



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA REGIONAL EN LA CIUDAD DE PIURA

Kelly Ticliahuanca-Tineo

Piura, julio de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Ticliahuanca, K. (2017). *Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura* (Trabajo de investigación en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección y Gestión Empresarial. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

# **UNIVERSIDAD DE PIURA**

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

## **Trabajo de Investigación**

*“Plan de Negocios para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad Piura”*

**Kelly del Carmen, Ticlihuanca Tineo**

**Piura – Perú**

**Julio de 2017**

Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno  
Profesor Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional

A mi esposo y mi hija con todo mi amor

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se estudia la viabilidad económico-financiera del “*Plan de negocios para implementar un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura*”, cuyos potenciales clientes son hombres y mujeres con edades que oscilan entre 20 y 65 años de edad y que buscan servicios gastronómicos de calidad, variedad de comida y un agradable ambiente.

La gastronomía peruana vive un boom, cada día recibe más reconocimientos en el extranjero y además, trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, ello se traduce en generación de empleo e ingresos en el propio sector. Es así que, más peruanos optan por ir a comer a un buen restaurante de comida peruana y los turistas viajan con frecuencia al país atraídos por los exquisitos platos de la región; hoy la gastronomía es un negocio muy atractivo y rentable para los peruanos emprendedores que apuestan por este rubro.

Piura se ha convertido en el destino culinario por excelencia, la cocina piurana es famosa por la gran variedad de platos que ofrece a peruanos y extranjeros, aunque la mayoría de restaurantes piuranos no logran cubrir la demanda de los comensales. Ante ello, nace la idea de negocio de implementar un restaurante de comida regional que brinde un servicio diferente y de calidad, apoyado en la tecnología y los medios publicitarios.

En este estudio se analiza en primer lugar el entorno empresarial, para determinar la situación del sector y la demanda potencial, se expone el plan estratégico del negocio, también se presenta el plan de operaciones con la finalidad de determinar la producción y los procesos del servicio, le sigue un plan de marketing para definir las estrategias del negocio y posicionar el producto. De igual forma, se realiza el diseño y estructura del plan de recursos humanos y por último se elabora el plan financiero, con el cual se determinó que el proyecto es viable y rentable económicamente.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	3
1.1. Antecedentes .....	3
1.2. Idea de negocio.....	3
1.3. Ubicación.....	4
<b>CAPÍTULO II: ENTORNO EMPRESARIAL</b> .....	7
2.1. Análisis del macro entorno .....	7
2.1.1. Entorno político .....	7
2.1.2. Entorno económico.....	8
2.1.3. Entorno social.....	9
2.1.4. Entorno tecnológico .....	10
2.2. Sondeo de mercado a nivel local.....	10
2.2.1. Identificación y segmentación del mercado .....	10
2.2.2. Identificación de potenciales clientes.....	11
2.2.3. Identificación de la competencia.....	11
2.2.4. Principales proveedores.....	12
2.2.5. Determinación de la demanda a atender.....	12
2.3. Estudio de mercados internacionales .....	12
<b>CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b> .....	15
3.1. Visión .....	15
3.2. Misión.....	15
3.3. Objetivos estratégicos.....	15
3.4. Estrategia del negocio .....	15
3.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	15
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING</b> .....	17
4.1. Objetivos del marketing .....	17
4.2. Descripción del servicio .....	17
4.3. Estrategia de precio .....	18
4.4. Estrategia de promoción.....	19
4.5. Estrategia de plaza.....	20
4.6. Estrategia de servicio al cliente o postventa.....	21
4.7. Estrategia de posicionamiento.....	21

<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES</b> .....	23
5.1. Objetivo de operaciones .....	23
5.2. Proceso de producción del bien o servicio.....	23
5.2.1. Determinación del proceso de atención en el servicio.....	23
5.3. Determinación de la ubicación del negocio .....	25
5.4. Diseño y distribución de las instalaciones .....	27
<b>CAPÍTULO VI: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	29
6.1. Estrategias de reclutamiento .....	29
6.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	32
6.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	32
6.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	32
<b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO</b> .....	33
7.1. Inversión inicial .....	33
7.2. Capital de trabajo .....	33
7.3. Fuentes de financiamiento .....	34
7.4. Proyección de Flujo de Caja y Flujo de Efectivo.....	35
7.5. Evaluación de la inversión.....	37
7.6. Punto de equilibrio.....	38
7.7. Estado de ganancias y pérdidas .....	39
7.8. Balance general.....	41
7.9. Análisis de sensibilidad .....	42
<b>CONCLUSIONES</b> .....	43
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	45
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	47
<b>ANEXOS</b> .....	49



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 01: DATOS DEL PLAN DE NEGOCIO</b> .....	5
<b>CUADRO 02: PIURA: VALOR AGREGADO BRUTO 2015</b> .....	9
<b>CUADRO 03: PRINCIPALES RESTAURANTES DE PIURA</b> .....	11
<b>CUADRO 04: PRECIOS PROMEDIO</b> .....	19
<b>CUADRO 05: LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	26
<b>CUADRO 06: INVERSIONES</b> .....	33
<b>CUADRO 07: CAPITAL DE TRABAJO</b> .....	34
<b>CUADRO 08: FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b> .....	34
<b>CUADRO 09: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO</b> .....	35
<b>CUADRO 09-A: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b> .....	36
<b>CUADRO 10: DATOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> .....	37
<b>CUADRO 11: CRITERIOS DE DECISIÓN ECONÓMICA</b> .....	38
<b>CUADRO 12: CRITERIOS DE DECISIÓN FINANCIERA</b> .....	38
<b>CUADRO 13: PUNTO DE EQUILIBRIO</b> .....	39
<b>CUADRO 14: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b> .....	40
<b>CUADRO 15: BALANCE GENERAL</b> .....	41
<b>CUADRO 16: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b> .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01:</b>	FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO (A) .....	24
<b>GRÁFICO 02:</b>	FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO (B) .....	25
<b>GRÁFICO 03:</b>	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL NEGOCIO .....	27
<b>GRÁFICO 04:</b>	DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES .....	28
<b>GRÁFICO 05:</b>	ORGANIGRAMA.....	29

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1.	CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO Y GUSTOS DE LA POBLACIÓN.....	51
ANEXO N° 2.	PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS .....	54
ANEXO N° 3.	DATOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....	59
ANEXO N° 4.	INVERSIONES Y CAPITAL DE TRABAJO.....	61
ANEXO N° 5.	AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO .....	65
ANEXO N° 6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – INCREMENTOS COSTOS EN 20% .....	66
ANEXO N° 7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – DISMINUCIÓN DE CLIENTES EN 20%.....	67

## INTRODUCCIÓN

La gran industria gastronómica peruana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación; la rica variedad de platos, la armonía de sus sabores, la innovación de sus preparaciones, hace que nuestro país esté en “boca de todos”, lo cual influye de manera positiva en la imagen de nuestros productos en el contexto internacional.

En los últimos años, el sector gastronómico en la ciudad de Piura ha presentado un fuerte crecimiento que le otorga un mayor dinamismo a la economía de la ciudad, este desarrollo se evidencia con la expansión de restaurantes en las diferentes zonas de nuestra localidad.

Hoy en día visitar restaurantes dejó de ser algo eventual y se volvió algo cotidiano; en algunas ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus hogares y necesita hacer uso de los servicios de restaurantes, además, encuentra en ellos un espacio para socializar y concretar negocios.

Ante este panorama, surge la iniciativa de elaborar un plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad Piura. Los restaurantes existentes en la ciudad no logran satisfacer la demanda del servicio, hay un gran margen de clientes insatisfechos, a los que nosotros apuntaríamos como potenciales clientes.

Nuestro estudio se ha dividido en siete capítulos, en el primero se expone la información general del proyecto, en el segundo se analiza el entorno empresarial, para definir la situación del sector y la demanda potencial. En el capítulo III, se presenta el plan estratégico de la empresa, la visión, misión y objetivos del mismo.

Seguidamente, en el capítulo IV se elabora el plan de marketing, objetivos y estrategias de precio, promoción, servicio y posicionamiento. En el siguiente se describe el plan de operaciones, con la finalidad de diagnosticar la producción y los procesos del servicio, así como la determinación de la localización óptima del negocio.

En el penúltimo capítulo, se elabora el diseño y estructura del plan de recursos humanos, se aplica estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal. Por último, el capítulo VIII muestra el plan financiero, en el cual se determinó que el proyecto es viable y rentable económicamente, ya que obtiene un VANE de S/. 1,910,222.55 y la TIRE es de 197.45%, asimismo, el proyecto es viable y rentable desde el punto de vista financiero, se logró un VANF de S/. 1,662.500.07 y un TIRF de 228.19 %.

## **CAPÍTULO I INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

### **1.1. Antecedentes**

La comida peruana es considerada una de las más privilegiadas del mundo por la fusión de sabores que ostenta, producto del mestizaje e intercambio cultural a través de los siglos. La inmigración española, africana, china, japonesa e italiana trajo consigo una gran diversidad de sabores, ingredientes e ingenio, lo que derivó en una rica y colorida variedad de platos típicos que son el deleite de peruanos y extranjeros.

La innovación de la comida peruana continúa a la vanguardia, día a día se introducen nuevos productos alimenticios y sabores extraídos de las diferentes regiones del Perú. Años atrás los selectos y elegantes restaurantes peruanos ofrecían sólo comida internacional, ahora vemos la inclusión de productos agropecuarios y marinos autóctonos. Entre los platos más emblemáticos tenemos el cebiche, lomito saltado, pachamanca, anticuchos, etc., una mazamorra morada o un pisco sour, en el caso de postres y bebidas, que son reconocidos internacionalmente como platos representativos peruanos.

Actualmente, la comida peruana en el mundo ha creado un creciente turismo gastronómico, infinidad de turistas llegan a nuestro país y se quedan encantados de nuestra comida, proporcionan en el extranjero una gran imagen de nuestra cultura culinaria, lo que hace que la gastronomía peruana sea reconocida en el exterior por su alta calidad, diversidad, riqueza y constante evolución. Las universidades, institutos, escuelas de chefs y escuelas de gastronomía, se preocupan en mantener la tradición y calidad de los platos, para que en el futuro nuestra cocina esté “en boca de todos”.

### **1.2. Idea de negocio**

La gastronomía piurana tiene una riqueza culinaria única, es muy apreciada por la gran variedad de platos y la singular sazón de sus potajes. Pensar en su comida nos trae a la mente un fresco cebiche de pescado o mariscos, un cabrito acompañado de tamalitos verdes, la carne seca aliñada o un delicioso seco de chabelo, que han convertido a Piura en el destino culinario por excelencia.

En los últimos años, el gran crecimiento del sector gastronómico en la ciudad de Piura ha generado un mayor dinamismo en la economía de la ciudad, por ende, se aprecia una creciente expansión de restaurantes en las diferentes zonas urbanas. Aun así, la mayoría de ellos no brindan un servicio de calidad y buena atención, por lo que existe un gran margen de clientes potenciales que siempre están atentos a descubrir nuevas opciones o clientes insatisfechos que no encuentran lo que buscan en cuanto a calidad y precio.

Por lo expuesto, surge la necesidad de elaborar un plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura, donde los clientes de paladares exigentes encuentren una atención de primera calidad, en un ambiente moderno con uso de aplicaciones tecnológicas que permita mejorar el servicio optimizando el tiempo de atención a nuestros comensales siendo nuestra ventaja competitiva respecto al resto de oferta, además de la calidad de servicio en la atención y la preparación de los platos, contando para ello dentro de nuestro Staff profesional el Chef graduado en uno de los prestigiosos institutos de nuestra ciudad, quien es uno de nuestros socios familiares, el que se encargara del área de cocina.

### **1.3. Ubicación**

El restaurante de comida regional se llamará “*Mi rica Piura*”, estará ubicado en la Av. Grau 1831 – Piura y tendrá un área de 186.66 m<sup>2</sup>. Nuestro proyecto busca crear un servicio a la comunidad, pensando en el bienestar y desarrollo del sector. Se ofrecerán diferentes platos típicos que le permitan al consumidor adquirir nuevas experiencias gastronómicas.

A continuación, presentamos un cuadro esquemático en el que se detalla información importante de la idea de negocio:

**CUADRO N° 1  
DATOS DEL PLAN DE NEGOCIO**

<b>Sector</b>	<b>Servicio</b>
<b>Actividad</b>	Restaurante de comida regional
<b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>	Restaurantes
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
<b>Nombre de la empresa</b>	“Mi Rica Piura”
<b>Localización</b>	Av. Grau 1831- Piura
<b>Instalaciones</b>	Zona de clientes, almacén, cocina, 2 servicios higiénicos y área de caja.
<b>Equipos y maquinarias</b>	Maquinaria: Cocina industrial, refrigeradoras, congeladoras, computadora, aire acondicionado, equipo de sonido, televisor. Sistema de Reserva On Line, Sistemas de Pedido en Línea. Mobiliario: Mesa de cocina, mesas de plástico, sillas de plástico, silla giratoria, menajería.
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Un administrador (responsable de la gestión empresarial y marketing), un contador externo, un cajero, dos mozos, un Chef y un ayudante de cocina; quienes se encargarán de la parte operativa del negocio.
<b>Cartera de servicios</b>	Venta de comida regional
<b>Clientes</b>	Público en general
<b>Herramientas de promoción</b>	Referencia (boca a boca), imagen exterior del local, redes sociales, volanteo.
<b>Inversión Global</b>	S/. 110,450 soles
<b>Horario de atención</b>	De 10 am hasta 9 pm

Fuente: Elaboración propia.





## **CAPÍTULO II**

### **ENTORNO EMPRESARIAL**

#### **2.1. Análisis del macro entorno**

En la actualidad, el crecimiento del sector Alojamiento y Restaurantes comprende el 2.9 % del PBI, según Informe Técnico N° 02, de febrero de 2016 del INEI. Este rubro ha sido resaltado a través de las diversas actividades gastronómicas celebradas a lo largo del año, tales como Mistura, Día del Chicharrón de Cerdo Peruano, Día Nacional del Ceviche, Día del Pollo a la Brasa, Día del Anticucho, etc., además de las fiestas costumbristas propias de cada región.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su último estudio “Producción Nacional: Enero – Diciembre 2015”, revela que el crecimiento del subsector restaurantes se explica por la mayor actividad de los rubros de comidas rápidas, pollerías, restaurantes, restaurantes turísticos, chifas, comida japonesa y café restaurantes.

Por otro lado, la Sociedad Peruana de Gastronomía APEGA, el 30 de noviembre dio a conocer su Plan de Trabajo 2017, en él se anuncia que la Feria Gastronómica Mistura cumplirá su X aniversario y se realizará del 7 al 17 de setiembre, teniendo como tema central “La alimentación saludable”.

Considerando los anteriores informes respecto al crecimiento del sector restaurantes, podemos decir que existe una oportunidad de mercado, que nos llevará al desarrollo del “Plan de Negocio para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura”.

##### **2.1.1. Entorno político**

Desde principios de los noventa, el Perú se ha embarcado en una serie de reformas, tales como la consolidación fiscal, la apertura comercial, la flexibilidad cambiaria, la liberalización financiera, la mayor atención a las señales del mercado, y una política monetaria prudente consolidada con una fuerte acumulación de reservas. En este sentido, la prudencia fiscal ha sido bien administrada en años anteriores, lo que le permite mantener una trayectoria macroeconómica estable ante la actual caída de las materias primas. Todos estos

cambios han sido componentes clave para enfrentar los problemas coyunturales del país.

La economía peruana se ha sostenido a flote en los últimos años de desaceleración en Latinoamérica, la solidez fiscal debería aguantar el impacto del destape de la corrupción Odebrecht para mantener la gobernabilidad del país, ya que economía y política caminan de la mano. El gobierno actual debe plantear soluciones efectivas para incrementar la confianza de los inversionistas y continuar con la estabilidad democrática y económica que se ha mantenido en las últimas dos décadas. Un escenario difícil para cualquier político y en particular para el actual mandatario que ve descender su aprobación de manera significativa.

### **2.1.2. Entorno económico**

Acorde a la Memoria del Banco Central de Reserva 2015, la actividad de los sectores primarios explica la recuperación del Producto Bruto Interno (PBI), que registró un tasa de crecimiento mayor que la del año previo, 3,3% versus 2,4%. El dinamismo del PBI primario (6,6 %) se concretó al inicio de la fase de producción en nuevos mega proyectos mineros, y también con la reversión parcial de los choques de oferta experimentados durante el 2014.

Asimismo, el PBI por habitante aumentó 2,1%, tasa menor al promedio de los últimos cinco años (3,6 %). La inflación pasó de 3,2% en el 2014 a 4,4% en el 2015. Las causas explicativas de esta tendencia fueron la aceleración de la tasa de depreciación de la moneda (14,6%), y una serie de factores de oferta vinculados al Fenómeno El Niño.

En lo que concierne a Piura, la tasa de crecimiento económico anual en el periodo 2008 - 2015 fue de 5%. Así, en el rubro de alojamiento y restaurantes vemos que el crecimiento promedio anual en este periodo fue de 6.3%.

En la estructura productiva departamental, el sector de servicios es el de mayor peso productivo, representa el 38.5% del total. Le siguen en orden de importancia la actividad manufacturera (14.9%) y el comercio (14.1%).

**CUADRO N° 2**  
**PIURA: VALOR AGREGADO BRUTO 2015**

**Valores a Precios Constantes 2007**  
**(Miles de soles)**

<b>Actividades</b>	<b>VAB</b>	<b>Estructura %</b>	<b>Crecimiento promedio anual 2008-2015</b>
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1 551 563	8.3	4.6
Pesca y Acuicultura	496 531	2.7	4.7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2 164 298	11.6	-0.2
Manufactura	2 796 302	14.9	3.1
Electricidad, Gas y Agua	362 563	1.9	7.3
Construcción	1 497 112	8.0	11.0
Comercio	2 639 272	14.1	6.6
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1 344 847	7.2	6.4
Alojamiento y Restaurantes	429 390	2.3	6.3
Telecom. y otros Serv. de Información	571 056	3.1	12.0
Administración Pública y Defensa	1 093 227	5.8	7.0
Otros servicios	3 760 589	20.1	5.6
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>18 706 750</b>	<b>100.0</b>	<b>5.0</b>

Fuente: Memorias BCRP

Según cifras del INEI, el aporte de Piura al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional en el año 2015, fue de 3.9%.

También señala que el sector alojamiento y restaurantes creció en 4,04%: restaurantes en 4,21% y hospedaje en 2,87%. La mayor actividad del sector restaurantes se sustentó por el crecimiento del rubro restaurantes, entre los que figuran pollerías, restaurantes turísticos, chifas, comidas rápidas, restaurantes, heladerías, carnes y parrillas, café restaurantes y pizzerías.

La rama de otras actividades de servicio de comidas creció 3,02%, impulsada por el rubro de concesionarios de alimentos, que mostró dinamismo por la continuidad de eventos y nuevas atenciones, apertura de contratos y mejora del servicio con amplio equipo logístico para asegurar altos estándares de calidad.

### **2.1.3. Entorno social**

El crecimiento económico sostenido de la reciente época se ha reflejado en la disminución de los índices de pobreza, aunque no puede afirmarse que ha desaparecido, pues aún falta aplicar medidas y políticas sociales centradas en programas de comprobada eficacia internacional. Los últimos estimados de pobreza reportan que en el país aproximadamente 12 millones de personas se encontraban en esta situación en el año 2006 (44,5% de la población total). Desde el 2014 la tasa de pobreza total disminuyó, tanto en términos relativos (4,1%), como en términos absolutos (1 millón de personas).

Al examinar los componentes de la población económicamente activa (PEA) ocupada por estructura de mercado, tenemos que un 50% trabaja como independiente y 33% en ocupaciones de baja productividad, tales como microempresas, trabajadores del hogar y trabajadores familiares no remunerados.

La pequeña, mediana y gran empresa ocupan 11% de la PEA y el sector público 5%.

Es importante mencionar que el crecimiento de la producción nacional está estrechamente relacionado con el empleo formal en la economía nacional. Tanto la producción como el empleo en el sector restaurantes y hoteles mantienen una relación positiva, es decir, a medida que la producción aumenta también se incrementa el empleo, y viceversa, principalmente, en empresas medianas de cincuenta o más trabajadores.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

El acceso a la información a través del internet, los avances en tecnología y sistemas de información, el desarrollo acelerado de las comunicaciones y energía; el equipamiento y maquinaria de tecnología de punta, favorecen el desarrollo del país y sus regiones. Es una gran ventaja contar con estos avances, pues nos permiten ofrecer servicios de calidad a los clientes a través de la automatización, ya que dinamiza el cumplimiento de muchas funciones dentro de los procesos de cualquier tipo de negocio, igualmente, posibilita la entrega de resultados en tiempos más cortos con ahorro de tiempo y dinero.

## **2.2. Sondeo de mercado a nivel local**

### **2.2.1. Identificación y segmentación del mercado**

Para hallar la población estimada en la presente investigación, tendremos como base los datos estadísticos que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el cual menciona que según lo proyectado en base al último censo 2007, para el año 2016 (año base) los distritos de Piura y Castilla estarían comprendidos por 248 520 personas.

De acuerdo a este dato, tenemos que la población del distrito de Piura supera las 100 000 personas, se tomaría como referencia para el cálculo de la muestra, aplicando la siguiente fórmula para una población infinita expresada como sigue:

$$n = \frac{Z^2 * P * q}{e^2}$$

Donde:

Z = 1,96 signos de confianza

e= error permitido del 5%

P= 50%

Q= 1-P

n = 384

En síntesis, la muestra establecida para la aplicación de la encuesta será de 384 personas, esta es una muestra representativa de toda la población, siendo la unidad de análisis los pobladores de los distritos de Piura y Castilla.

### 2.2.2. Identificación de potenciales clientes

Para la identificación de los potenciales clientes, entre mayo y junio de 2016 se realizó un estudio de mercado a través de encuestas, administrado de manera aleatoria a personas pertenecientes al mercado objetivo de los distritos de Piura y Castilla.

Dicha investigación nos permitió conocer las características de la población objetiva mediante el sondeo aplicado, en líneas generales los resultados fueron los siguientes:

- ✓ Son hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20 y 65 años.
- ✓ La mayoría son independientes económicamente, dejando un espacio para jóvenes estudiantes.
- ✓ Buscan servicios gastronómicos de calidad, rica variedad de comida y con un agradable ambiente.
- ✓ Se logró conocer sus expectativas a pagar en promedio por persona.
- ✓ También nos permitió saber cuál es el horario preferido por los clientes, asistir en las mañanas por el desayuno criollo, por las tardes al almuerzo y en la noche cena.

### 2.2.3. Identificación de la competencia

Se considerará como competidores a todos los restaurantes de Piura y Castilla, independiente del tipo de comida que ofrezcan. Según los resultados arrojados en la encuesta realizada, se obtuvo que los principales restaurantes a los que acuden nuestros clientes potenciales son:

**CUADRO N° 3  
PRINCIPALES RESTAURANTES DE LA CIUDAD**

<b>El Ajcito</b>	14.58%
<b>La Nueva Pradera</b>	13.80%
<b>La Isla</b>	11.72%
<b>La Santitos</b>	10.94%
<b>Caracol Azul</b>	10.68%
<b>Las Dos Jarras</b>	10.42%
<b>La Tomasita</b>	10.16%
<b>La Bocca</b>	7.55%
<b>Otros</b>	10.16%
	100.00%

Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.4. Principales proveedores

Para abastecerse de los insumos utilizados en la preparación de alimentos, se acudirá diariamente al Mercado Modelo, allí los precios son más cómodos y los productos perecibles son más frescos; también se concurrirá a los supermercados de calidad garantizada, los cuales suelen ofrecer ofertas en algunos artículos. Entre los principales figuran:

- Tottus
- Plaza Vea
- Metro
- Maxi Bodega

#### 2.2.5. Determinación de la demanda a atender

Para determinar la demanda a atender, en primer lugar se delimita la población objetivo que es la población urbana de Piura y Castilla, la cual oscila entre 20 y 65 años de edad, seguidamente, se calcula dicha población al 2016, a una tasa de crecimiento del 2.2%. Se tomará este año como base utilizando los datos del último censo de 2007, y se proyectará al 2026.

La encuesta realizada nos revela que el 100% de los encuestados acude a restaurantes con regular frecuencia, el 41% se encuentra satisfecho, por lo tanto, consideramos como demanda el 59% de las personas que manifestaron no estar satisfechos con el servicio que reciben en los restaurantes a los que asisten. El estudio de mercado determinó que del público que se encontraba insatisfecho, el 79% manifestó que sí acudiría a un nuevo restaurante si este se apertura; los datos obtenidos nos permitirán realizar la proyección de ingresos para el plan de negocios.

### 2.3. Estudio de mercados internacionales

La gastronomía peruana es una de las más variadas y exquisitas en el mundo, muchos chefs peruanos han llegado a conquistar los paladares más exigentes en el ámbito internacional, tanto así, que en el 2016 la prestigiosa revista "*Restaurante*" incluyó en la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo a tres restaurantes peruanos: *Central*, de Virgilio Martínez y Pía León (puesto 4), *Astrid y Gastón*, dirigido por Diego Muñoz, (puesto 14) y *Maido* de Mitsuharu Tsumura (puesto 44).

A continuación, presentamos una relación de los más conocidos restaurantes de comida peruana en el mundo:

- ***La Mar (Miami)***: Restaurante que pertenece al afamado chef Gastón Acurio, se ubica dentro de las instalaciones del lujoso Hotel Mandarin Oriental, cuenta con una preciosa vista hacia la bahía de Miami. La carta destaca por su variedad de platos marinos como los ceviches, tiraditos y causas, también ofrece comida criolla como los anticuchos, arroz con pato, parihuela, etc., de igual modo está presente la comida chifa y nikkei.

- ***Picca (Los Ángeles)***: Este conocido restaurante pertenece al chef Ricardo Zarate, dueño también del restaurante Mochica, en Los Ángeles, se distingue por su comida fusión con un toque japonés.
- ***Lima (Londres)***: Renombrado restaurante que fue inaugurado en el año 2012 y que ha sido reconocido por importantes medios de Londres. Obtuvo una estrella Michelin en el 2013. En su carta predominan platos como el ceviche, tiradito, causa, pachamanca, pulpo al olivo, paiche amazónico, entre otros.
- ***Ceviche (Londres)***: Destacado restaurante peruano del empresario Martín Morales, fue inaugurado en el año 2012 y desde entonces ha tenido mucho éxito. Ceviche es un pisco bar compuesto por dos ambientes: el comedor y la barra. Destacan los platos preparados a base de pescados y mariscos, resaltan también el arroz con pato, el lomo saltado entre otros, todos preparados con ingredientes típicos del Perú.
- ***Toro Toro (Dubái)***: Este lujoso restaurante se encuentra dentro del exclusivo hotel The Grosvenor House Dubái, en la ciudad de Dubái, considerada una metrópoli de lujo en los Emiratos Árabes Unidos. Fue inaugurado en el 2011 y pertenece al chef Richard Sandoval, quien se esmera en dar a conocer la comida peruana y latinoamericana. La carta contiene un 80% de platos peruanos.
- ***Chicha (Hong Kong)***: Es un restaurante ubicado en uno de los mercados gastronómicos más competitivos del planeta: Hong Kong. Tiene un ambiente cargado de buena onda, comida fresca y poderosa. El éxito de este restaurante radica en que esta ciudad es considerada como una de las tantas que adora la comida peruana, china, japonesa, italiana y española, es considerado como el mejor nuevo restaurante de esa ciudad.





## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Visión**

Al 2020 “Ser un restaurante líder de comida regional que brinda un servicio de calidad a la comunidad de los distritos de Piura y Castilla, y ser reconocido dentro del ambiente gastronómico como uno de los mejores de la región norte del país”.

#### **3.2. Misión**

“Elaborar comida regional de calidad garantizada, brindando un servicio personalizado, destinado a cubrir las necesidades más exigentes del mercado”.

#### **3.3. Objetivos estratégicos**

- Ofrecer un servicio personalizado, garantizando el bienestar del cliente.
- Fortalecer la identidad organizacional, en base a los valores que favorecen al cambio, la innovación y trabajo en equipo.
- Incrementar las ventas sostenidamente en 2% anualmente.
- Desarrollar un plan de marketing para lograr una segmentación adecuada y posicionamiento en el mercado.

#### **3.4. Estrategia del negocio**

La empresa optará por aplicar una estrategia de diferenciación, ya que se brindará un servicio de pedidos delivery y de reservas online, ello incrementaría el precio del servicio de este tipo, por consiguiente, se lanzará una campaña publicitaria agresiva para resaltar dichos servicios.

#### **3.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva**

La principal ventaja competitiva radica en que si bien las barreras de entrada en este tipo de negocio son bajas dada la alta competencia en el segmento, en esta empresa familiar se cuenta con el personal que se encargará del área de cocina, teniendo como principal referente al Chef Profesional quien es socio del negocio.

El formato del negocio se dará con la venta de comida regional en un ambiente moderno, fresco y seguro.

Se utilizará intensivamente aplicaciones informáticas con la finalidad de optimizar los tiempos en los pedidos; adicional a ello se creará una página web, donde el público podrá hacer sus pedidos delivery vía online, hacer reservas y elegir el menú con anticipación. Esto es una gran ventaja, sobre todo cuando hay mucha afluencia de público en días feriados o festivos, se ahorra tiempo y se asegura la orden de pedido.

## **CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Objetivos del marketing**

Los fines de la estrategia de marketing del restaurante son alcanzar un ingreso por ventas de S/. 768,990 nuevos soles en el primer año, incrementar el nivel de atención de los clientes en un 2% anual durante los próximos 10 años. De igual forma, se lanzará periódicamente platos innovadores y con altos estándares de calidad; que a largo plazo posicionen al restaurante "*Mi rica Piura*" como uno de los lugares de mayor reconocimiento en la localidad.

### **4.2. Descripción del servicio**

El servicio a brindar es de elaboración y venta de comida regional, la cual se servirá en diversas presentaciones, garantizando un servicio rápido y de alta satisfacción para el cliente.

La carta ofrecida será exquisita y con una presentación de primera calidad, se tendrá presente que los platos serán elaborados con insumos de la zona, ingredientes preferidos por los consumidores, lo que genera un valor agregado al producto, manteniendo siempre el mejor nivel.

En el restaurante se tendrá en cuenta el proceso del servicio al detalle, que va desde la selección cuidadosa de la materia prima (insumos) hasta la forma profesional de preparar los alimentos y servir un plato, poniendo énfasis en los aspectos de higiene y seguridad, así también se hará hincapié en la amabilidad y calidez del personal que atenderá a los clientes.



### 4.3. Estrategia de precio

El restaurante manejará precios justos y competitivos, así esperamos fidelizar al cliente. Los precios estarán en función de la materia prima y con la ventaja de un precio acorde al mercado, un fuerte atributo para atraer clientes será la presentación de nuestra carta de difusión.

Con respecto a las fechas de festividades, como por ejemplo el Día de la Madre, Día del Trabajador, Fiestas Patrias, y otros eventos de igual índole, se podría subir el precio y aprovechar el libre mercado

Por último, el nivel determinado de precio del servicio deberá permitir alcanzar una rentabilidad suficiente en relación al costo beneficio esperado, manteniendo siempre la categoría y variedad de los platos.

#### CUADRO N° 4 PRECIOS PROMEDIO

DETALLE	PRECIO
<b>FUENTE PERSONAL</b>	S/. 15 A S/. 20
<b>FUENTE MEDIANA</b>	S/. 25 A S/. 35
<b>FUENTE GRANDE</b>	S/. 40 A S/. 50

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Estrategia de promoción

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un servicio o servicios a los consumidores, así también persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- ✓ Que el consumidor pruebe el servicio
- ✓ Que aumente la cantidad y frecuencia de consumo
- ✓ Llegar a fortalecer la marca “**MI RICA PIURA**”
- ✓ Lograr fidelidad del cliente

Se promocionará el restaurante a través de descuentos para clientes frecuentes y ofertas especiales en días festivos, se ofrecerán vales o cupones de descuento directo. En cuanto a la publicidad será enfocada de tal forma que mantenga la presencia de la marca en la mente del consumidor, de modo que influya en el momento de su decisión de compra.

Se difundirá la ubicación y marca de “**Mi Rica Piura**”, con la finalidad de que el mercado la conozca y se familiarice con ella. Se debe destacar el servicio diferenciado que ofrece el restaurante al compararlo con la competencia. Con este objetivo, utilizaremos medios masivos de comunicación, tomando en cuenta su cobertura, credibilidad, prestigio y costos.

Se busca llamar la atención en el mensaje para que el público se interese en “**Mi Rica Piura**”, los consumidores se enterarán de la existencia del servicio a través de spots publicitarios, volantes remarcando el logotipo y diseño del mismo. En resumen, se debe transmitir de forma clara y eficaz la imagen que el restaurante desea posicionar en los potenciales consumidores. El diseño del volante sería el siguiente:



**RESTAURANT**  
**MI RICO PIURA**

*UBICANOS EN*  
*AVENIDA GRAU 1784*

Tel.: (555) 555 55 55

  
**VEN Y DISFRUTA DE NUESTROS**  
**EXQUISITOS PLATOS**

#### 4.5. Estrategia de plaza

Es la forma en que los insumos serán trasladados hacia el negocio. Se tendrá un canal de distribución corto, puesto que contamos con proveedores cercanos se brindará el servicio bajo la modalidad de venta directa al consumidor final.

**PROVEEDORES** → **MI RICA PIURA** → **CLIENTE**

Presentamos algunas estrategias aplicables, relacionadas a la plaza o distribución:

- ✓ Tener proveedores que permitan una respuesta inmediata.
- ✓ Ofrecer el servicio vía Internet, se creará un *fanpage* para hacer más dinámica la interacción con los clientes.
- ✓ Información a los consumidores sobre las vías de acceso al servicio.
- ✓ Minimizar el tiempo de respuesta, respecto al tiempo de demora en hacer el pedido y entregar el pedido (necesitamos que el cliente se sienta satisfecho).
- ✓ Hacer uso de intermediarios (Delivery) con la finalidad de cubrir el mercado.

#### **4.6. Estrategia de servicio al cliente o postventa**

- ✓ Generar una base de datos de clientes para los pedidos delivery y reservas online.
- ✓ Establecer encuestas en la web del restaurante, con el fin de medir la calidad del servicio que recibió el cliente cuando visitó el restaurante.
- ✓ Elaborar una tarjeta de clientes, cuando se cumplan 5 visitas al restaurante tendrán derecho al 30% de descuento en el consumo.
- ✓ Periódicamente se elaborarán encuestas físicas, para conocer no sólo la opinión de los clientes que utilizan la página web sino también la opinión de todos los clientes que visitan el restaurante.

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

El posicionamiento de la empresa se logrará a través de la diferenciación en los pedidos y reservas, el restaurante tendrá una página web donde el público podrá hacer sus pedidos por delivery y on-line. En el supuesto de que no se cumpla el tiempo de entrega el pedido será gratis, adicionalmente, se podrán hacer reservas y elegir el menú con anticipación, de esta forma se ahorra tiempo y se evita cualquier inconveniente de último minuto.





## **CAPÍTULO V PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 Objetivos de operaciones**

En el primer año se considera atender el 25% de la demanda insatisfecha, la cual asciende a 30,247 clientes. A partir del segundo año y en adelante se estima un crecimiento constante del 2%.

La capacidad de atención del local es de 48 personas, se contaría con 12 mesas y cuatro sillas cada una, con lo cual al 2026 se pretende cubrir toda la demanda según las proyecciones estimadas.

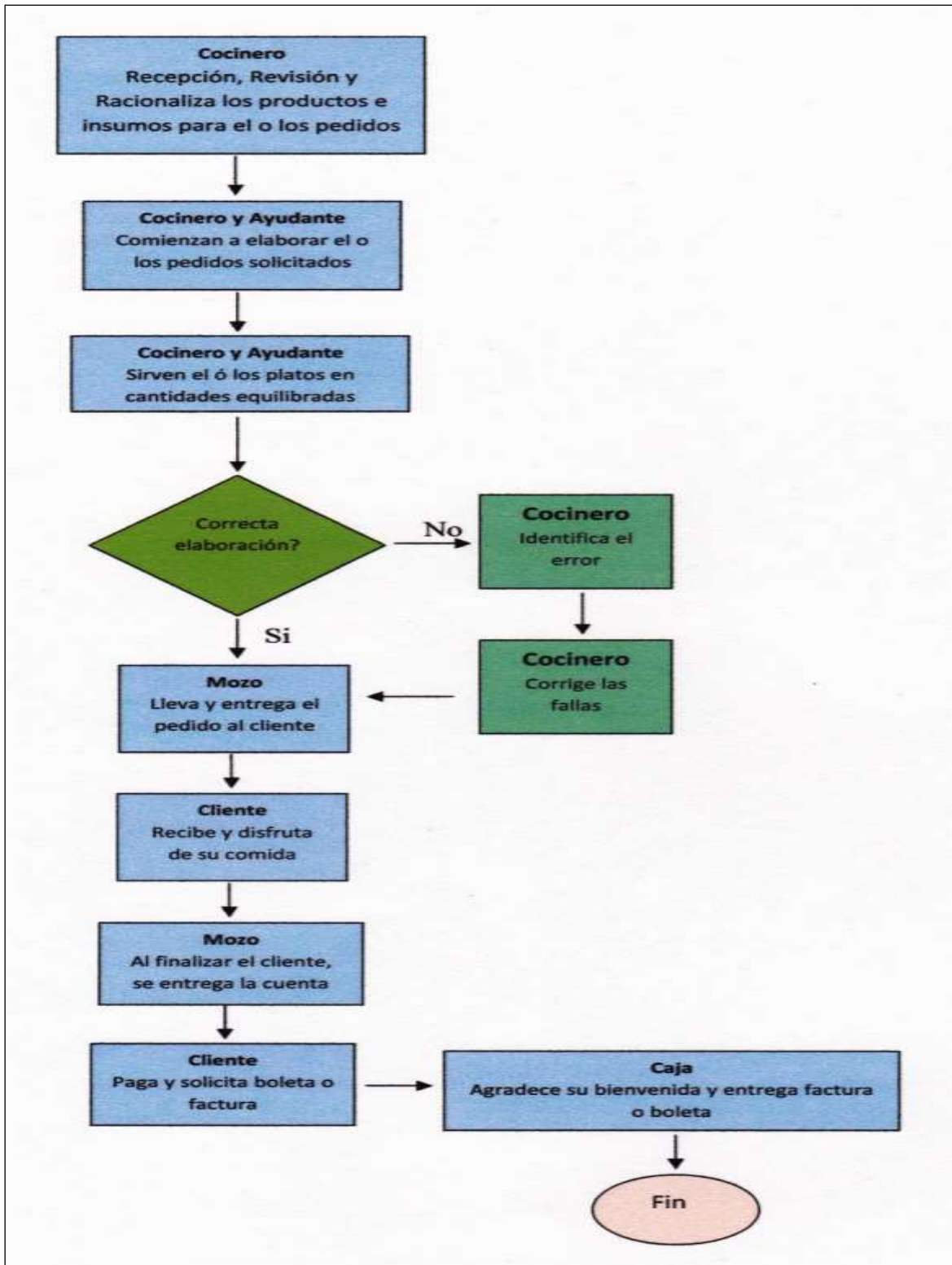
### **5.2. Proceso de producción del bien o servicio**

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas, y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

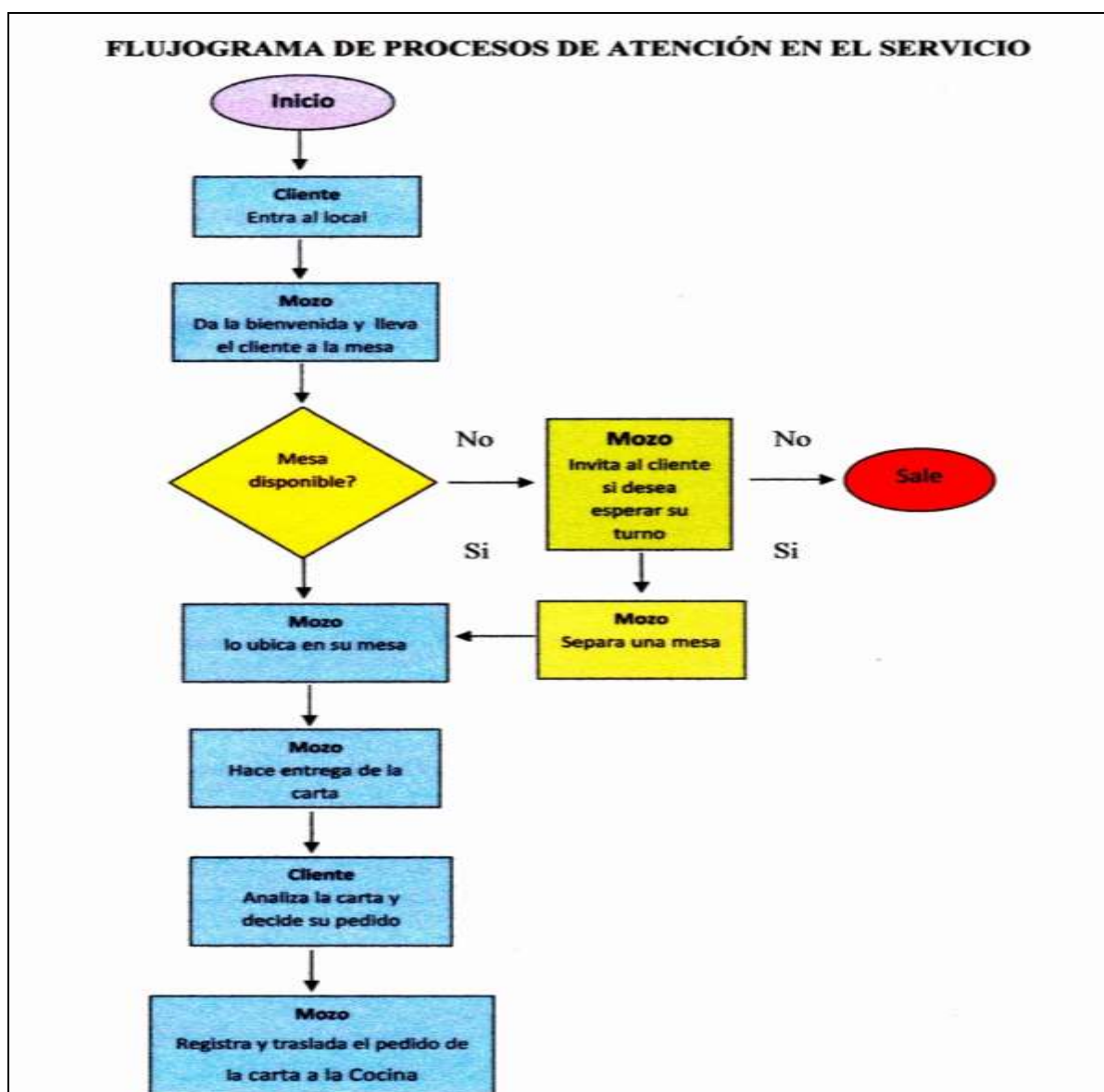
#### **5.2.1. Determinación del proceso de atención en el servicio**

Para el desarrollo de las actividades de *“Mi Rica Piura” S.R.L.*, se realizarán todas aquellas tareas relativas a la atención de nuestros clientes y prestación de los servicios, con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Se toma en consideración la secuencia del proceso de atención, desde que el cliente entra al local hasta que se retira del mismo.

**GRÁFICO N° 1**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO(A)**



**GRÁFICO N° 2**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO (B)**



### 5.3. Determinación de la ubicación del negocio

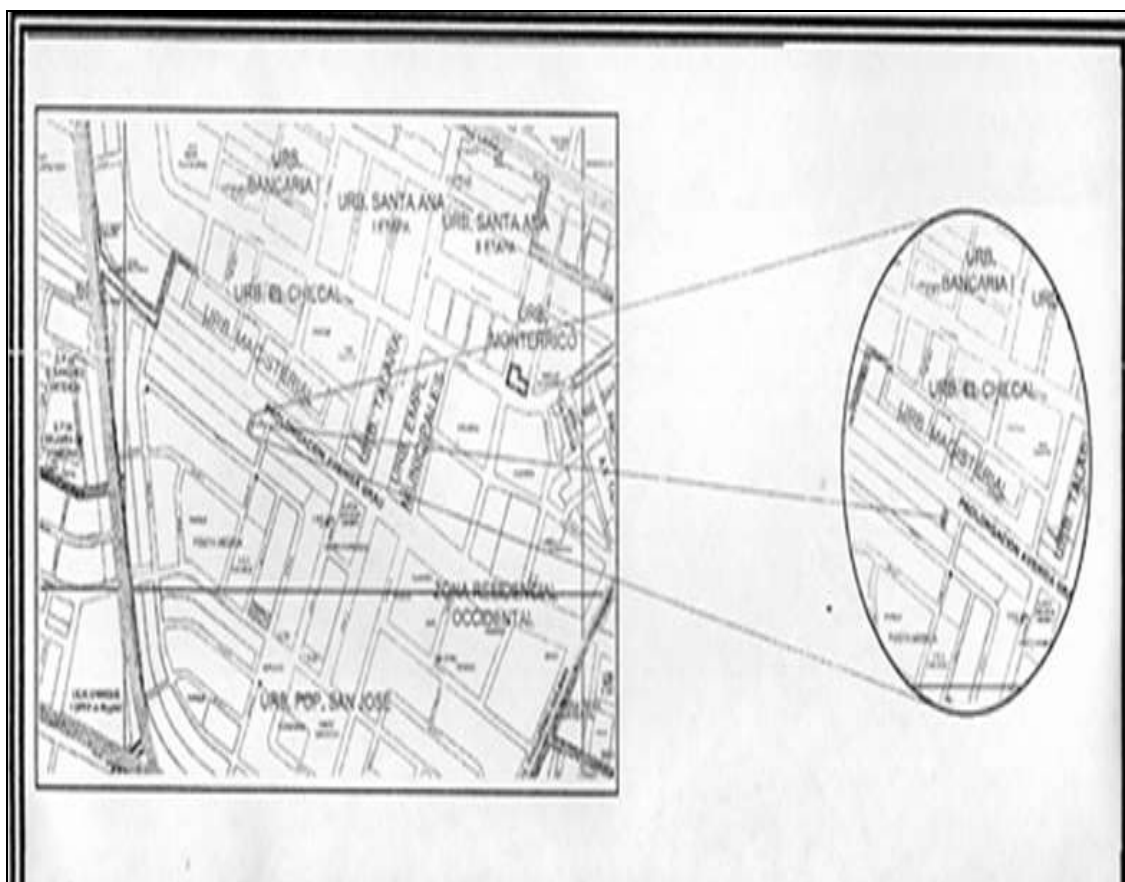
Para determinar la localización óptima del negocio se realizó un análisis de ranking de factores, tomando en consideración elementos importantes para la decisión de localización de la empresa.

**CUADRO N° 5  
LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO**

VARIABLES	PESO	Av. Grau entre Chulucanas y Av Gullman		Centro de Piura		Santa María del Pinar		Zona Industrial de piura	
		Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado
Vías de acceso rápido	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Preferencia de los clientes	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Facilidad para obtener licencias y permisos	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.28	2	0.28
Disponibilidad de local	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Precios de Alquiler Accesibles	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.48	3	0.54
Cercanía al mercado	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.64	2	0.28
Seguridad	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42		0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>		<b>3.41</b>		<b>3.02</b>		<b>2.27</b>

El ponderado que se obtiene de la matriz de localización posee un valor de 3.45, que en la escala del uno al cuatro se ubica en el campo de las oportunidades, es decir, que existen condiciones favorables para ubicarse entre la Av. Gullman y Av. Chulucanas de Piura. De este modo, se puede aprovechar ciertos factores estratégicos para lograr un óptimo posicionamiento, así tenemos que la ubicación exacta del negocio sería en la Av. Grau 1831 – Piura.

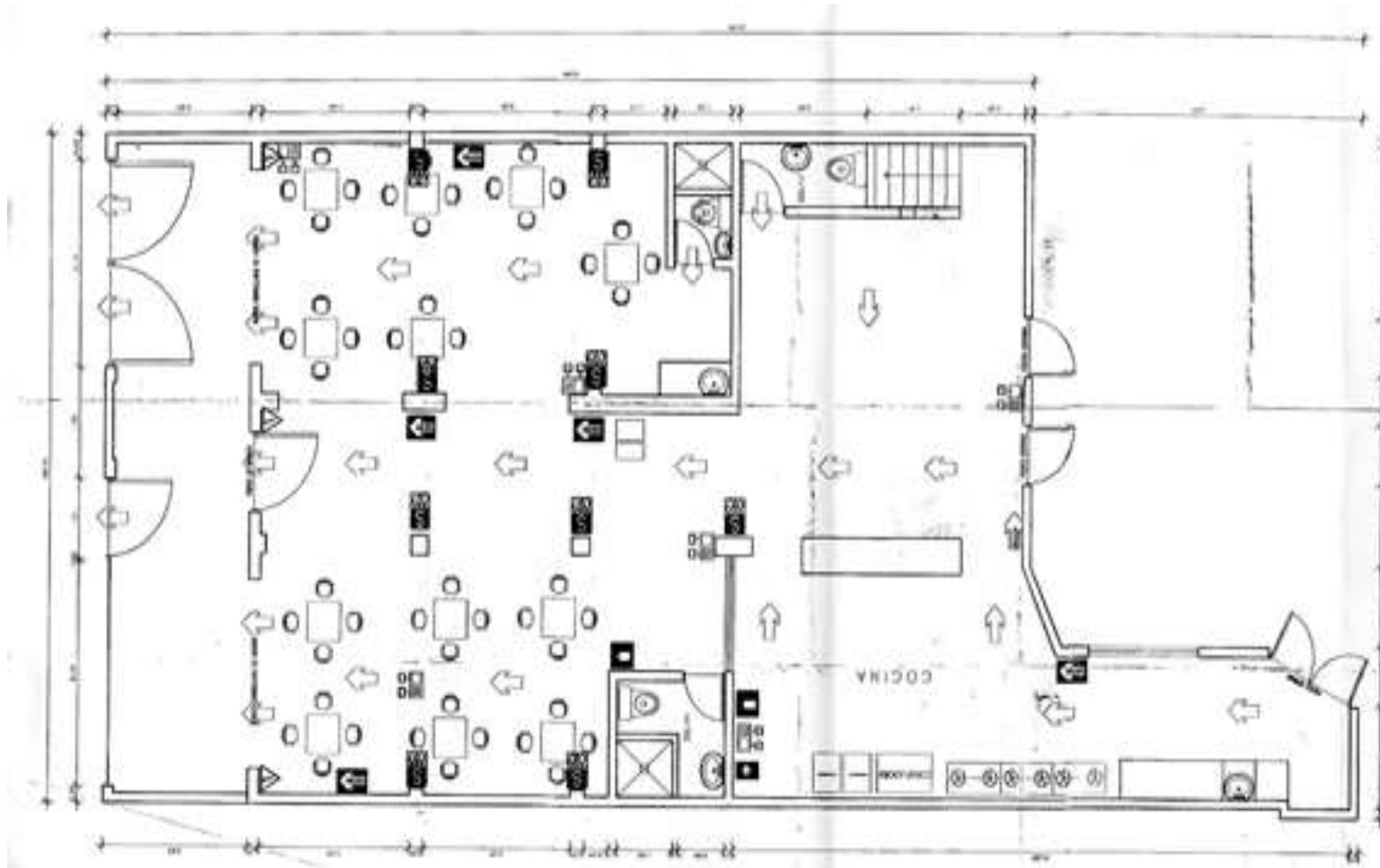
### GRÁFICO N° 3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL NEGOCIO



#### 5.4. Diseño y distribución de las instalaciones

El local contará con un espacio físico de 186.66 m<sup>2</sup>, distribuido en una cocina, un almacén, dos servicios higiénicos, un área de caja y el área de comedor con una capacidad de 12 mesas con 4 sillas, lo cual nos permitirá dar un buen servicio con todas las comodidades y en un ambiente seguro.

**GRÁFICO N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES**



## CAPÍTULO VI DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

#### Estructura y requerimiento del personal

De acuerdo a la Ley General de Sociedades. N° 26887, se optó por constituir el negocio como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, es un tipo de sociedad que tiene naturaleza cerrada, fundada sobre una base familiar, el capital está dividido en participaciones iguales. Nuestro negocio iniciaría su actividad con tres socios.

**GRÁFICO N° 5  
ORGANIGRAMA**





## **JUNTA GENERAL DE PROPIETARIOS**

### **Funciones:**

- Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
- Examinar, aprobar o desaprobar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que manejan los administradores.
- Disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto en los estatutos de ley.
- Elegir y remover libremente al administrador y a su suplente, así también fijar la remuneración del primero.
- Elegir, remover libremente y fijar la remuneración que corresponda a los demás funcionarios de su elección.
- Constituir las reservas que deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional;
- Decidir sobre el registro y exclusión de socios.

## **ADMINISTRADOR**

### **Funciones:**

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales, además, entregar las proyecciones de dichas metas.
- Coordinar con el área de contabilidad para asegurar que los registros y sus análisis se ejecuten correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para conservar el buen funcionamiento de la empresa.
- Ofrecer el servicio.

## **CONTADOR EXTERNO**

### **Funciones:**

- La contabilidad estará a cargo de un Contador Público Colegiado externo.
- Reducir costos estructurales de manera funcional, tendrá vinculación coordinada con el Administrador.
- Tiene responsabilidad directa de los estados financieros de la empresa, como también se encarga de la contabilidad en general: llevar los libros contables, ingresar todas las transacciones, presentar al día los impuestos a la SUNAT.
- Elaborar los estados financieros y evaluar el presupuesto.
- Realizar el control del inventario.
- Realizar pagos de impuestos, tributos y planillas.

## **CHEF**

### **Funciones:**

- Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares de calidad y procedimientos establecidos para su área.
- Participar en la elaboración mensual del status del Programa Anual de Mercadeo, en lo referente a su departamento.
- Se asegura de utilizar los productos estandarizados.
- Cuenta con el recetario corporativo.
- Utiliza básculas y medidas estándar de acuerdo a la receta.
- Participa en el control de los costos del área, mediante la producción eficiente de los alimentos, evitando las mermas en lo posible.

## **AYUDANTE DE COCINA**

### **Funciones:**

- Está sujeto a los requerimientos del cocinero con respecto a los cortes e insumos, la limpieza del lugar es su responsabilidad.

## **CAJERO**

### **Funciones:**

- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Elabora periódicamente la relación de ingresos y egresos de caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Administra los recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.

## **MOZOS**

### **Funciones:**

- Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.
- Conocer el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.
- Dominar el uso del material y equipo de su departamento.
- Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, carta de menús, lámparas de mesas, charolas, sillas, etc.
- Ser responsable del correcto montaje de las mesas.
- Cambiar bancos sucios por limpios.
- Conocer el adecuado manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.
- Tratar de aprender los nombres de los clientes asiduos, así como sus preferencias.

**RECLUTAMIENTO.** -Se inicia con la recepción preliminar de solicitudes y prueba de idoneidad, que consiste en evaluar la compatibilidad de los aspirantes y los requerimientos del puesto.

**SELECCIÓN.** -La entrevista es el factor que influirá en la decisión de elegir un candidato que ocupará el puesto.

**CONTRATACIÓN.** -La naturaleza del contrato de personal será según la actividad a realizar, es decir, utilizaremos contratos de naturaleza temporal, con empleabilidad mínima de 06 meses. Los contratos pueden ser: contratos de inicio o lanzamiento de nueva actividad y/o contratos por necesidades de mercado.

## **6.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

**INDUCCIÓN:** Al personal contratado se le dará capacitación sobre los procesos que requiera el puesto de trabajo, el entrenamiento estará a cargo del Administrador.

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** La capacitación y el desarrollo de nuestro personal serán permanentes.

**EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO:** A cada trabajador de la empresa se le evaluará constantemente de acuerdo al área donde labore, para determinar su aporte a la empresa y su productividad; la evaluación la realizará el Administrador.

- ✓ **Administrador (Personal interno) y Contador (Personal externo).** -En base a los resultados obtenidos determinarán la rentabilidad y ganancia de la empresa, para el primer caso será evaluado por la Junta de Accionistas.
- ✓ **Chef, Ayudante de cocina y Mozos.** -Se determinará la productividad en base a sus funciones, a la innovación y creatividad de los diferentes platos a desarrollar.

## **6.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Mediante incentivos laborales o económicos se otorgará reconocimientos por el buen desempeño del personal.

## **6.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones**

### **Sistema de remuneraciones**

Los trabajadores se incluirán en planilla, tendrán derecho a servicios de salud, descanso vacacional de 15 días y descanso por días feriados. Sin embargo, los trabajadores de la Microempresa -a diferencia de los de la Pequeña Empresa- no tienen derecho a un Seguro de Vida a cargo de su empleador, tampoco a la participación de utilidades, ni a las Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad, ya que el negocio estará acogido a la Ley de Promoción y Formalización MyPe (Promulgada el 3 de Julio del 2003). En lo que concierne al contador, este brindará servicios de manera externa y por ello, se le cancelará a través de recibos por honorarios.

## **CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se procederá a evaluar el proyecto a través del valor actual neto y la tasa interna de retorno, en base a ello, se realiza el análisis de sensibilidad en cuanto a aumentos o disminución de los costos de la empresa.

### **7.1. Inversión inicial**

Para realizar el análisis de la inversión se tomará en cuenta el tipo de inversión, clasificándola en fija tangible e intangible.

#### **CUADRO N° 6 INVERSIONES**

<b>Rubros</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Valor</b>
<b>Inversión</b>				<b>52,404.25</b>
<b>A. Inversión Tangible</b>				<b>49,788.75</b>
Muebles y Enseres	global	1	4,750	4,750
Máquinaria y Equipo	Global	1	25,410	25,410
Equipo Complementario	Global	1	9,738	9,738
Obras Civiles	Global	1	9,891	9,891
<b>B. Inversión Intangible</b>				<b>2,615.50</b>
Gastos de Constitución	Global	1	1,616	1,616
Servicios	V.U	1	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia.

### **7.2. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, se requiere para poner en marcha la empresa. Sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas.

**CUADRO N° 7  
CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Capital de Trabajo</b>				<b>58,045.75</b>
Caja-Bancos	Global	1	10,700.00	10,700.00
Materia Prima	Global	1	32,201.25	32,201.25
Planillas	Global	1	7,400.00	7,400.00
Beneficio Social	Global	1	7,384.00	7,384.00
Mat. de Limpieza	Global	1	360.50	360.50

**7.3. Fuentes de financiamiento**

Para el financiamiento del proyecto se tomará en cuenta que la inversión inicial más el capital de trabajo asciende a S/.110,450.00 para ello, se considera la siguiente estructura de financiamiento:

**CUADRO N° 8  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

<b>Fuentes</b>	<b>S/</b>	<b>%</b>
Aporte Propio	90,450.00	82%
Banco	20,000.00	18%
<b>Total</b>	<b>110,450.00</b>	<b>100%</b>

Las condiciones del crédito serían las siguientes:

BANCO: Continental

LÍNEA DE CRÉDITO: Libre disponibilidad.

LÍNEA DE CRÉDITO ASCENDENTE: S/. 20,000

TASA DE INTERÉS ANUAL: 38%

PERIODO DE PAGO: 3 años

#### 7.4. Proyección de Flujo de Caja y Flujo de Efectivo

Se realizará la evaluación considerando una proyección a 10 años.

**CUADRO N° 9**  
**Flujo de caja económico y financiero**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO											
RUBROS	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I) INGRESOS		768,990	874,244	988,450	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,104,123
VENTAS		768,990	874,244	988,450	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,099,144
V. RESIDUAL											4,979
II) EGRESOS		-569,796	-639,390	-714,782	-796,388	-884,657	-980,065	-1,083,120	-1,194,364	-1,314,375	-1,443,770
2.1 INVERSIONES	-110,450										
2.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN		-384,495	-437,122	-494,225	-556,131	-623,185	-695,760	-774,250	-859,077	-950,691	-1,049,572
2.3. GASTOS OPERATIVO		-107,837	-110,937	-114,130	-117,419	-120,806	-124,295	-127,889	-131,591	-135,403	-139,331
2.5. IMPUESTO A LA RENTA		-77,464	-91,332	-106,427	-122,839	-140,666	-160,010	-180,981	-203,696	-228,281	-254,868
<b>III) FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-110,450</b>	<b>199,194</b>	<b>234,853</b>	<b>273,669</b>	<b>315,873</b>	<b>361,713</b>	<b>411,454</b>	<b>465,380</b>	<b>523,790</b>	<b>587,007</b>	<b>660,353</b>
IV) FLUJO FINANCIERO											
PRÉSTAMO	20,000										
AMORTIZACIÓN		-4,644	-6,435	-8,921							
INTERESES		-6,072	-4,281	-1,795							
SEGURO DESGRAVAMEN		-108	-108	-108							
ESCUDO FISCAL		1,700	1,199	503							
<b>V) FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>-90,450</b>	<b>190,070</b>	<b>225,228</b>	<b>263,347</b>	<b>315,873</b>	<b>361,713</b>	<b>411,454</b>	<b>465,380</b>	<b>523,790</b>	<b>587,007</b>	<b>660,353</b>

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 09-A**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

<b>RUBROS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Entradas de Efectivo</b>	770,690	875,442	988,953	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,104,123
<b>Desembolsos de efectivo</b>	580,620	650,214	725,606	796,388	884,657	980,065	1,083,120	1,194,364	1,314,375	1,443,770
<b>Flujo neto de caja</b>	190,070	225,228	263,347	315,873	361,713	411,454	465,380	523,790	587,007	660,353
<b>Mas Caja inicial</b>	6,565	196,635	421,863	685,211	1,001,083	1,362,796	1,774,251	2,239,631	2,763,421	3,350,428
<b>Caja Final acumulada</b>	196,635	421,863	685,211	1,001,083	1,362,796	1,774,251	2,239,631	2,763,421	3,350,428	4,010,781
<b>Menos Saldo ínimo efectivo</b>	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305	-115,305
<b>Saldo Excedente o déficit</b>	81,331	306,559	569,906	885,779	1,247,492	1,658,946	2,124,326	2,648,116	3,235,123	3,895,476

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5. Evaluación de la inversión

Permite determinar la viabilidad económica y financiera de la inversión y aceptar o rechazar el proyecto.

### Evaluación económica y financiera

Para llevar a cabo la evaluación se requiere los siguientes datos:

**CUADRO N° 10  
DATOS PARA EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN**

APORTE PROPIO	<b>82%</b>
BANCO	<b>18%</b>
TASA DE INTERÉS PASIVA	<b>10%</b>
RIESGO	<b>2%</b>
IMPUESTO A LA RENTA	<b>27%</b>
TASA EFECTIVA ANUAL	<b>38%</b>
TASA RENDIMIENTO EXIGIDA	<b>12%</b>
COSTO PONDERADO CAPITAL	<b>14.64%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- a. **Análisis del Valor Actual Neto Económica y Financiera (VANE, VANF)**  
Este procedimiento admite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.
- b. **Análisis de la Tasa Interna de Retorno Económica y Financiera (TIRE, TIRF)**  
La tasa interna de retorno de una inversión, es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión y que implica el supuesto de una oportunidad para reinvertir. A mayor TIR, mayor rentabilidad.

### Evaluación económica

Implica que el 100% del proyecto será financiado con recursos propios.



**CUADRO N° 11  
CRITERIOS DE DECISIÓN ECONÓMICA**

<b>VANE</b>	<b>1,910,222.55</b>
<b>TIRE</b>	<b>197.45%</b>

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{VANE} \geq 0$$

$$\text{TIRE} \geq \text{TASA DE RENTABILIDAD EXIGIDA}$$

Al examinar los resultados anteriores, observamos que el proyecto es viable desde el punto de vista económico, ya que se obtuvo un VANE de S/.1,910,222.55 y un TIRE de 197.45%.

**Evaluación financiera**

Implica que una parte del proyecto sea financiada con recursos propios y otra parte con financiamiento bancario.

**CUADRO N° 12  
CRITERIOS DE DECISIÓN FINANCIERA**

<b>VANF</b>	<b>1,662,500.07</b>
<b>TIRF</b>	<b>228.19%</b>

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{VANF} \geq 0$$

$$\text{TIRF} \geq \text{COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL}$$

**PROYECTO FINANCIERAMENTE RENTABLE**

Al analizar los resultados anteriores, observamos que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que se obtuvo un VANF de S/. 1,662,500.07 y un TIRF es de 228.19%.

**7.6. Punto de equilibrio**

Permite determinar el número de clientes que se atenderían durante el primer año, con la finalidad de cubrir los costos de la empresa, para ello se tiene la siguiente información:

**CUADRO N° 13  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
Gasto operativo	107,837
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Costos de fabricacion	384,495
<b>COSTO TOTAL</b>	492,331
<b>Cientes atendidos el primer año</b>	30,247

	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES
Platos variados	107,837	384,495	12.71	8,483	215,673
TOTAL	107,837	384,495			

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro N° 13 nos muestra que en el primer año se atenderían 30,247 clientes, no obstante se tendrá que atender los primeros 8,483 clientes para cubrir los costos del restaurante llegando así al punto de equilibrio deseado.

### **7.7. Estado de ganancias y pérdidas**

En el siguiente cuadro se presenta una proyección a 10 años, la utilidad se ha incrementado sustancialmente durante este periodo. Con un ritmo sostenido han crecido los gastos operativos y no se ha incurrido en deudas hasta el tercer año. En el horizonte de tiempo de nuestro proyecto, se ha generado un Cash Flow adecuado para combatir las necesidades de efectivo.

**CUADRO N° 14**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

RUBRO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso Por Ventas	768,990	874,244	988,450	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,099,144
Costo de Fabricación	384,495	437,122	494,225	556,131	623,185	695,760	774,250	859,077	950,691	1,049,572
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>384,495</b>	<b>437,122</b>	<b>494,225</b>	<b>556,131</b>	<b>623,185</b>	<b>695,760</b>	<b>774,250</b>	<b>859,077</b>	<b>950,691</b>	<b>1,049,572</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-107,837</b>	<b>-110,937</b>	<b>-114,130</b>	<b>-117,419</b>	<b>-120,806</b>	<b>-124,295</b>	<b>-127,889</b>	<b>-131,591</b>	<b>-135,403</b>	<b>-139,331</b>
Gastos de ventas	-12,000	-12,360	-12,731	-13,113	-13,506	-13,911	-14,329	-14,758	-15,201	-15,657
Gastos de Administración	-46,936	-48,344	-49,794	-51,288	-52,827	-54,412	-56,044	-57,725	-59,457	-61,241
Gastos generales	-44,400	-45,732	-47,104	-48,517	-49,973	-51,472	-53,016	-54,606	-56,245	-57,932
Depreciación	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>276,658</b>	<b>326,185</b>	<b>380,096</b>	<b>438,712</b>	<b>502,379</b>	<b>571,465</b>	<b>646,361</b>	<b>727,486</b>	<b>815,288</b>	<b>910,241</b>
Gastos Financieros	-6,072	-4,281	-1,795							
<b>U. ANTES DE IMP.</b>	<b>270,586</b>	<b>321,905</b>	<b>378,301</b>	<b>438,712</b>	<b>502,379</b>	<b>571,465</b>	<b>646,361</b>	<b>727,486</b>	<b>815,288</b>	<b>910,241</b>
I. Renta(28%)	-75,764	-90,133	-105,924	-122,839	-140,666	-160,010	-180,981	-203,696	-228,281	-254,868
<b>U. NETA</b>	<b>194,822</b>	<b>231,771</b>	<b>272,376</b>	<b>315,873</b>	<b>361,713</b>	<b>411,454</b>	<b>465,380</b>	<b>523,790</b>	<b>587,007</b>	<b>655,374</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8. Balance General

Se parte del periodo cero, por lo que nuestros pasivos se centran en el activo corriente, específicamente en las existencias. Los pasivos se concentran en el préstamo que servirá para financiar los activos corrientes.

**CUADRO N° 15  
BALANCE GENERAL**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo No Corriente</b>	
Existencias	S/. 32,201.25		
Disponibles	S/. 25,844.50	Obligaciones Financieras	S/. 20,000.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/. 58,045.75</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>S/. 20,000.00</b>
<b>Activo No Corriente</b>		<b>Patrimonio</b>	
Tangible	S/. 49,788.75	Capital	S/. 90,450.00
Intangible	S/. 2,615.50		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/. 52,404.25</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 110,450.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 110,450.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.9. Análisis de sensibilidad

En la presente sección, se expone un cuadro resumen de los parámetros obtenidos para cada una de las situaciones en las cuales los costos de producción se incrementan en 20%, o si los clientes disminuyen en 20%.

**CUADRO N° 16**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

	<b>Situación Inicial</b>	<b>Costos de producción se incrementan en 20%</b>	<b>Clientes disminuyen en 20%</b>
<b>VANE</b>	S/. 1,910,222.55	S/. 1,214,013.07	S/. 517,803.59
<b>TIRE</b>	197.45%	129.47%	63.31%
<b>VANF</b>	S/. 1,662,500.07	S/. 1,048,520.32	S/. 434,540.58
<b>TIRF</b>	228.19%	145.77%	67.53%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el proyecto es muy sensible ante cambios en la disminución del 20% de clientes, ya que los indicadores de viabilidad y rentabilidad presentan grandes variaciones, sobre todo en la evaluación financiera, siendo una variable que hay que controlar y mantener.

## CONCLUSIONES

- ✓ La elaboración del presente plan de negocio permitió conocer la viabilidad y rentabilidad económica y financiera para la instalación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura.
- ✓ El estudio de mercado nos informa acerca de la aceptación del negocio, el 59% de los encuestados no se encuentra satisfecho con los servicios que brindan actualmente los restaurantes de Piura, y el 79% manifestó que si se apertura un nuevo restaurant haría uso de los servicios del mismo.
- ✓ Se determinó que el competidor más fuerte es el restaurante de comida "*El ajicito*", ya que abarca el 14.58% del mercado, según la encuesta.
- ✓ Se plantea cubrir desde el primer al decimo año aproximadamente el 45% de la demanda insatisfecha.
- ✓ El local estará localizado en Av. Grau 1831, el lugar tiene una excelente ubicación, por ser una zona de gran afluencia y con múltiples ventajas en costos, accesibilidad, seguridad y facilidad para la obtención de insumos.
- ✓ El punto de equilibrio se dará cuando se atiendan a 8,483 clientes y eso será en aproximadamente 3.5 meses.
- ✓ El monto de la inversión total del negocio es de S/. 110,450.00 soles, de los cuales hay una inversión fija de S/.52,404.25 nuevos soles, que equivale al 47% de la inversión y un capital de trabajo de S/.58,045.75 soles; el aporte propio representa el 82% de la inversión total y el financiamiento del Banco será del 18%.
- ✓ El proyecto es viable y rentable económicamente, ya que se obtiene un VANE de S/.1,910,222.55 y una TIRE de 197.45%; de igual modo, el proyecto es viable y rentable desde el punto de vista financiero, se obtuvo un VANF de S/. 1,662,500.07 y un TIRF de 228.19%, sin embargo es sensible a los cambios de ciertas variables como incremento en costos de producción, más aún respecto a la disminución del número de clientes.



## **RECOMENDACIONES**

- ✓ El local del restaurante de comida regional debe conservarse en excelente estado, el mantenimiento del mismo tiene que ser periódico; ya que el factor higiene es de vital importancia en este tipo de negocio. El local es el primer contacto directo con el cliente, y por lo tanto, debe estar en óptimas condiciones para que influya positivamente en la elección de compra de los clientes.
- ✓ El restaurante de comida regional debe mantener excelentes relaciones con sus proveedores, de ellos depende principalmente la calidad de sus productos.
- ✓ Es importante hacer seguimiento y una revisión constante y periódica de todos los puntos que constituyen el Plan de Negocios, este servirá de guía y curso a seguir para llevar a cabo todos los procesos. Si los resultados no fuesen los deseados es necesario tomar medidas, realizar nuevas investigaciones y estudios para resolver los problemas que se presenten.
- ✓ Se recomienda a los propietarios ejecutar a cabalidad las metas propuestas en ventas, para esto debe cumplir con lo programado en la publicidad y promoción del negocio, de manera que pueda captar nuevos clientes y lograr la venta requerida.





## BIBLIOGRAFÍA

- ACURIO, G. (2006). *500 años de fusión*. Lima: Editora El Comercio.
- ARROYO RIZO PATRÓN, P. (2015). *Análisis de coyuntura*. Lima: Instituto Bartolomé de las Casas.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. (2015) *Memoria anual*. Lima: BCRP.
- FIGUEROA, H. (2012). *Ley General de Sociedades*. (5ª ed.). Lima: M.V: Fénix.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª ed.) México: Pearson Educación.
- MORALES, A.; MORALES, J. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. (1ª ed.). México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- ROBBINS, S.P.; COULTER, M.(2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- WEINBERGER VILLARÁN, K. (2009). *Plan de Negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1ª ed.). Lima: USAID Perú.

**LINKOGRAFÍA**

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [en línea]. Piura: síntesis de actividad económica. Enero 2015. [Fecha de consulta: 20 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-piura-01-2015.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [en línea]. Caracterización del departamento de Piura. Julio 2016. [Fecha de consulta 16 de enero 2017]. Disponible en :<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

LE CORDON BLUE PERÚ [en línea]. Disponible en <http://www.ilcb.edu.pe/index.php/component/k2/item/109-restaurantes-peruanos-en-el-extranjero.html>

GFK [en línea]. GFK opinión enero 2017. Encuesta urbano rural. Disponible en [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/PE/documents/GfK\\_Opinio\\_\\_n\\_Enero\\_2017\\_4.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio__n_Enero_2017_4.pdf)

# **ANEXOS**



**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO Y GUSTOS DE LA**  
**POBLACIÓN**

Estimado amigo reciba mi cordial saludo; la presente encuesta se realiza con fines de investigación académico-científicos, cuyo objetivo es determinar la viabilidad para la creación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura.

**INSTRUCCIONES**

Lea atentamente las preguntas, llene o marque con una (X) las alternativas que usted crea conveniente.

Sexo:

Masculino ( )      Femenino ( )

Dirección:

---

Edad: .....

1. ¿Cuántas personas dependen de usted?
  - a) 0 personas
  - b) 1 persona
  - c) 2 personas
  - d) 3 personas
  - e) 4 personas a más
  
2. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?
  - a) De 500 a 750 nuevos soles
  - b) De 751 a 1000 nuevos soles
  - c) De 1001 a 1500 nuevos soles
  - d) De 1501 a 2000 nuevos soles
  - e) De 2001 a más
  
3. ¿Con qué frecuencia asiste usted a un restaurante?
  - a) Una vez a la semana
  - b) Cada 2 semanas
  - c) Una vez al mes
  - d) Cada 2 meses o más
  
4. ¿Con cuántas personas en promedio suele acudir al restaurante?
  - a) 2 personas
  - b) 3 personas
  - c) 4 personas
  - d) 5 personas a más

5. ¿En cuál horario suele asistir con mayor frecuencia a un restaurante?  
a) Diurno b) Vespertino c) Nocturno
6. ¿Qué tipo de necesidad suele satisfacer en el horario que frecuenta un restaurante?  
a) Desayuno b) Almuerzo c) Cena
7. ¿Qué tipo de restaurante frecuenta más?  
a) Restaurante–Cevichería  
b) Restaurante campestre  
c) De comida regional  
d) Otros, especifique.....
8. ¿Por lo general cuál es el restaurante al que frecuentemente asiste?  
Especifique.....
9. ¿Cuáles son los platos típicos que prefiere?  
a) Ceviche  
b) Seco de chavelo  
c) Arroz con cabrito  
d) Arroz con pato  
e) Otros, especifique.....
10. ¿Cuánto en promedio estaría dispuesto a pagar por persona según la elección anterior?  
a) De 15 a 30 nuevos soles  
b) De 31 a 45 nuevos soles  
c) De 46 a 60 nuevos soles  
d) De 60 nuevos soles a más
11. ¿Cuál es la modalidad de pago que suele utilizar una vez consumido en el restaurante?  
a) Contado  
b) Tarjeta de crédito  
c) Tarjeta de débito  
d) Otros, especifique.....
12. ¿Considera usted que el servicio personalizado que recibe en los restaurantes de la ciudad de Piura satisface sus expectativas en cuanto atención?  
Sí ( ) No ( )
13. ¿Cuál de las siguientes alternativas suele adoptar cuando requiere de los servicios de un restaurante?  
a) Servicio a la carta  
b) Menú  
c) Tipo Buffet  
d) Otros, especifique.....

14. Si se creara un nuevo restaurante en la ciudad de Piura donde se venda comidas regional Ud. recurriría a este:  
SI (        )                      NO (    )
15. ¿Qué expectativas espera en cuanto al servicio que un restaurante le ofrezca?
- a) Comida agradable
  - b) Calidad del servicio
  - c) Precios competitivos
  - d) Seguridad en el local
  - e) Todas las anteriores
16. ¿Dónde le gustaría que se ubique el nuevo restaurante?
- a) Av. Grau entre Chulucanas y Av. Gullman
  - b) Centro de Piura
  - c) Santa María del Pinar
  - d) Zona Industrial de Piura
  - e) Otro, especifique:.....
17. ¿Le gustaría que el restaurante cuente con un servicio delivery?  
SI (    )                      NO (    )
18. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de la apertura del nuevo restaurante?
- a) Radio
  - b) Televisión
  - c) Periódico
  - d) Internet–Redes sociales
  - e) Volante



**ANEXO N° 2**  
**PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS**

<b>EDADES DE LOS ENCUESTADOS</b>		
	frecuencia	%
<b>De 18 a 25 años</b>	42	10.94%
<b>De 25 a 33 años</b>	103	26.82%
<b>De 34 a 41 años</b>	89	23.18%
<b>de 42 a 49 años</b>	59	15.36%
<b>De 50 a 57 años</b>	37	9.64%
<b>De 58 a 65 años</b>	41	10.68%
<b>de 65 a más</b>	13	3.39%
<b>TOTAL</b>	384	100%

<b>PERSONAS QUE DEPENDEN DEL ENCUESTADO</b>		
	frecuencia	%
<b>0 personas</b>	0	0
<b>1 persona</b>	20	5.21%
<b>2 personas</b>	50	13.02%
<b>3 personas</b>	275	71.61%
<b>4 personas</b>	39	10.16%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>ASISTENCIA REGULAR A RESTAURANTES</b>		
	Frecuencia	%
<b>SI</b>	384	100.00%
<b>NO</b>		
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>FRECUENCIA DE ASISTENCIA A RESTAURANTES</b>		
	Frecuencia	%
<b>Una vez a la semana</b>	30	7.81%
<b>Cada 2 semanas</b>	98	25.52%
<b>Una vez al mes</b>	195	50.78%
<b>Cada 2 meses o más</b>	61	15.89%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>NÚMERO DE PERSONAS CON LAS QUE ACUDE AL RESTAURANTE</b>		
	Frecuencia	%
<b>2 personas</b>	34	8.85%
<b>3 personas</b>	163	42.45%
<b>4 personas</b>	130	33.85%
<b>5 personas a más</b>	57	14.84%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>HORARIOS EN LOS REGULARMENTE ASISTE A RESTAURANTES</b>		
	Frecuencia	%
<b>Diurno</b>	38	9.90%
<b>Vespertino</b>	198	51.56%
<b>Nocturno</b>	148	38.54%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>TIPO DE NECESIDAD QUE SATISFACE CUANDO ACUDE A RESTAURANTES</b>		
	Frecuencia	%
<b>Desayuno</b>	38	9.90%
<b>Almuerzo</b>	193	50.26%
<b>Cena</b>	153	39.84%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>TIPOS DE RESTAURANTES QUE MÁS FRECUENTA</b>		
	Frecuencia	%
<b>Restaurante–Cevichería</b>	49	12.76%
<b>Restaurante campestre</b>	78	20.31%
<b>De comida regional</b>	175	45.57%
<b>Otros, especifique</b>	82	21.35%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>RESTAURANTES CON MAYOR FRECUENCIA DE ASISTENCIA</b>		
	Frecuencia	%
<b>Caracol Azul</b>	41	10.68%
<b>La isla</b>	45	11.72%
<b>La Bocca</b>	29	7.55%
<b>Las dos Jarras</b>	40	10.42%
<b>La Santitos</b>	42	10.94%
<b>El ajicito</b>	56	14.58%
<b>La Nueva Pradera</b>	53	13.80%
<b>La Tomasita</b>	39	10.16%
<b>Otros</b>	39	10.16%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIA DE PLATOS</b>		
	Frecuencia	%
<b>Ceviche</b>	115	29.95%
<b>Seco de chavelo</b>	53	13.80%
<b>Arroz con cabrito</b>	73	19.01%
<b>Arroz con pato</b>	79	20.57%
<b>Otros</b>	64	16.67%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>DISPOSICIÓN DE GASTO PROMEDIO POR PERSONA</b>		
	Frecuencia	%
<b>20 a 30 nuevos soles</b>	193	50.26%
<b>31 a 45 nuevos soles</b>	145	37.76%
<b>46 a 60 nuevos soles</b>	40	10.42%
<b>De 60 nuevos soles a más</b>	6	1.56%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIAS DE MODALIDAD DE PAGO</b>		
	Frecuencia	%
<b>Contado</b>	168	43.75%
<b>Tarjeta de crédito</b>	120	31.25%
<b>Tarjeta de débito</b>	59	15.36%
<b>Otros</b>	37	9.64%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>SATISFACCIÓN RESPECTO AL SERVICIO</b>		
	Frecuencia	%
<b>SI</b>	157	40.89%
<b>NO</b>	227	59.11%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIAS DE SERVICIOS EN RESTAURANTES</b>		
	Frecuencia	%
<b>Servicio a la carta</b>	227	59.11%
<b>Menú</b>	76	19.79%
<b>Tipo Buffet.</b>	34	8.85%
<b>Otros</b>	47	12.24%
<b>TOTAL</b>	384	100%

<b>RECURRENCIA SI SE APERTURA EL RESTAURANTE</b>		
	Frecuencia	%
<b>SI</b>	303	79%
<b>NO</b>	81	21%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIAS DE UBICACIÓN</b>		
	Frecuencia	%
<b>Av. Grau (entre Chulucanas y Av. Gullman)</b>	125	32.55%
<b>Centro de la ciudad</b>	100	26.04%
<b>Santa María del Pinar y la Nueva Pradera</b>	89	23.18%
<b>Zona Industrial de Piura</b>	65	16.93%
<b>Otros, especifique</b>	5	1.30%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIA DE DELIVERY</b>		
	Frecuencia	%
<b>SI</b>	296	77.08%
<b>NO</b>	88	22.92%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

<b>PREFERENCIAS PARA USO DE PUBLICIDAD</b>		
	Frecuencia	%
<b>Radio</b>	125	32.55%
<b>Televisión</b>	50	13.02%
<b>Periódico</b>	89	23.18%
<b>Internet–Redes sociales</b>	65	16.93%
<b>Volante</b>	55	14.32%
<b>TOTAL</b>	384	100.00%

**ANEXO N° 3**  
**DATOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA**

<b>Población urbana del distrito de Piura y Castilla</b>		<b>377496</b>	<b>Habitantes</b>
<b>Habitantes de la población de 20 a 65 años</b>		<b>208811</b>	<b>Habitantes</b>
<b>XI censo de población y vivienda</b>		<b>2007</b>	
<b>Tasa de crecimiento promedio anual</b>		<b>2.2%</b>	

<b>POBLACIÓN PROYECTADA AL 2026</b>	
Año 2007	208,811
Año 2008	213,405
Año 2009	218,100
Año 2010	222,898
Año 2011	227,802
Año 2012	232,813
Año 2013	237,935
Año 2014	243,170
Año 2015	248,520
Año 2016	253,987
Año 2017	259,575
Año 2018	265,285
Año 2019	271,122
Año 2020	277,086
Año 2021	283,182
Año 2022	289,412
Año 2023	295,779
Año 2024	302,286
Año 2025	308,937
Año 2026	315,733

Fuente: INEI XI Censo Poblacional y Vivienda 2007

Nota: El mercado objetivo es la población comprendida entre las edades de 20 a 65 años

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA			
AÑOS	POBL. PROYECTADA	POBL. INSATISFECHA 59%	POBLACIÓN ASISTIRÍAN AL RESTAURANT 79%
2016	253,987	149,852	118,383
2017	259,575	153,149	120,988
2018	265,285	156,518	123,649
2019	271,122	159,962	126,370
2020	277,086	163,481	129,150
2021	283,182	167,077	131,991
2022	289,412	170,753	134,895
2023	295,779	174,510	137,863
2024	302,286	178,349	140,896
2025	308,937	182,273	143,995
2026	315,733	186,283	147,163

**Año Base: 2016**

PROYECCION DE LA OFERTA		
AÑOS	POBLACION CONSUMIDORA	SE ENCUENTRAN SATISFECHOS 41%
2017	259,575	106,426
2018	265,285	108,767
2019	271,122	111,160
2020	277,086	113,605
2021	283,182	116,105
2022	289,412	118,659
2023	295,779	121,269
2024	302,286	123,937
2025	308,937	126,664
2026	315,733	129,451

AÑOS	DEMANDA POTENCIAL	PORCENTAJE A ATENDER
2017	120,988	30,247
2018	123,649	33,385
2019	126,370	36,647
2020	129,150	40,036
2021	131,991	43,557
2022	134,895	47,213
2023	137,863	51,009
2024	140,896	54,949
2025	143,995	59,038
2026	147,163	63,280

**ANEXO N° 04**  
**INVERSIONES Y CAPITAL DE TRABAJO**

**GASTOS DE CONSTITUCIÓN**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
P.Sanitario	V.U	1	150.00	150.00
D.Civil	V.U	1	300.00	300.00
Sunat	V.U	1	200.00	200.00
Conformidad de Zonificación	V.U	1	35.50	35.50
Municipalidad	V.U	1	500.00	500.00
Constitucion de Empresa	V.U	1	350.00	350.00
Ministerio de T.	V.U	2	40.00	80.00
<b>TOTAL</b>				1,615.50

**MAQUINARIA Y EQUIPO**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Cocina Industrial 3 hornillas	V.U	2	800.00	1,600.00
Campana Extractora	V.U	2	250.00	500.00
Balon de Gas	V.U	3	80.00	240.00
Aire Acondicionado York	V.U	1	1,900.00	1,900.00
Sistema informático de página web	V.U	1	2,500.00	2,500.00
Sistema de Reserva Online	V.U	1	12,000.00	12,000.00
Equipo de Sonido	V.U	1	1,200.00	1,200.00
Congeladora	V.U	1	1,500.00	1,500.00
Refrigerador	V.U	1	1,000.00	1,000.00
TV LCD RECORD 42"	V.U	2	1,250.00	2,500.00
Cafetera	V.U	1	30.00	30.00
Licadoras	V.U	3	100.00	300.00
Ventilador	V.U	2	70.00	140.00
<b>TOTAL</b>				25,410.00

**MUEBLES Y ENSERES**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Mesa de Cocina	V.U	1	250.00	250.00
Mesas de Madera	V.U	12	150.00	1,800.00
Sillas de Madera	V.U	48	50.00	2,400.00
Escritorio	V.U	1	200.00	200.00
Silla Giratoria	V.U	1	100.00	100.00
<b>TOTAL</b>				4,750.00



**OBRAS CIVILES**

Descripción	Unidad	Cantidades	P.U	Valor
Acondicionamiento de local	Mts 2	100		8,391.15
Pintado de Local	Mts 2	100	15.00	1,500.00
			Total	S/. 9,891.15

**MATERIA PRIMA**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Costos de materia Prima				32,041.25
Gas	UNIDAD	4	40.00	160.00
<b>TOTAL</b>				<b>32,201.25</b>

**PLANILLA MENSUAL**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Administrador	UNIDAD	1	2,000.00	2,000.00
Contador Externo	UNIDAD	1	300.00	300.00
Cajero	UNIDAD	1	900.00	900.00
Chef	UNIDAD	1	1,500.00	1,500.00
Ayudante de Cocina	UNIDAD	1	900.00	900.00
Mozo	UNIDAD	2	900.00	1,800.00
				<b>7,400.00</b>

**BENEFICIOS SOCIALES**

Personal	N°	Sueldo	Essalud	CTS	Vacaciones	TOTAL ANUAL
			4.5%	No	15 días	
Administrador	1	2000.00	90.00	-	1000.00	2,080.00
Chef	1	1500.00	67.50	-	750.00	1,560.00
Cajero	1	900.00	40.50	-	450.00	936.00
Mozo	2	900.00	81.00	-	900.00	1,872.00
Ayudante de cocina	1	900.00	40.50	-	450.00	936.00
<b>TOTAL</b>						<b>7,384.00</b>

**SERVICIOS**

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Luz	UNIDAD	1	400.00	400.00
Agua	UNIDAD	1	200.00	200.00
telefono celular	UNIDAD	1	200.00	200.00
Teléfono + Internet	UNIDAD	1	200.00	200.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>1,000.00</b>

### CAJA Y BANCOS

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U	Valor
Alquiler del local	UNIDAD	1	3,000.00	3,000.00
Garantía del Local	UNIDAD	2	3,000.00	6,000.00
Publicidad	UNIDAD	1	1,000.00	1,000.00
Imprevistos 10%	UNIDAD	1	700.00	700.00
<b>TOTAL</b>				<b>10,700.00</b>

### EQUIPOS COMPLEMENTARIOS

Equipos	Unidad	Cantidad	P.U	Total S/
Peroles #44 Imusa Acero Inoxidable	UNIDAD	5	100.00	500.00
Ollas #44 Formax	UNIDAD	5	35.00	175.00
Sartenes Menaje #24	UNIDAD	3	45.00	135.00
Sartenes Menaje #36	UNIDAD	3	56.00	168.00
Espumadera c/mango de madera grande	UNIDAD	3	9.00	27.00
Pinza c/mango de madera grande	UNIDAD	2	9.00	18.00
Colador grande de acero	UNIDAD	2	18.00	36.00
Fuente de Aluminio grande	UNIDAD	2	8.00	16.00
Fuente de Porcelana grande # 14	UNIDAD	30	18.00	540.00
Fuente de Porcelana mediana # 12	UNIDAD	30	12.00	360.00
Fuente de Porcelana chica # 10	UNIDAD	30	8.00	240.00
Platos medianos de porcelana # 12	UNIDAD	30	5.00	150.00
Platos medianos de porcelana # 8	UNIDAD	30	3.50	105.00
Platos medianos de porcelana # 6	UNIDAD	30	2.50	75.00
Tenedores marca rosa	UNIDAD	100	1.20	120.00
Cuchillos de mesa marca rosa	UNIDAD	100	1.92	192.00
Cucharitas para café marca rosa	UNIDAD	100	0.70	70.00
Cuchara de mesa marca rosa	UNIDAD	30	1.20	36.00
Cuchillo de cocina c/mango blanco # 8	UNIDAD	4	27.00	108.00
Tasas para café c/platito	UNIDAD	30	3.50	105.00
Azucarero de porcelana	UNIDAD	20	10.00	200.00
Vasos transparentes	UNIDAD	30	0.92	27.60
Jarritas de vidrio	UNIDAD	15	25.00	375.00
Servilleteros acrílicos	UNIDAD	15	2.50	37.50
Individuales	UNIDAD	50	1.50	75.00
Escurreidor de Plástico c/tapa	UNIDAD	2	45.00	90.00
Asafates de plástico	UNIDAD	15	10.00	150.00
Jarra de vidrio de 4 Lt.	UNIDAD	5	7.00	35.00
Cremeros de Aluminio de 4 divisiones	UNIDAD	15	14.00	210.00
Portacubierto c/tapa plástica	UNIDAD	5	12.00	60.00
Tapers de vidrio	UNIDAD	5	2.30	11.50
Exprimidor de Limón	UNIDAD	5	12.00	60.00
Computadora	Unidad	3	1250.00	3,750.00
Teléfono	Unidad	1	150.00	150.00
Impresora	Unidad	1	180.00	180.00
Extintor para local externo	Unidad	1	160.00	160.00
Extintor para cocina	Unidad	1	540.00	540.00
Botiquín	Unidad	1	150.00	150.00
Útiles de oficina	Global	1	100.00	100.00
Consola para tarjetas de crédito		2	100.00	200.00
<b>TOTAL</b>				<b>9737.60</b>

**MATERIAL DE LIMPIEZA**

<b>Equipos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U</b>	<b>Total S/</b>
Servilletas X 100	UNIDAD	30	1.00	30.00
Papel Higienico	UNIDAD	20	0.45	9.00
Jabon Liquido de 3.5 Lit.	UNIDAD	1	15.00	15.00
Detergente Industrial X 25 kg.	UNIDAD	1	26.00	26.00
Ayudin X 1 kg	UNIDAD	1	10.00	10.00
Exponja Verde Scotch Brite	UNIDAD	15	1.00	15.00
Bolsas Negras de Basura	UNIDAD	10	0.90	9.00
Perfumador de 3.5 Lt.	UNIDAD	1	19.00	19.00
Desinfectante de 3.5 Lt.	UNIDAD	1	18.50	18.50
Escoba	UNIDAD	2	8.00	16.00
Tacho de basura mediano	UNIDAD	2	14.00	28.00
Tacho de basura grande	UNIDAD	1	30.00	30.00
Recogedor	UNIDAD	1	5.00	5.00
Fanelas	UNIDAD	4	3.00	12.00
Set de Limpieza	UNIDAD	1	22.00	22.00
Baldes	UNIDAD	2	7.00	14.00
Papeleras para los baños	UNIDAD	2	25.00	50.00
Ambientadores	UNIDAD	4	8.00	32.00
<b>TOTAL</b>				<b>360.50</b>

**ANEXO N° 05**  
**AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO**

<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Com. Env. + Seg. (*)</b>	<b>Cuota Total</b>
1	19,678.42	321.58	571.42	9	893
2	19,347.80	330.62	562.38	9	893
3	18,990.09	357.71	535.29	9	893
4	18,640.11	349.98	543.02	9	893
5	18,263.15	376.96	516.04	9	893
6	17,892.72	370.43	522.57	9	893
7	17,511.88	380.84	512.16	9	893
8	17,072.07	439.81	453.19	9	893
9	16,668.15	403.92	489.08	9	893
10	16,237.54	430.61	462.39	9	893
11	15,810.15	427.39	465.61	9	893
12	15,356.20	453.95	439.05	9	893
13	14,904.02	452.18	440.82	9	893
14	14,439.12	464.9	428.1	9	893
15	13,947.87	491.25	401.75	9	893
16	13,456.08	491.79	401.21	9	893
17	12,938.09	517.99	375.01	9	893
18	12,417.91	520.18	372.82	9	893
19	11,883.10	534.81	358.19	9	893
20	11,300.50	582.6	310.4	9	893
21	10,736.26	564.24	328.76	9	893
22	10,144.23	592.03	300.97	9	893
23	9,545.42	598.81	294.19	9	893
24	8,920.99	624.43	268.57	9	893
25	8,287.78	633.21	259.79	9	893
26	7,636.76	651.02	241.98	9	893
27	6,960.41	676.35	216.65	9	893
28	6,272.06	688.35	204.65	9	893
29	5,558.59	713.47	179.53	9	893
30	4,830.82	727.77	165.23	9	893
31	4,082.58	748.24	144.76	9	893
32	3,305.79	776.79	116.21	9	893
33	2,514.66	791.13	101.87	9	893
34	1,698.97	815.69	77.31	9	893
35	862.65	836.32	56.68	9	893
36	0.00	862.65	30.35	9	893
		<b>20,000.00</b>	<b>12,148.00</b>	<b>324.00</b>	<b>32,148.00</b>

**ANEXO N° 06**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD – INCREMENTOS COSTOS EN 20%**

RUBROS	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I) INGRESOS		768,990	874,244	988,450	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,104,123
VENTAS		768,990	874,244	988,450	1,112,261	1,246,370	1,391,520	1,548,500	1,718,154	1,901,383	2,099,144
V. RESIDUAL											4,979
II) EGRESOS		-646,695	-726,815	-813,627	-907,615	-1,009,294	-1,119,217	-1,237,970	-1,366,179	-1,504,514	-1,653,685
2.1 INVERSIONES	-110,450										
2.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN		-461,394	-524,546	-593,070	-667,357	-747,822	-834,912	-929,100	-1,030,893	-1,140,830	-1,259,486
2.3. GASTOS OPERATIVO		-107,837	-110,937	-114,130	-117,419	-120,806	-124,295	-127,889	-131,591	-135,403	-139,331
2.5. IMPUESTO A LA RENTA		-77,464	-91,332	-106,427	-122,839	-140,666	-160,010	-180,981	-203,696	-228,281	-254,868
III) FLUJO NETO ECONOMICO	-110,450	122,295	147,429	174,824	204,647	237,076	272,303	310,530	351,975	396,869	450,438
IV) FLUJO FINANCIERO											
PRÉSTAMO	20,000										
AMORTIZACIÓN		-4,644	-6,435	-8,921							
INTERESES		-6,072	-4,281	-1,795							
SEGURO DESGRAVAMENT		-108	-108	-108							
ESCUDO FISCAL		1,700	1,199	503							
V) FLUJO NETO FINANCIERO	-90,450	113,171	137,804	164,502	204,647	237,076	272,303	310,530	351,975	396,869	450,438

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO N° 07**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD – DISMINUCION DE CLIENTES EN 20%**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

RUBROS	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I) INGRESOS		615,192	699,395	790,760	889,809	997,096	1,113,216	1,238,800	1,374,523	1,521,106	1,684,294
VENTAS		615,192	699,395	790,760	889,809	997,096	1,113,216	1,238,800	1,374,523	1,521,106	1,679,315
V. RESIDUAL											4,979
II) EGRESOS		-569,796	-639,390	-714,782	-796,388	-884,657	-980,065	-1,083,120	-1,194,364	-1,314,375	-1,443,770
2.1 INVERSIONES	-110,450										
2.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN		-384,495	-437,122	-494,225	-556,131	-623,185	-695,760	-774,250	-859,077	-950,691	-1,049,572
2.3. GASTOS OPERATIVO		-107,837	-110,937	-114,130	-117,419	-120,806	-124,295	-127,889	-131,591	-135,403	-139,331
2.5. IMPUESTO A LA RENTA		-77,464	-91,332	-106,427	-122,839	-140,666	-160,010	-180,981	-203,696	-228,281	-254,868
III) FLUJO NETO ECONOMICO	-110,450	45,396	60,005	75,979	93,420	112,439	133,151	155,680	180,159	206,731	240,524
IV) FLUJO FINANCIERO											
PRÉSTAMO	20,000										
AMORTIZACIÓN		-4,644	-6,435	-8,921							
INTERESES		-6,072	-4,281	-1,795							
SEGURO DESGRAVAMENT		-108	-108	-108							
ESCUDO FISCAL		1,700	1,199	503							
V) FLUJO NETO FINANCIERO	-90,450	36,272	50,379	65,657	93,420	112,439	133,151	155,680	180,159	206,731	240,524

Fuente: Elaboración propia.