**

*5.1.3.1. Presupuesto de Ventas*

- *Determinación de la demanda*

Para determinar la demanda de cada uno de los restaurantes brasa se toma en consideración lo indicado por el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED), en el cual se detalla el cálculo de aforo permitido según el sector a incursionar. Para el sector restaurantes, se tienen las siguientes mediciones.

Tomando en consideración dicha información, el área del salón estará determinada por el factor de 1.5 metros cuadrados por persona. En la Tabla 13, se muestra el cálculo de aforo realizado.

Según plano realizado para la implementación de los restaurantes brasa, se debe optimizar el área de salón, para ello se contará con procesos automatizados en el área de producción que ayudará a brindar mayor capacidad de mesas para los clientes. Por ello, se determina distribuir el restaurante con un metraje total de 400 metros cuadrados en un 65% para el área de servicio y un 35% para el área de producción. En la Tabla 15, se muestra el detalle de la distribución.

Asimismo, cada restaurante cuenta con 40 mesas y un aforo máximo de 160 clientes. El horario de atención será de lunes a domingo desde las 12:00 p.m. hasta las 11:00 pm, para lo cual se tendrá turnos rotativos para las posiciones de tiempo completo y para las posiciones de medio tiempo estarán enfocadas en los horarios de mayor demanda (viernes, sábado y domingo)



**Tabla 13***Aforo restaurantes Sansa*

	Distribución	Total de M2	Indice	Cantidad de Personas		Total Personas
				Trabajadores	Clientes	
Salón	65%	260	1.5m2 / persona	7	166	173
Producción	35%	140	10m2 / persona	14		14

- *Determinación de demanda proyectada en el canal salón*
  - La ocupabilidad de mesas varía según las horas y el día de la semana. Se contempla un primer bloque en el horario de 12:00 p.m. a 15:00 p.m. con mayor participación (horario de almuerzo), seguido por el segundo bloque que va desde las 18:00 p.m. hasta las 22:00 horas (horario de cena) y finalmente el tercer bloque, con menor participación, estaría de 15:00 p.m. a 18:00 p.m. y de 22:00 p.m. a 23:00 p.m.
  - En los días de semana, se registra los jueves, viernes, sábado y domingo días con mayor participación y con menor participación los lunes, martes y miércoles.
  - Para el canal salón se registra, por información del mercado, un ticket promedio de venta de S/55.00 por mesa ocupada.
  - El canal salón representa, para el presente plan de negocios, el 60% del total de la venta del restaurante.

Con la información indicada se determina la venta diaria, semanal y mensual, según el siguiente cuadro:

**Tabla 14***Presupuesto venta diaria, semanal y mensual*

m2 salón	Aforo maximo	# de Mesas
260	160	40

Bloque 1	12:00 - 15:00	35%	35%	40%	50%	80%	80%	80%
Bloque 2	18:00 - 22:00	10%	10%	15%	20%	60%	70%	70%
Bloque 3	15:00 - 18:00	5%	5%	10%	15%	40%	40%	40%

Rango horario		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00	13:00	14	14	16	20	32	32	32
13:00	14:00	14	14	16	20	32	32	32
14:00	15:00	14	14	16	20	32	32	32
15:00	16:00	2	2	4	6	16	16	16
16:00	17:00	2	2	4	6	16	16	16
17:00	18:00	2	2	4	6	16	16	16
18:00	19:00	4	4	6	8	24	28	28
19:00	20:00	4	4	6	8	24	28	28
20:00	21:00	4	4	6	8	24	28	28
21:00	22:00	4	4	6	8	24	28	28
22:00	23:00	2	2	4	6	16	16	16
Total mesas ocupadas		66	66	88	116	256	272	272
TKP	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00	S/ 55.00
<b>Venta por Dia</b>		<b>S/ 3,630.00</b>	<b>S/ 3,630.00</b>	<b>S/ 4,840.00</b>	<b>S/ 6,380.00</b>	<b>S/ 14,080.00</b>	<b>S/ 14,960.00</b>	<b>S/ 14,960.00</b>

**Venta Semanal** **S/ 62,480.00**

**Venta Mensual** **S/ 267,771.43**

- *Determinación de demanda proyectada canal delivery*
  - Se determina, según información del mercado, un número máximo de transacciones por día, los cuales varían según los días de venta.
  - Se determina, según información del mercado, un ticket promedio de venta por delivery un importe de S/63.00 por transacción.
  - El canal delivery representa, para el siguiente plan de negocios, el 30% del total de la venta del restaurante.

**Tabla 15**

*Presupuesto venta diaria, semanal y mensual del canal delivery*

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
# de transacciones		35	35	40	45	50	60	70
TKP	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00
<b>Total Delivery</b>	<b>30%</b>	<b>S/ 2,205.00</b>	<b>S/ 2,205.00</b>	<b>S/ 2,520.00</b>	<b>S/ 2,835.00</b>	<b>S/ 3,150.00</b>	<b>S/ 3,780.00</b>	<b>S/ 4,410.00</b>

Venta Semanal S/ 21,105.00

Venta Mensual S/ 90,450.00

- *Determinación de demanda canal llevar*
  - Se determina, según información del mercado, un número máximo de transacciones por día, los cuales varían según los días de venta.
  - Se determina, según información del mercado, un ticket promedio de venta por llevar un importe de S/45.00 por transacción.
  - El canal llevar representa, para el siguiente plan de negocios, el 10% del total de la venta del restaurante.

**Tabla 16**

*Presupuesto venta diaria, semanal y mensual del canal llevar*

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
# de transacciones		10	10	13	15	20	30	30
TKP	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00
<b>Total Llevar</b>	<b>10%</b>	<b>S/ 450.00</b>	<b>S/ 450.00</b>	<b>S/ 585.00</b>	<b>S/ 675.00</b>	<b>S/ 900.00</b>	<b>S/ 1,350.00</b>	<b>S/ 1,350.00</b>

Venta Semanal S/ 5,760.00

Venta Mensual S/ 24,685.71

Determinada la demanda de los tres canales de venta para un restaurante, se resumen la venta mensual inicial de un restaurante:

**Tabla 17**

*Resumen Venta Inicial Mensual*

	Mes 1
Canal Salón	S/ 267,771.43
Canal Delivery	S/ 90,450.00
Canal Llevar	S/ 24,685.71
<b>Total Venta</b>	<b>S/ 382,907.14</b>

La demanda proyectada para el primer año de operaciones de restaurante brasa Sansa sede San Isidro se estima en S/4,671,467.14 según se detalla en el siguiente cuadro, el cual es considerado como base para el análisis de las Sede Miraflores y Surco:

**Tabla 18**

*Demanda Proyecta primer año*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Participación		90%	90%	100%	120%	105%	112%	95%	90%	100%	100%	127%	
Canal Salón	S/ 267,771.43	S/ 240,994.29	S/ 216,894.86	S/ 267,771.43	S/ 321,325.71	S/ 281,160.00	S/ 299,904.00	S/ 254,382.86	S/ 240,994.29	S/ 267,771.43	S/ 267,771.43	S/ 340,069.71	S/ 3,266,811.43
Canal Delivery	S/ 90,450.00	S/ 81,405.00	S/ 73,264.50	S/ 90,450.00	S/ 108,540.00	S/ 94,972.50	S/ 101,304.00	S/ 85,927.50	S/ 81,405.00	S/ 90,450.00	S/ 90,450.00	S/ 114,871.50	S/ 1,103,490.00
Canal Llevar	S/ 24,685.71	S/ 22,217.14	S/ 19,995.43	S/ 24,685.71	S/ 29,622.86	S/ 25,920.00	S/ 27,648.00	S/ 23,451.43	S/ 22,217.14	S/ 24,685.71	S/ 24,685.71	S/ 31,350.86	S/ 301,165.71
<b>Total Venta</b>	<b>S/ 382,907.14</b>	<b>S/ 344,616.43</b>	<b>S/ 310,154.79</b>	<b>S/ 382,907.14</b>	<b>S/ 459,488.57</b>	<b>S/ 402,052.50</b>	<b>S/ 428,856.00</b>	<b>S/ 363,761.79</b>	<b>S/ 344,616.43</b>	<b>S/ 382,907.14</b>	<b>S/ 382,907.14</b>	<b>S/ 486,292.07</b>	<b>S/ 4,671,467.14</b>

Los meses de febrero, marzo y setiembre se estima una venta inferior a la proyectada en enero debido al inicio de la etapa escolar (febrero y marzo) y por considerar a setiembre el mes menos festivo del año.

Mayo es un periodo importante de ventas ya que se conmemora el día de la madre y el día del trabajo, así como Julio dado que se tienen días festivos como el día del pollo a la brasa y fiestas patrias. Igualmente, diciembre es el mes más fuerte de ventas debido a la campaña por fiestas navideñas y de fin de año.

Se estima que los restaurantes brasa “Sansa” tendrán para el segundo y tercer año un crecimiento en ventas de 7%, para el cuarto año un 5% de crecimiento y para el año quinto se estima un crecimiento de 3%, según se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 19***Crecimiento proyectado Anual de Ventas por Canal*

	% Part.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento			7%	7%	5%	3%
Canal Salón	70%	S/ 3,266,811.43	S/ 3,495,488.23	S/ 3,740,172.40	S/ 3,927,181.02	S/ 4,044,996.46
Canal Delivery	24%	S/ 1,103,490.00	S/ 1,180,734.30	S/ 1,263,385.70	S/ 1,326,554.99	S/ 1,366,351.64
Canal Llevar	6%	S/ 301,165.71	S/ 322,247.31	S/ 344,804.63	S/ 362,044.86	S/ 372,906.20
<b>Total Venta</b>	100%	<b>S/ 4,671,467.14</b>	<b>S/ 4,998,469.84</b>	<b>S/ 5,348,362.73</b>	<b>S/ 5,615,780.87</b>	<b>S/ 5,784,254.29</b>

Finalmente, para la proyección de la demanda de los tres restaurantes brasa “Sansa” ubicados estratégicamente en las zonas de San Isidro, Miraflores y Surco, se contempla el siguiente presupuesto de venta con una proyección a 5 años.

**Tabla 20***Crecimiento proyectado Anual de Ventas por Sede*

	% Part.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sansa San Isidro	100%	S/ 4,671,467.14	S/ 4,998,469.84	S/ 5,348,362.73	S/ 5,615,780.87	S/ 5,784,254.29
Sansa Miraflores	98%	S/ 4,578,037.80	S/ 4,898,500.45	S/ 5,241,395.48	S/ 5,503,465.25	S/ 5,668,569.21
Sansa Surco	96%	S/ 4,484,608.46	S/ 4,798,531.05	S/ 5,134,428.22	S/ 5,391,149.63	S/ 5,552,884.12
<b>Ventas Totales</b>		<b>S/ 13,734,113.40</b>	<b>S/ 14,695,501.34</b>	<b>S/ 15,724,186.43</b>	<b>S/ 16,510,395.75</b>	<b>S/ 17,005,707.63</b>

*5.1.3.2. Presupuesto de Costo de Ventas*

El presupuesto de costos de ventas es calculado sobre la base de la mano de obra directa, materia prima y los costos indirectos de fabricación.

Dentro de los costos de mano de obra se tiene a los maestros de producción y ayudantes de producción.

Para la materia prima, se clasifica de la siguiente manera:

- Insumos principales como: pollo crudo de aproximadamente 1,3kg, cortes de carne de lomo y bife, chorizos, corazón de res y mollejas de pollo, papa nacional e importada.
- Insumos para las ensaladas: lechuga, betarraga, rabanito, cebolla, tomates, palta.
- Insumos para las bebidas: maíz morado, limón, piña, canela y azúcar.
- Insumos para las salsas: aceite, ají. huevo, queso, condimentos varios.

Dentro de los costos indirectos se tiene: agua, luz, teléfono, internet, uniformes, artículos de limpieza y mantenimiento.

Con lo detallado y con información relevante del mercado, se estimada que, para el presente plan de negocios, el costo de venta para el primer año de labores representa el 42% de las ventas totales brutas. Para los años siguientes se proponer alcanzar un 40% con respecto a las ventas, esto debido al mayor conocimiento del mercado y a la practicas de eficiencia y productividad que desarrollará durante el proceso de implementación y adaptación del negocio.

### 5.1.3.3. Presupuesto de Gastos Fijos

Los gastos fijos no dependen de las ventas del restaurante y son constantes, entre ellos tenemos:

- Gasto de alquiler de local, se considera S/.35.00 por metro cuadrado.
- Gasto de seguros
- Gasto de seguridad, vigilancia y valet parking.
- Suministros que incluyen economato, menaje, limpieza y equipos de cómputo.
- Servicios públicos que contempla el pago de energía eléctrica, gas, agua, telefonía e internet.
- Gasto de tributos que contemplan impuesto predial y arbitrios.
- Gasto de mantenimiento preventivo de equipos y sistemas.

En la Tabla 21, se detalla el gasto fijo del plan de negocio.

**Tabla 21**

### *Presupuesto de Gasto Fijo*

Concepto	1	2	3	4	5
Alquiler fijo	S/ 504,000				
Mantenimiento preventivo	S/ 18,000	S/ 37,800	S/ 57,600	S/ 64,800	S/ 72,000
Tributos	S/ 42,000	S/ 43,260	S/ 44,990	S/ 46,790	S/ 48,662
Seguros	S/ 45,000	S/ 46,350	S/ 48,668	S/ 51,101	S/ 53,656
Seguridad / Vigilancia	S/ 144,000	S/ 144,000	S/ 151,200	S/ 162,000	S/ 165,600
Valet Parking	S/ 90,000	S/ 90,000	S/ 108,000	S/ 120,600	S/ 129,600
Publicidad	S/ 80,000	S/ 80,000	S/ 80,000	S/ 82,000	S/ 82,000
Mantenimiento de sistemas	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 13,000	S/ 16,000	S/ 20,000
Sevicios Públicos	S/ 410,000	S/ 470,000	S/ 490,000	S/ 520,000	S/ 540,000
Suministros	S/ 42,000	S/ 46,000	S/ 48,000	S/ 50,000	S/ 52,000
<b>Total</b>	<b>S/ 1,384,000</b>	<b>S/ 1,470,410</b>	<b>S/ 1,545,458</b>	<b>S/ 1,617,291</b>	<b>S/ 1,667,518</b>

#### 5.1.3.4. Presupuesto de Gastos Variables

Los gastos variables operativos están directamente relacionados con la venta y la productividad del negocio, entre ellos se tiene: alquiler variable.

Se estima que el gasto variable representa el 15% anual de las ventas.

#### 5.1.3.5. Planilla de Operaciones

Dentro de la planilla del personal se están considerando las posiciones que están directamente relacionadas con el funcionamiento del restaurante. Sobre ello se ha considerado la cantidad de posiciones en relación con la venta.

En la Tabla 22, se muestran las posiciones laborales que se van a requerir a tiempo completo.

**Tabla 22**

*Posiciones tiempo completo restaurantes*

Restaurante	Líder de restaurante	Maestro de producción	Ayudante de producción	Supervisor de servicio al cliente
	Tiempo completo	Tiempo completo	Tiempo completo	Tiempo completo
Sansa San Isidro	3	3	7	3
Sansa Miraflores	3	3	6	3
Sansa Surco	2	3	5	2

En la Tabla 23, se muestran las posiciones laborales que se van a requerir a tiempo completo y parcial.

**Tabla 23**

*Posiciones tiempo completo y parcial restaurantes*

Restaurante	Asociado de servicio al cliente		Cajero		Asociado de delivery	
	Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial
Sansa San Isidro	11	4	3	2	7	4
Sansa Miraflores	9	4	3	2	7	4
Sansa Surco	8	3	3	2	7	4

Con ello, la cantidad total de posiciones para operar los tres restaurantes es de 106 personas. En adición a ello se está considerando una posición de jefe de operaciones, quien coordinará directamente con los Líderes de Restaurante.

**Tabla 24**

*Total Posiciones restaurantes*

Restaurante	Total de posiciones a tiempo completo	Total de posiciones a tiempo parcial	Total
Sansa San Isidro	37	10	47
Sansa Miraflores	34	10	44
Sansa Surco	30	9	39

Se procedió a realizar los cálculos del presupuesto de planillas, considerando la remuneración básica especificada en el capítulo 4, dando con ello una planilla anual con beneficios sociales de S/ 2,664,140.35 para el primer año de operaciones, según se aprecia en la Tabla 26, Tabla 27 y Tabla 28.

Asimismo, se precisa que la planilla asociada al costo de venta se refleja en las remuneraciones de los puestos de Maestro de Producción y Ayudante de producción. Adicional a ello, la planilla de operaciones que comprende área de servicio al cliente, delivery, caja y líder de restaurante, asciende a un total de S/ 2,067,809.43 para el primer año de operaciones, viéndose esto relegado en el flujo de caja operativo. A partir del segundo año de operaciones, la planilla representará el 15% de las ventas anuales.

Tabla 25

## Cuadro de remuneración del personal del restaurante - Parte 1

## Remuneraciones del personal de restaurante

Puestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Líder de restaurante</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Remuneración básica individual	S/ 1,900.00												
Asignación familiar	S/ 102.50												
Remuneración básica todo el personal	S/ 16,020.00												
Vacaciones	S/ 1,335.00												
Gratificaciones								S/ 16,020.00					S/ 16,020.00
Bonificación extraordinaria								S/ 1,441.80					S/ 1,441.80
CTS					S/ 5,340.00						S/ 9,345.00		
EsSalud	S/ 1,441.80												
Costo total	S/ 18,796.80	S/ 18,796.80	S/ 18,796.80	S/ 18,796.80	S/ 24,136.80	S/ 18,796.80	S/ 36,258.60	S/ 18,796.80	S/ 18,796.80	S/ 18,796.80	S/ 28,141.80	S/ 36,258.60	S/ 275,170.20
<b>Supervisor de Atención al Cliente</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Remuneración básica individual	S/ 1,600.00												
Asignación familiar	S/ 102.50												
Remuneración básica todo el personal	S/ 13,620.00												
Vacaciones	S/ 1,135.00												
Gratificaciones								S/ 13,620.00					S/ 13,620.00
Bonificación extraordinaria								S/ 1,225.80					S/ 1,225.80
CTS					S/ 4,540.00						S/ 7,945.00		
EsSalud	S/ 1,225.80												
Costo total	S/ 15,980.80	S/ 15,980.80	S/ 15,980.80	S/ 15,980.80	S/ 20,520.80	S/ 15,980.80	S/ 30,826.60	S/ 15,980.80	S/ 15,980.80	S/ 15,980.80	S/ 23,925.80	S/ 30,826.60	S/ 233,946.20
<b>Asociado de delivery (tiempo completo)</b>	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Remuneración básica individual	S/ 1,025.00												
Asignación familiar	S/ 102.50												
Remuneración básica todo el personal	S/ 23,677.50												
Vacaciones	S/ 1,973.13												
Gratificaciones								S/ 23,677.50					S/ 23,677.50
Bonificación extraordinaria								S/ 2,130.98					S/ 2,130.98
CTS					S/ 7,892.50						S/ 13,811.88		
EsSalud	S/ 2,130.98												
Costo total	S/ 27,781.60	S/ 27,781.60	S/ 27,781.60	S/ 27,781.60	S/ 35,674.10	S/ 27,781.60	S/ 53,590.08	S/ 27,781.60	S/ 27,781.60	S/ 27,781.60	S/ 41,593.48	S/ 53,590.08	S/ 406,700.53
<b>Asociado de delivery (tiempo parcial)</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Remuneración básica individual	S/ 550.00												
Asignación familiar	S/ 102.50												
Remuneración básica todo el personal	S/ 7,830.00												
Vacaciones	S/ 152.25												
Gratificaciones								S/ 7,830.00					S/ 7,830.00
Bonificación extraordinaria								S/ 704.70					S/ 704.70
EsSalud	S/ 1,107.00												
Costo total	S/ 9,089.25	S/ 17,623.95	S/ 9,089.25	S/ 9,089.25	S/ 9,089.25	S/ 9,089.25	S/ 17,623.95	S/ 126,140.40					

Tabla 26

## Cuadro de remuneración del personal del restaurante – Parte 2

## Remuneraciones del personal de restaurante

Puestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
<b>Asociado de Servicio al Cliente (Tiempo completo)</b>	<b>28</b>													
Remuneración básica individual	S/ 1,025.00													
Asignación familiar	S/ 102.50													
Remuneración básica todo el personal	S/ 31,570.00													
Vacaciones	S/ 2,630.83													
Gratificaciones													S/ 31,570.00	
Bonificación extraordinaria													S/ 2,841.30	
CTS					S/ 10,523.33								S/ 18,415.83	
EsSalud	S/ 2,841.30													
Costo total	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 47,565.47	S/ 37,042.13	S/ 71,453.43	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 37,042.13	S/ 55,457.97	S/ 71,453.43	<b>S/ 542,267.37</b>
<b>Asociado de Servicio al Cliente (Tiempo parcial)</b>	<b>11</b>													
Remuneración básica individual	S/ 550.00													
Asignación familiar	S/ 102.50													
Remuneración básica todo el personal	S/ 7,177.50													
Vacaciones	S/ 139.56													
Gratificaciones													S/ 7,177.50	
Bonificación extraordinaria													S/ 645.98	
EsSalud	S/ 1,014.75													
Costo total	S/ 8,331.81	S/ 16,155.29	S/ 8,331.81	S/ 16,155.29	<b>S/ 115,628.70</b>									
<b>Cajero (Tiempo completo)</b>	<b>9</b>													
Remuneración básica individual	S/ 1,025.00													
Asignación familiar	S/ 102.50													
Remuneración básica todo el personal	S/ 10,147.50													
Vacaciones	S/ 845.63													
Gratificaciones													S/ 10,147.50	
Bonificación extraordinaria													S/ 913.28	
CTS					S/ 3,382.50								S/ 5,919.38	
EsSalud	S/ 913.28													
Costo total	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 15,288.90	S/ 11,906.40	S/ 22,967.18	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 11,906.40	S/ 17,825.78	S/ 22,967.18	<b>S/ 174,300.23</b>
<b>Cajero (Tiempo parcial)</b>	<b>6</b>													
Remuneración básica individual	S/ 550.00													
Asignación familiar	S/ 102.50													
Remuneración básica todo el personal	S/ 3,915.00													
Vacaciones	S/ 76.13													
Gratificaciones													S/ 3,915.00	
Bonificación extraordinaria													S/ 352.35	
EsSalud	S/ 553.50													
Costo total	S/ 4,544.63	S/ 8,811.98	S/ 4,544.63	S/ 8,811.98	<b>S/ 63,070.20</b>									

**Tabla 27***Cuadro de remuneración del personal de restaurante – Parte 3***Remuneraciones del personal de restaurante**

Puestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Maestro de producción</b>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Remuneración básica individual	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5
Remuneración básica todo el personal	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5	14422.5
Vacaciones	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88	1201.88
Gratificaciones							14422.5						14422.5
Bonificación extraordinaria							1298.025						1298.025
CTS					4807.50						8413.13		
EsSalud	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03	1298.03
Costo total	16922.4	16922.4	16922.4	16922.4	21729.90	16922.4	32642.93	16922.4	16922.4	16922.4	25335.53	32642.93	S/ 247,730.48
<b>Ayudante de Producción</b>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Remuneración básica individual	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5
Remuneración básica todo el personal	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295	20295
Vacaciones	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25	1691.25
Gratificaciones							20295						20295
Bonificación extraordinaria							1826.55						1826.55
CTS					6765.00						11838.75		
EsSalud	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55	1826.55
Costo total	23812.8	23812.8	23812.8	23812.8	30577.80	23812.8	45934.35	23812.8	23812.8	23812.8	35651.55	45934.35	S/ 348,600.45
<b>Jefe de Operaciones</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00				
Asignación familiar	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50	S/ 102.50				
Remuneración básica todo el personal	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50	S/ 7,602.50				
Vacaciones	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54	S/ 633.54				
Gratificaciones							S/ 7,602.50						S/ 7,602.50
Bonificación extraordinaria							S/ 684.23						S/ 684.23
CTS					S/ 2,534.17						S/ 4,434.79		
EsSalud	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23	S/ 684.23				
Costo total	S/ 8,920.27	S/ 8,920.27	S/ 8,920.27	S/ 8,920.27	S/ 11,454.43	S/ 8,920.27	S/ 17,206.99	S/ 8,920.27	S/ 8,920.27	S/ 8,920.27	S/ 13,355.06	S/ 17,206.99	S/ 130,585.61

### 5.1.3.6. Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos se ha considerado los costos de la planilla de remuneración del personal de back office, según el siguiente detalle:

**Tabla 28**

*Remuneración de personal Back Office*

Puestos	Remuneración Básica	Ingreso por Recargo al consumo
Generalista de RRHH	S/ 3,139.00	S/ 1,000.00
Contador	S/ 6,000.00	S/ 1,000.00
Líder de Marketing y Comercial	S/ 5,000.00	S/ 1,000.00
Administrador	S/ 8,000.00	S/ 2,000.00
Responsable de TI	S/ 7,000.00	S/ 2,000.00
Asistente de marketing y comercial	S/ 1,500.00	S/ 500.00

Se procedió a realizar los cálculos del presupuesto de planillas, considerando la remuneración básica, dando con ello una planilla anual con beneficios sociales de S/ 536,846.60 para el primer año de operaciones. A partir del segundo año de operaciones, el gasto administrativo representará el 4% de las ventas anuales.

En la Tabla 29 y Tabla 30, se detalla las remuneraciones del personal Back Office.

**Tabla 29***Remuneración de personal Back Office – Parte 1*

Puestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Administrador</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	
Remuneración básica todo el personal	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	8102.5	
Vacaciones	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	675.21	
Gratificaciones							8102.5						8102.5
Bonificación extraordinaria							729.23						729.23
CTS					2700.83							4726.46	
EsSalud	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	729.23	
Costo total	9506.93	9506.93	9506.93	9506.93	12207.77	9506.93	18338.66	9506.93	9506.93	9506.93	14233.39	18338.66	<b>S/ 139,173.94</b>
<b>Contador</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	
Remuneración básica todo el personal	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	6102.5	
Vacaciones	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	508.54	
Gratificaciones							6102.5						6102.5
Bonificación extraordinaria							549.23						549.23
CTS					2034.17							3559.79	
EsSalud	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	549.23	
Costo total	7160.27	7160.27	7160.27	7160.27	9194.43	7160.27	13811.99	7160.27	7160.27	7160.27	10720.06	13811.99	<b>S/ 104,820.61</b>
<b>Líder de Marketing y Comercial</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	
Remuneración básica todo el personal	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	5102.5	
Vacaciones	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	425.21	
Gratificaciones							5102.5						5102.5
Bonificación extraordinaria							459.23						459.23
CTS					1700.83							2976.46	
EsSalud	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	459.23	
Costo total	5986.93	5986.93	5986.93	5986.93	7687.77	5986.93	11548.66	5986.93	5986.93	5986.93	8963.39	11548.66	<b>S/ 87,643.94</b>
<b>Generalista de RRHH</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	3139	
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	
Remuneración básica todo el personal	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	3242	
Vacaciones	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	270.16	
Gratificaciones							3241.91						3241.91
Bonificación extraordinaria							291.77						291.77
CTS					1080.64							1891.11	
EsSalud	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	291.77	
Costo total	3803.84	3803.84	3803.84	3803.84	4884.48	3803.84	7337.53	3803.84	3803.84	3803.84	5694.96	7337.53	<b>S/ 55,685.23</b>

**Tabla 30***Remuneración de personal Back Office – Parte 2*

Puestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Responsable de TI</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5
Remuneración básica todo el personal	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5	7102.5
Vacaciones	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88	591.88
Gratificaciones							7102.5						7102.5
Bonificación extraordinaria							639.23						639.23
CTS					2367.50							4143.13	
EsSalud	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23	639.23
Costo total	8333.60	8333.60	8333.60	8333.60	10701.10	8333.60	16075.33	8333.60	8333.60	8333.60	12476.73	16075.33	<b>S/ 121,997.28</b>
<b>Asistente de Marketing y Comercial</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Remuneración básica individual	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Asignación familiar	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5	102.5
Remuneración básica todo el personal	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5	1602.5
Vacaciones	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54	133.54
Gratificaciones							1602.5						1602.5
Bonificación extraordinaria							144.23						144.23
CTS					534.17							934.79	
EsSalud	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23	144.23
Costo total	1880.27	1880.27	1880.27	1880.27	2414.43	1880.27	3626.99	1880.27	1880.27	1880.27	2815.06	3626.99	<b>S/ 27,525.61</b>

### 5.1.3.7. Depreciación

A continuación, se presenta la depreciación de los activos fijos e intangibles que la empresa Sansa obtiene, para lo cual se toma en consideración las siguientes tasas de depreciación y años de vida útil:

**Tabla 31**

*Cuadro de Tasa de depreciación*

Rubro	Tasa de depreciación	Vida útil
Muebles y enseres	10%	10
Equipos y mobiliarios	10%	10
Computadoras y equipos de sonido	20%	5
Equipos diversos	10%	10
Licencias de Software	10%	10

El contrato de leasing que se realizará para la implementación del plan de negocio tendrá una duración de cuatro años, por lo cual la depreciación se estimará en dicho periodo. Se considera tasa de interés de un 8%. anual.

**Tabla 32**

*Cuadro de depreciación*

Rubro	Forma de Pago	Precio Total S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementación de Ingenierías	Leasing	S/ 1,307,895.00	S/ 326,973.75	S/ 326,973.75	S/ 326,973.75	S/ 326,973.75	S/ 0.00
Equipos y mobiliarios	Leasing	S/ 1,155,405.00	S/ 288,851.25	S/ 288,851.25	S/ 288,851.25	S/ 288,851.25	S/ 0.00
Equipos de Tecnología	Leasing	S/ 281,520.00	S/ 70,380.00	S/ 70,380.00	S/ 70,380.00	S/ 70,380.00	S/ 0.00
Desarrollo de APP (Aplicativo)	Caja	S/ 97,750.00	S/ 9,775.00				
Planimetrías	Caja	S/ 24,633.00	S/ 2,463.30				
Implementación de obras	Caja	S/ 1,607,010.00	S/ 160,701.00				
Implementación de equipos y mobiliarios	Caja	S/ 152,490.00	S/ 15,249.00				
<b>Depreciación Total</b>			<b>S/ 874,393.30</b>	<b>S/ 874,393.30</b>	<b>S/ 874,393.30</b>	<b>S/ 874,393.30</b>	<b>S/ 188,188.30</b>

## 5.2. Flujo de Caja

Se detalla los efectos de los cambios de efectivo de un periodo determinado, donde se registre todos los ingresos en efectivo que se ejecuten de las ventas, así como las salidas o egresos que se incurran por la producción y el servicio que se brinda en cada uno de los restaurantes brasa.

El flujo de inversión incluirá el monto que será financiado por la entidad bancaria, la cual será necesaria para la inversión en activos fijos tangibles. El monto necesario para completar la inversión en activos fijos intangibles será por aportes de capital.

**Tabla 33**

*Flujo de inversión*

Año	0	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ventas Anuales		13,734,113	100%	14,695,501	100%	15,724,186	100%	16,510,396	100%	17,005,708	100%
Costo de Ventas		-5,768,328	-42%	-5,878,201	-40%	-6,289,675	-40%	-6,604,158	-40%	-6,802,283	-40%
Gasto fijos Operativos		-1,384,000	-10%	-1,470,410	-10%	-1,545,458	-10%	-1,617,291	-10%	-1,667,518	-10%
Gasto variables Operativos		-2,060,117	-15%	-2,204,325	-15%	-2,358,628	-15%	-2,476,559	-15%	-2,550,856	-15%
Planilla Operaciones		-2,067,809	-15%	-2,212,556	-15%	-2,367,435	-15%	-2,485,807	-15%	-2,560,381	-15%
Gastos Administrativo		-536,847	-4%	-574,426	-4%	-614,636	-4%	-645,368	-4%	-664,729	-4%
Depreciación		-874,393	-6%	-874,393	-6%	-874,393	-6%	-874,393	-5%	-188,188	-1%
<b>EBIT</b>		<b>1,042,619</b>	<b>8%</b>	<b>1,481,190</b>	<b>10%</b>	<b>1,673,962</b>	<b>11%</b>	<b>1,806,820</b>	<b>11%</b>	<b>2,571,753</b>	<b>15%</b>
Impuesto		-312,786	-2%	-444,357	-3%	-502,189	-3%	-542,046	-3%	-771,526	-5%
<b>NOPAT</b>		<b>729,834</b>	<b>5%</b>	<b>1,036,833</b>	<b>7%</b>	<b>1,171,773</b>	<b>7%</b>	<b>1,264,774</b>	<b>8%</b>	<b>1,800,227</b>	<b>11%</b>
Depreciación		874,393	6%	874,393	6%	874,393	6%	874,393	5%	188,188	1%
<b>Flujo de caja de operación</b>		<b>1,604,227</b>	<b>12%</b>	<b>1,911,226</b>	<b>13%</b>	<b>2,046,167</b>	<b>13%</b>	<b>2,139,167</b>	<b>13%</b>	<b>1,988,415</b>	<b>12%</b>
<b>Inversión</b>		<b>-4,716,312</b>									
<b>Inversión en CTN</b>		<b>-961,388</b>		<b>-67,297</b>		<b>-72,008</b>		<b>-55,035</b>		<b>-34,672</b>	
										<b>1,190,400</b>	
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>-5,677,700</b>		<b>1,536,930</b>		<b>1,839,219</b>		<b>1,991,132</b>		<b>2,104,495</b>	
										<b>3,178,815</b>	

### 5.3. Evaluación financiera

La estructura de capital / deuda se ha trabajado en base a la capacidad de inversión de los accionistas y a las características del financiamiento. La estructura se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 34**

*Fuentes de financiamiento*

Fuentes de Financiamiento	Valor en Soles (S/.)	Total %
LEASING (1)	S/ 2,744,820	<b>58.20%</b>
APORTE DE SOCIO (2)	S/ 1,971,492	<b>41.80%</b>
<b>TOTAL PROYECTADO (1 y 2)</b>	<b>S/ 4,716,312</b>	<b>100.00%</b>

El financiamiento se realizará, a través de un banco local, el cual otorga una tasa de 8% anual. Es importante mencionar que el banco exige como garantía la infraestructura de la cadena de restaurantes brasa Sansa.

El costo de oportunidad asignado para el proyecto es de 14% debido principalmente a:

- Ser una empresa nueva en el mercado.
- El monto del leasing, que asciende a S/2,744,820.00 cuenta con una tasa de 8% anual.
- El análisis del riesgo del mercado.

Definido el costo de oportunidad, se procede al cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC), el cual representa tanto la tasa del accionista, como la tasa del leasing, según el peso que cada una tenga dentro de la estructura de financiamiento.

El Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) es 9.11%, la cual representa a la tasa de rendimiento mínima requerida que se podría obtener por la inversión a realizar, de manera que el valor no disminuya.

**Tabla 35**

*Estructura Deuda Patrimonio*

Estructura Deuda - Patrimonio					
	Montos	Peso (W)	Tasa ('r)	('r x w)	WACC
Deuda	2,744,820	58.20%	8.00%	4.66%	9.11%
Patrimonio	1,971,492	41.80%	14.00%	5.85%	

#### 5.4. Instrumentos de evaluación para la toma de decisión

Para poder determinar si la inversión a realizar para el presente plan de negocios es rentable y viable se analiza tres indicadores fundamentales:

##### 5.4.1. Valor Actual Neto (VAN)

Representa como resultado de descontar los flujos futuros del proyecto que se evalúa en un periodo de cinco años a una tasa de descuento de 9.11% y finalmente se le resta la inversión inicial.

Con el resultado obtenido se determina que: si el VAN es mayor a cero el proyecto es viable económicamente, si el VAN es igual a cero se obtiene la rentabilidad esperada, y si el VAN es menor a cero entonces el proyecto es inviable económicamente.

**Tabla 36***Cálculo VAN*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-5,677,700	1,536,930	1,839,219	1,991,132	2,104,495	3,178,815
Tasa	9.11%					
VAN	S/ 2,348,876.95					

**5.4.2. Tasa Interna De Retorno (TIR)**

Es un indicador referencial pero que ayuda a determinar la rentabilidad propia de la naturaleza del plan de negocio. Para tomar una decisión se determina que, si la TIR es mayor a la tasa de descuento, el plan de negocio es factible económicamente, si la TIR es igual a la tasa de descuento, el proyecto obtiene la rentabilidad esperada, finalmente si la TIR es menor a la tasa de descuento el proyecto es no viable económicamente.

**Tabla 37***Cálculo TIR*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-5,677,700	1,536,930	1,839,219	1,991,132	2,104,495	3,178,815
TIR	22.30%					

**5.4.3. Periodo de recuperación (Payback)**

Representa el número de periodos que se requieren para que se recupere la inversión inicial, para lo cual se deben de sumar los flujos de efectivo de cada periodo hasta que se recupere el monto inicial del proyecto, incluyendo la fracción de un periodo en caso necesario.

**Tabla 38***Cálculo de Periodo de recuperación*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-5,677,700	1,536,930	1,839,219	1,991,132	2,104,495	3,178,815
		-4,140,770	-2,301,552	-310,420	1,794,075.36	
Periodo		1	1	1	0.15	
Payback		3.15				

Finalmente se puede concluir que el plan de negocios es rentable y viable debido a que:

- Cuenta con un VAN positivo de S/2,348,876.95
- La TIR es 22.30% mayor a la tasa de descuento de 9.11%, y finalmente el periodo de recupero de la inversión es en aproximadamente 3.15 años.

## 5.5. Análisis de Sensibilidad

Tomando en consideración las ventas proyectadas y los costos operativos, se ha realizado el análisis de sensibilidad, que es de vital importancia para la toma de decisiones y poder asignar los recursos de manera óptima con el fin de que el plan de negocios sea exitoso. Añadiendo flexibilidad a los resultados, se pueden manejar mejor la incertidumbre y las limitaciones.

### 5.5.1. Sensibilidad Unidimensional

Aun si las ventas se reducen en un 15%, el VAN sigue siendo positivo y la TIR superior al WACC de 9.11%, siempre que todas las demás variables sigan iguales. De igual manera, si los costos operativos se incrementan en un 15%, seguiría siendo un negocio rentable, teniendo un VAN superior a 1 millón y una TIR por encima del promedio del costo de capital.

**Tabla 39**

*Análisis Sensibilidad unidimensional Ventas*

		VAN	TIR	
		S/ 2,348,876.95	22.30%	
Ventas Año 1	S/ 11,673,996.39	S/ 1,151,241.84	17.63%	85%
	S/ 12,360,702.06	S/ 1,705,242.38	21.54%	90%
	S/ 13,047,407.73	S/ 2,216,230.52	25.10%	95%
	S/ 13,734,113.40	<b>S/ 2,348,876.95</b>	<b>22.30%</b>	100%
	S/ 14,420,819.07	S/ 3,133,748.10	31.43%	105%
	S/ 15,107,524.74	S/ 3,549,773.79	34.32%	110%
	S/ 15,794,230.41	S/ 3,942,265.31	37.07%	115%

**Tabla 40***Análisis Sensibilidad unidimensional Costos Operativos*

		VAN	TIR	
		S/ 2,348,876.95	22.30%	
Costos Operativos Año 1	S/ 10,044,535.66	S/ 3,486,060.02	30.43%	85%
	S/ 10,635,390.70	S/ 3,106,999.00	27.57%	90%
	S/ 11,226,245.74	S/ 2,727,937.98	24.86%	95%
	S/ 11,817,100.78	S/ 2,348,876.95	22.30%	100%
	S/ 12,407,955.82	S/ 1,969,815.93	19.86%	105%
	S/ 12,998,810.86	S/ 1,552,512.11	17.33%	110%
	S/ 13,589,665.89	S/ 1,010,996.36	14.26%	115%

**5.5.2. Análisis Bidimensional**

En el análisis bidimensional, se puede observar el panorama más amplio con las distintas circunstancias posibles. Resulta muy favorable saber que ante diversos cambios en las variables (ventas y costos operativos) el VAN sigue siendo positivo, sin embargo, también es fundamental saber que, si las ventas se reducen en un 15% y los costos operativos se incrementan en un 10%, el negocio dejaría de ser rentable.

De los 49 escenarios analizados, se tiene que tres de ellos generan un VAN negativo, esto se presenta principalmente por la reducción en las ventas en un 10% y el incremento de los costos operativos en 15% así como la reducción de las ventas en un 15% y el incremento de los costos operativos en un 10%. En caso se registre estos escenarios, el equipo de gerencia de la empresa debería establecer estrategias para minimizar el riesgo, entre las cuales podemos mencionar las siguientes alternativas:

- Reevaluar el marketing mix (precio, plaza, otros).
- Seguir buscando eficiencia operativa en el negocio.
- Reducir la capacidad de los locales (menor metraje).
- Diversificación de la oferta de la carta.
- Evaluar nuevos segmentos de mercado.

Tabla 41

*Análisis bidimensional*

		VAN	Costos Operativos						
		<b>4,716,311.99</b>	al 85%	al 90%	al 95%	al 100%	al 105%	al 110%	al 115%
Ventas Año 1	al 85%	11,673,996.39	1,826,519.74	1,447,458.71	1,068,397.69	689,336.67	310,275.65	<b>-350,591.42</b>	<b>-892,107.16</b>
	al 90%	12,360,702.06	2,420,561.61	2,041,500.59	1,662,439.57	1,283,378.55	904,317.52	324,638.21	<b>-216,877.54</b>
	al 95%	13,047,407.73	2,971,591.09	2,592,530.07	2,213,469.04	1,834,408.02	1,455,347.00	956,855.43	415,339.68
	al 100%	13,734,113.40	3,486,060.02	3,106,999.00	2,727,937.98	<b>2,348,876.95</b>	1,969,815.93	1,552,512.11	1,010,996.36
	al 105%	14,420,819.07	3,969,191.35	3,891,190.84	3,211,069.30	2,832,008.28	2,452,947.26	2,073,886.23	1,575,315.43
	al 110%	15,107,524.74	<b>4,425,258.37</b>	4,046,197.35	3,667,136.33	3,288,075.30	2,909,014.28	2,529,953.26	2,112,570.21
	al 115%	15,794,230.41	<b>4,857,791.22</b>	<b>4,478,730.20</b>	4,099,669.18	3,720,608.16	3,341,547.13	2,962,486.11	2,583,425.09

### **5.6. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel de ventas mínimo que hace que los costos totales igualen a los ingresos, es decir, la venta mínima necesaria para no tener pérdidas y que el beneficio sea cero.

El análisis del punto de equilibrio se realizó en términos de ventas por año, teniéndose que para el año 1 se debe generar unas ventas que asciendan a S/11,309,417. A partir de esta cifra, el negocio empieza a generar ganancias.

## Conclusiones

1. La cadena de restaurantes brasa Sansa, se encontrará estratégicamente ubicada en los distritos de San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco. Se eligió estos distritos debido a que poseen un alto número de centros empresariales, así como se encuentra focalizado en estos distritos el mayor grupo socioeconómico A, B y C.
2. Cada restaurante tendrá un área de 400 m<sup>2</sup>, donde el 65% será utilizado para el área de salón y se optimizará el 35% para el área de producción, para lo cual se propone contar con procesos automatizados generando eficiencia sin perder la esencia artesanal del producto final.
3. La coyuntura de la COVID -19 generó que las empresas se adapten rápidamente y avancen en cuanto a su transformación digital, lo cual trajo consigo oportunidades de crecimiento tanto en digitalización, donde el 91.4% de la población del Perú, según el INEI, posee celular; y en crecimiento del e-commerce, sobre todo en el sector de restaurantes.
4. La principal ventaja competitiva que Sansa posee es contar con un aplicativo móvil propio, donde el cliente podrá elegir su restaurante, realizar una reservación que incluya horario y ubicación de mesa, detallar el pedido y realizar el pago anticipado, logrando así agilizar el tiempo justo del cliente y optimizar la rotación de las mesas en salón.
5. Según el sondeo de mercado realizado más del 87% de los encuestados tiene una hora o menos para almorzar y como elemento influyente de elección del restaurante es la ubicación, seguido del grato ambiente. Por lo tanto, Sansa propone brindar un servicio sin espera, de alta calidad y en un ambiente acogedor.
6. Del sondeo de mercado realizado, más del 94% de los encuestados utilizaría un aplicativo móvil que le permita reservar una mesa en un horario determinado y además el 60% de los encuestados visitaría un restaurante de brasa entre 1 a 2 veces por semana de contar con el aplicativo móvil.
7. La estructura organizacional del Sansa es horizontal y flexible con una sólida cultura empresarial basada en su visión, misión y valores organizaciones, que busca trascender en las personas, consiguiendo altos estándares de eficiencia y productividad, teniendo como facilitador a la tecnología, para lograr así ingresos y resultados sobresalientes que superen a la industria.

8. La inversión inicial por los tres restaurantes es de S/4,716,312, lo cual se estima recuperar en un periodo de 3.15 años. Según la política de la empresa se considera un periodo de recuperación razonable ya que la expectativa del tiempo de retorno es menor a la mitad del tiempo proyectado en el flujo de caja (5 años).
9. El VAN financiero es de S/2,348,876.95, el costo promedio ponderado de capital (WACC) es del 9.11% y la TIR del proyecto es de 22.30%, lo cual valida que la propuesta de plan de negocio es factible y rentable, dado que se está superando las expectativas del inversionista y se está creando valor.
10. Los análisis de sensibilidad unidimensionales (ventas y costos operativos) demuestran que el proyecto sigue siendo rentable ante la incertidumbre y las limitaciones, ya que aun si las ventas se reducen en un 15%, el VAN sigue siendo positivo y la TIR superior al WACC, siempre que las demás variables (costos operativos y depreciación) sigan iguales. Asimismo, si los costos operativos se incrementan en un 10%, seguiría siendo un negocio rentable, teniendo un VAN superior a los 1.1 millones y una TIR por encima del promedio del costo de capital.
11. A partir del análisis de sensibilidad bidimensional se puede concluir que, ante diversos cambios en las variables de ventas y costos operativos, el VAN del proyecto sigue siendo positivo. De los 49 escenarios analizados, se tiene que tres de ellos generan un VAN negativo, esto se presenta principalmente por la reducción en las ventas en un 10% y el incremento de los costos operativos en 15% así como la reducción de las ventas en un 15% y el incremento de los costos operativos en un 10%. Este análisis es clave para la toma de decisiones según los cambios que se puedan presentar en el entorno, dando énfasis en el impulso de las ventas.
12. La venta mínima necesaria para poder cubrir los gastos fijos y variables sin incurrir en pérdidas debería ser S/11,309,417 en el año 1.

## Referencias

- Agencia Agraria de Noticias. (2021, 19 de julio). *En Perú se destinaban 150 millones de pollos al año a la preparación de pollo a la brasa, pero este año serán 145 millones.* Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://agraria.pe/noticias/en-peru-se-destinaban-150-millones-de-pollos-al-ano-a-la-pre-24913>
- Asociación de Contribuyentes del Perú (2022, 06 de junio). *El impacto de restringir la tercerización laboral en el empleo formal y las empresas.* Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://tucontribuyes.com/el-impacto-de-restringir-la-tercerizacion-laboral-en-el-empleo-formal-y-las-empresas/>
- Asociación Peruana de Avicultura. (2022, 09 de julio). *Perú celebrará la Semana del pollo a la brasa 2022.* Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://apa.org.pe/2022/07/10/apa-compartio-12mil-raciones-de-pollo-a-la-brasa2022-2/>
- Asociación Peruana de Avicultura. (2022, 10 de julio). *Restaurantes y APA celebraron el día del pollo a la brasa 2022.* Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://apa.org.pe/2022/07/10/apa-compartio-12mil-raciones-de-pollo-a-la-brasa2022-2/>
- Balerdi, J (2021). *Restaurantes Limeños Del Boom Gastronómico.* UPC Editorial.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022a, junio). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023.* Recuperado el 13 de setiembre de 2022, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2022b, 07 de julio). *Notas de Estudios del BCRP:*

*Inflación junio 2022*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-46-2022.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2022c, 05 de agosto). *Notas de Estudios del BCRP:*

*Inflación Julio 2022*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-54-2022.pdf>

Bravo, F. (2022, 08 de abril). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del*

*mercado*. Ecommerce News. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de

<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Castro, F. (2020, 3 de mayo). *Minería y construcción en Fase 1 para reinicio de actividades*.

Rumbo Minero Internacional. Recuperado el 13 setiembre de 2022, de

<https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/mineria-y-construccion-en-fase-1-para-reinicio-de-actividades/>

Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (2018,

abril). *Anexo 6 Cálculo de Aforo*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022. de

[https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo\\_06\\_Calculo\\_de\\_Aforo.pdf](https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf)

DataReportal (2022). *Digital 2022: Perú*. Recuperado el 12 de setiembre del 2022, de

<https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>

Ernst & Young Global Limited. (2021, 27 de abril). *Solamente el 21% de empresas en el Perú cuenta con las capacidades digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de

[https://www.ey.com/es\\_pe/news/2021/04/empresas-peru-capacidades-digitales-transformacion-digital](https://www.ey.com/es_pe/news/2021/04/empresas-peru-capacidades-digitales-transformacion-digital)

Gamero, J., & Pérez, J. (2020, septiembre). *Perú › Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 12 de

setiembre de 2022, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Boletín Anual Indicadores de Precios de la Economía 2011*. Recuperado el 25 de setiembre de 2022, de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1031/cap03.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1031/cap03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012, mayo). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009: Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF)*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Al año se consume en promedio 24 kilos de pollo a la brasa*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-se-consume-en-promedio-24-kilos-de-pollos-a-la-brasa->

[8517/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,24%2C4%20](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-se-consume-en-promedio-24-kilos-de-pollos-a-la-brasa-8517/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,24%2C4%20)

[20kilos%20al%20a%C3%B1o.&text=En%20el%20a%C3%B1o%202014%2C%20los,ascendi%C3%B3%20a%2026%2C6%20kilos.](#)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, marzo). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2022a, septiembre). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado el 13 de diciembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022b, junio). *Variación de los Indicadores de Precio de la Economía: Mayo 2022*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-variacion-de-precios-may-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022c, mayo). *Producción Nacional: Marzo 2022*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-produccion-nacional-mar-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022d, 03 de agosto). *Comportamiento de los Indicadores de Mercado Laboral a Nivel Nacional: Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2022*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022e, junio). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022f, 20 de julio). *Actividad de restaurantes aumentó 41.88% en mayo de este año*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-120-2022-inei.pdf>

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2017, 08 de noviembre). *Gastronomía: mientras más peruana, mejor*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.ipsos.com/es-pe/gastronomia-mientras-mas-peruana-mejor>

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2020, 14 de febrero). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru#:~:text=El%20informe%20%E2%80%9CPerfiles%20Socioecon%C3%B3micos%20Per%C3%BA,principales%20catorce%20ciudades%20del%20pa%C3%ADs>

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2022a, junio). *Informe de Opinión*. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/6980622INF\\_V3\\_21Jun22%20\(IO\).pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/6980622INF_V3_21Jun22%20(IO).pdf)

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2022b, 07 de abril). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>

La República (2019, 21 de julio). *Día del Pollo a la Brasa: ¿Sabías que su consumo es un indicador de cómo va la economía familiar?*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://larepublica.pe/economia/2019/07/21/dia-del-pollo-a-la-brasa-sabias-que-su-consumo-es-un-indicador-de-como-va-la-economia-familiar-delivery-pollerias-reservas/>

La República (2022, 18 de julio). *Día del Pollo a la Brasa: ¿cuándo se celebra esta popular fecha en el Perú?*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/07/11/cuando-se-celebra-el-dia-del-pollo-a-la-brasa-2022-comida-peruana-gastronomia-plato-bandera-atmp/>

Lane, H., & Dupré, D. (1997). *Hospitality world! An introduction*. Van Nostrand Reinhold.

Lloreda, Z. (2015). *Plan de Negocio* (1.<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.

Lozano, I. (2022, 23 de junio). Confianza del Consumidor en Lima cae a su nivel más bajo en 18 años. *El Comercio*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de [https://www.inei.gob.pe/media/inei\\_en\\_los\\_medios/23-jun-el-comercio-9.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/inei_en_los_medios/23-jun-el-comercio-9.pdf)

Morgan, K. (2022, 14 de septiembre). *Los trabajos para los que no hay casi candidatos en EE.UU. (y no es solo por la pandemia)*. BBC News Mundo. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62883478>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023, 06 de enero). *Índice de precios de los alimentos de la FAO: Situación Alimentaria Mundial*. Recuperado el 13 de setiembre de 2022, de <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>

Presidencia de la República. (2002). *Decreto Supremo N° 007-2002-TR de 2002. Por lo cual se expide el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo modificado por Ley N° 27671*

Presidencia de la República. (1992). *Decreto Ley N° 25988 de 1992. Por lo cual se expide la Ley de Racionalización del Sistema Tributario Nacional y de Eliminación de Privilegios y Sobrecostos*

Presidencia de la República. (2008). *Ley N° 29245 de 2008. Por lo cual se expide la Ley que regula los servicios de tercerización*

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

RTM. (2020, diciembre). *Encuesta de transformación digital Informe 2020*. Recuperado el 13 de setiembre de 2022, de <https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2021/01/Encuesta-TD-2020.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022a, 04 de marzo). *Más de 100,000 empleos en riesgo: ¿Cómo impactarán los cambios a la tercerización laboral?* Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/mas-de-100000-empleos-en-riesgo-como-impactaran-los-cambios-a-la-tercerizacion-laboral>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022b, 06 de mayo). *El subsector restaurantes registró un crecimiento interanual del 92.06% en febrero de 2022*. Recuperado el 12 de setiembre de 2022, de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-subsector-restaurantes-registo-un-crecimiento-interanual-del-9206-en-febrero-de-2022>

Solis, G., & Almonacid, O. (2013). *Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D*. [Tesis de

titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1737>

SUMMUM 2022. (s. f.). *Categories*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de

<https://summum.pe/en/categorias/>