



**Plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera de la expansión geográfica del restaurante “Horno 48” en el distrito de Yanahuara, ciudad de Arequipa.**

**Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración de Negocios por:**

**Tracy Ximena Carpio Portugal:**

**Maria Alejandra Nuñez Hidalgo:**

**Manuel Alfredo Paredes Aranzamendi:**

**Juan Pablo Polar Manrique:**

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 18 (2020-1)**

**Arequipa, 25 de agosto de 2023**

# Plan de Negocios para Determinar la viabilidad económica y financiera de la expansión geográfica de Horno 48

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

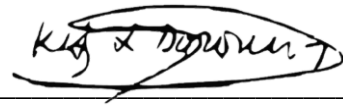
## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Católica San Pablo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucsp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Este Trabajo de Investigación:

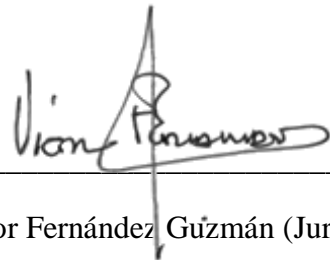
**Plan de Negocio para Determinar la viabilidad económica financiera de la expansión geográfica del restaurante “Horno 48” en el distrito de Yanahuara, ciudad de Arequipa.**

Ha sido aprobado



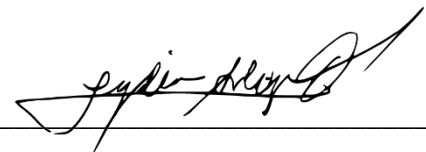
---

Kety Jauregui Machuca (Jurado)



---

Víctor Fernández Guzmán (Jurado)



---

Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

**Universidad Esan**

**2023**

## DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis padres por sus enseñanzas y apoyo incondicional; y a mi esposo, Jonathan, por su amor, comprensión y apoyo.

Tracy Ximena Carpio Portugal

A mi familia, por su apoyo incondicional y especialmente a mi madre, por la demostración de fuerza, constancia y amor.

María Alejandra Núñez Hidalgo

A mis padres, Marleni y Alex, a mis hermanos Andre y Vanesa, a mi Mama tía Mirian, y a XS por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Manuel Paredes Aranzamendi.

A mis padres, Olger y Elva, a mi hermano Alonso, a mi abuela, a mis tíos, tías, primos y primas por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Juan Pablo Polar Manrique

## **TRACY XIMENA CARPIO PORTUGAL**

MBA (Master of Business Administration) por Esan Graduate School of Business. Con más de 8 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, gestión y desarrollo del capital humano en las organizaciones generando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio. Experiencia en procesos de selección de personal, inducciones, clima organizacional, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, entre otros, para el logro de objetivos organizacionales, implementación de buenas prácticas para la construcción y consolidación de la Cultura Organizacional, gestión de mejora de indicadores de Clima Laboral, diseño de planes de Bienestar y Calidad de vida, acompañamiento en la gestión de Cambios Organizacionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CORPORACIÓN GRUPO SUR DEL PERÚ S.A.**

*Coordinadora de Recursos Humanos*

*Marzo 2023 - Actualidad*

A cargo de gestionar el reclutamiento y selección del personal para los distintos proyectos, promover la transformación cultural que apalanque la estrategia del Negocio gestionando la comunicación interna, el cambio y clima organizacional de forma efectiva. Reporto a la Gerencia General.

- Incremento en proyectos de obras civiles que llevo a incrementar la planilla en un 50%
- Implementación de procedimientos de gestión de personas, buscando incrementar y mejorar el indicador de satisfacción laboral.
- Organización de eventos corporativos alineados a la estrategia de construcción de cultura, buscando la fidelización con nuestra empresa.

#### **CENTRO MEDICO DANIEL ALCIDES CARRION E.I.R.L.**

*Recursos Humanos*

*Febrero 2022 - Marzo 2023*

Estuve a cargo de los procesos masivos de selección de personal, así como parte del equipo de desarrollo humano que trabajo en el proyecto de mejora cultural y transformación de liderazgo.

- Desarrolle actividades de integración internas, capacitaciones a líderes, evaluaciones de clima y desempeño
- Implementación de procedimientos de gestión de personas, buscando incrementar y mejorar el indicador de satisfacción laboral, incrementándose en 40%.
- Se logro reducir el índice de rotación laboral en un 30% en el lapso de un año.

### **SERVICIOS LOGISTICOS ESPECIALIZADOS S.A.C.**

*Coordinadora de Recursos Humanos*

*Marzo 2019 - Marzo 2021*

Estuve a cargo de los procesos masivos de selección de personal y de la implementación de sistemas integrados de gestión.

- Reestructuración de MOF, alineado al nuevo enfoque de la organización y sus objetivos
- Gestión de la comunicación interna, con el fin de consolidar una nueva cultura organizacional en la institución que vaya acorde a las estrategias y objetivos empresariales.
- Implementación de políticas salariales, vacacionales, entre otras con el fin de dar un nuevo enfoque a la empresa y aumentar la satisfacción laboral

### **SALESLAND INTERNACIONAL S.A.**

*Generalista de Recursos Humanos*

*Enero 2017 - Febrero 2019*

Estuve a cargo de los procesos masivos de selección de personal a nivel sur del país (Arequipa, Cusco, Ilo, Tacna y Huancayo), así como brindar soluciones y apoyo al personal en la región sur.

- Mantener información actualizada de la empresa en la región sur al personal
- Apoyar en la ejecución de las actividades de integración, motivación y capacitación según los lineamientos corporativos.
- Actualizar la información de contratos de personal a sede central.
- Encargada de colocar a personal en los puntos de venta, con un índice menor al 5% de ausentismo.

- Realizar el control de inventarios de Merchandising de las distintas marcas con las que se laboraba como Huawei, Imaco, KitchenAid, Maybeline, Movistar, entre otros.

## **TIENDAS PERUANAS S.A.**

### ***Practicante Profesional de Gestión y Desarrollo Humano Junio 2016 - Octubre 2016***

- Realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir los puestos en tienda.
- Mantener y enviar información actualizada respecto a Bienestar, capacitación, Selección y Compensaciones según requerimiento de la Gerencia Central de GDH.
- Mantener una constante supervisión sobre el personal, haciendo cumplir con el protocolo de servicio para cada posición, realizar la marcación en el sistema de control de asistencia.
- Apoyar en la ejecución de las actividades de integración, motivación y capacitación según los lineamientos corporativos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2020 - 2023
MBA (Master of Business Administration)	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 - 2018
Programa de Alta Especialización en Gestión Avanzada de Recursos Humanos	
UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO	2009 - 2014
Titulada en Ingeniería Industrial	

## **OTROS ESTUDIOS**

Centro de Idiomas UCSP: INGLÉS AVANZADO	2013 - 2013
Pro Avance: LEGISLACION LABORAL Y ELABORACION DE PLANILAS	
	2019 – 2019

## MARIA ALEJANDRA NÚÑEZ HIDALGO

Maestría en Administración por ESAN. Administradora de Negocios en la Universidad Católica San Pablo. Experiencia en área administrativas y Relaciones Comunitarias con especialidad en diseño de proyectos y responsabilidad Social.

Experiencia en el área de comunitarias en el sector minero trabajando en entornos rurales y urbanos, que han permitido establecer mecanismos de comunicación más certeros entre empresa privada, autoridades locales y comunidades, traducándose en proyectos viables y sostenibles con reducción de conflictos sociales. Conocimientos avanzados y habilidades en inversión social, gran dinamismo. Nivel intermedio de inglés y básico de portugués.

### **FORMACIÓN**

2015 – 2016 Universidad Europea del Atlántico – Especialista en Diseño de Proyectos y Gestión de Proyectos

2006 – 2014 Universidad Católica San Pablo – Bachiller en administración de Negocios

### **EXPERIENCIA**

**Ene. 2015 - Actualidad SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE.** Producción y comercialización de productos de cátodos de cobre y molibdeno para exportación mundial

Analista de Relaciones Comunitarias:

- Manejo de Procedimientos y Estándares en materia ambiental.
- Trabajo directo con la población, análisis de Stakeholders y comunicación fluida de los mismos para elaboraciones de estrategias.
- Liderar procesos de compras y servicios para proyecto de gestión social, auspicios y donaciones en coordinación con áreas pertinentes para el logro de objetivos comunes.
- Coordinar y participar en eventos realizados en las comunidades y organización de actividades corporativas (voluntariado).
- Supervisión y diseño de proyectos de salud, como campañas preventivas médicas, capacitaciones a personal de salud y agentes comunitarios, ferias de salud a la

población, entre otros, para cumplimiento de compromisos de inversión social.

- Manejo de conflictos sociales y gestión de reclamos.
- Experiencia en gestión, redacción de informes, gestión de presupuestos, y planificaciones estratégicas que han permitido el cumplimiento satisfactorio de las actividades encomendadas.

**Mar. 2014 – Dic. 2014 MAPFRE PERU.** Empresa de Seguros a nivel mundial con gama de seguros de vida y salud para personas y empresas.

Agente comercial

- Planificación de objetivos y metas por periodos de tiempo.
- Negociaciones comerciales para venta de seguros generales.
- Control y soporte post venta a clientes.
- Elaboración de informes de resultados obtenidos y planificaciones.
- Entrenamiento y capacitación (interna y externa).

**Set. 2012 – Jul 2013 EUREKA JARDÍN Y CUNA.** Establecimiento educativo preescolar en cuna y jardín con personal especializado.

Asistente Administrativa

- Administración de funcionamiento interno y organización y desarrollo de actividades internas
- Atención a padres de familia y personal interno de la institución.
- Planificación y organización de capacitaciones para el personal interno y padres de familia.
- Recepción, análisis y gestión de documentos del área administrativa.
- Registro y control de expedientes del personal, descansos, permisos, inasistencias, entre otros.
- Gestión y negociación con proveedores.
- Recepción y revisión de la facturación, así como entrada y salida de dinero

**Dic. 2010 – Jul 2011 QUIMERA HOLDING GROUP SAC.** Empresa del rubro inmobiliario, retail y finanzas. Forma parte de una corporación Arequipeña.

- Cierre de ventas directa de proyectos de vivienda.
- Planificación de lanzamiento de ventas de nuevos proyectos.
- Comunicación y control de clientes y estrategias para clientes nuevos
- Gestión documentaria de seguimiento de los pagos, e informe de avances de proyectos.
- Facturación de proyectos y traslado de gastos a las diferentes empresas del grupo.
- Coordinación y negociación con agentes externos inmobiliarios.
- Contacto y negociación con proveedores.

## **SEMINARIOS**

Curso Taller de Conflictos Sociales(2019 - Pontificia Universidad Católica del Perú)

Taller de redacción y comunicación en medio escritas (2019 - Universidad Católica San Pablo)

Taller de protocolo y ceremonial (2018 - Fundación Academia diplomática del Perú)

Indicadores de gestión social (2018 - AMB Capacitación Corporativa)

## **MANUEL ALFREDO PAREDES ARANZAMENDI**

Ingeniero Industrial e Ingeniero biotecnólogo y MBA (Master of Business Administration) por Esan Graduate School of Business, con especialización en Habilidades Directivas, con más de 8 años de experiencia como Project Manager en las áreas de mejora continua, calidad, rediseño y mejora de procesos tanto en el sector privado y público. Con conocimiento sobre metodologías y herramientas ágiles, y experiencia en la gestión de proyectos. Profesional enfocado en el desarrollo y gestión de equipos de alto desempeño, con capacidad de adaptación al cambio y clara visión estratégica del negocio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ARANZAGROUP**

*Deputy CEO*

*marzo 2018 – actualidad*

- Liderar la definición y ejecución de la estrategia empresarial, trabajando en estrecha colaboración con el CEO y el equipo de liderazgo. Supervisé y coordiné las operaciones multifuncionales para asegurar la entrega exitosa de servicios digitales.
- Impulsé la adopción de tecnologías emergentes y las mejores prácticas en el desarrollo digital. Implementé procesos de mejora continua para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los productos entregados a nuestros clientes

#### **INSPIRA IT**

*Líder de Consultoría de Procesos (Project Manager)*

*Febrero 2023 – Actualmente*

- Dirigir Proyecto OSIPTEL: Gestión Documentaria
- Levantamiento de procesos ASIS ToBe
- Desarrollar de historia de Usuarios mediante User Experience para entender y mejorar la experiencia del usuario.
- Realización de levantamiento de los procesos y de soporte e identificar oportunidades de mejora, que promuevan el uso eficiente de recursos y optimización de tiempos ( análisis de costo y presupuesto ene l tiempo)

- Analizar, explorar los procesos y proponer alternativas innovadoras de solución del proyecto encargado
- Procesar la data levantada y realizar análisis cualitativo y cuantitativo a nivel de diagnóstico, diseño, pilotos e implementación de soluciones
- Desarrollar mapas de procesos, overview de procesos, procedimientos, presentaciones, entre otros.

## **GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA GERENCIA DE TRABAJO**

*Coordinador de Procesos*

*Enero 2023 – Marzo 2023*

- Diseñar y estructurar los procesos operativos mediante BPM
- Estructurar los procesos AS-IS y TO-BE, de la institución en procesos nivel 0, nivel 01 , nivel 03.
- Desarrolle el diagnóstico institucional de inicio de gestión
- Desarrollar plan 100 días de ejecución de gestión y establecer los objetivos estratégicos 2023 para la gerencia de trabajo
- Ejecute la gestión para la transferencia de 2.000,000.000 de soles para el presupuesto ejecutable.

## **NACHO RACING -**

*Consultoria Procesos y Customer Experience*

*Junio 2022 – Actualmente*

- Estructuración de Procesos Operativos mediante BPM.
- Desarrollo, control y monitoreo de Dashboard Kpi's.
- Desarrollo de planes de expansión y establecer los objetivos estratégicos 2022 -2023.
- Desarrollo de plan de negocio y objetivos 202 -2022 -2023
- Roll de Product Orwner de proyect de ERP – Aplicativo ERP TALLER

## **BIOGRANEL**

*Consultor de Procesos y Planificación Estratégica*

*Enero 2021 – Diciembre 2022*

- Diseñar y estructurar los procesos operativos mediante BPM con el fin de lograr trazabilidad.
- Evaluar los proyectos de inversión para analizar la factibilidad de estos.
- Desarrollar planes de expansión y establecer los objetivos estratégicos 2022-2023.
- Desarrollar, controlar y monitorear el Dashboard de KPI's para facilitar el desarrollo de las reuniones.
- Elaborar propuestas de mejora para fortalecer la fidelización de los clientes.

## **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA**

### ***Consultor Senior de Proyectos de Gestión***

***Julio 2021 – Setiembre 2022***

- Estructurar mapa de procesos operativos dentro del esquema de operatividad de residuos sólidos.
- Actualizar la información de indicadores del manejo de residuos sólidos para la elaboración del “PIGARS”.
- Gestionar y elaborar el Plan Integral del Manejo de Residuos Sólidos en la provincia de Arequipa bajo la Resolución Ministerial N° 200-2019-MINAM, para la actualización del “PIGARS”.
- Sistematizar el Plan de cambio Climático para la actualización de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático.

## **INCAMOTORS**

### ***Analista de Procesos***

***Abril 2019 – Marzo 2021***

- Actualizar el sistema integrado de gestión para la auditorias de seguimiento de certificación.
- Liderar la implementación de la mejora de procesos en los servicios de venta y posventa para la certificación NISSAN.
- Elaborar mapa de procesos nivel 01 nivel 02 y nivel 03 TO-BE para la POSVENTA
- Liderar interinamente la Posventa de INCAMOTORS, NISSAN , FORD y GILDEMEISTER durante el periodo de pandemia.

- Participar en las reuniones operativas de mejora de procesos para las certificaciones con las marcas.
- Elaborar y presentar la proyección estratégica con NISSAN Perú y el directorio para su aprobación 2020-2021.
- Gestionar los proyectos de mejora continua para incrementar los indicadores de productividad y eficiencia.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2020 - 2023
MBA (Master of Business Administration)	
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA	
Ingeniería Biotecnológica	2009 – 2014
UNIVERSIDAD CONTINENTAL	
Ingeniería Industrial	2015 – 2019
CERTIFICATION KAIZEN INSTITUTE	
Six Sigma Black Belt,	2021 - 2024

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

UNIVERSIDAD CONTINENTAL	
Diplomado en Gerencia Industrial	2022
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA,	
Programa de Especialización en gestión de Seguridad y Salud en el trabajo basado en la norma Internacional ISO 45001,	2021
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	
Diplomado Lean Six Sigma Green Belt,	2021
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	
Diplomado Sistemas Integrados de gestión	2019
UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO	
Business Process Management BPM,	2018

## **JUAN PABLO POLAR MANRIQUE**

Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Católica San Pablo y MBA (Master of Business Administration) por Esan Graduate School of Business, con especialización en Finanzas Corporativas y varios estudios de especialización en finanzas realizados en dicha escuela. Cuento con más de 10 años de experiencia laboral en el sector privado, en las áreas de producción, gestión comercial y gestión financiera. Poseo una marcada vocación de servicio, un alto nivel de compromiso, de adaptabilidad y flexibilidad, así como la facilidad de trabajar con otras personas, complementada con una formación basada en valores y principios éticos, iniciada en la familia, desarrollada en el colegio y asentada en la universidad.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INCALPACA TPX**

##### *Analista Financiero y de Cobranzas*

*Marzo 2022 - Actualidad*

- Negociar y gestionar ante las instituciones financieras las solicitudes de financiamientos de corto plazo, en sus distintas modalidades, la emisión de documentos valorados, productos financieros requeridos por la compañía, así como la realización de diversas operaciones bancarias.
- Atender los diversos requerimientos realizados por las entidades financieras con las que labora la empresa.
- Responsable de la elaboración, mantenimiento y sistematización de diversos cuadros de gestión financiera (nivel y detalle de endeudamiento, control de desembolsos y cancelaciones, provisión de intereses, posición de cambio, capital de trabajo, control de garantías, entre otros inherentes al cargo).
- Responsable de la determinación de la temporalidad de las obligaciones financieras vigentes para la elaboración de los Estados Financieros.
- Responsable de la gestión de garantías bancarias, así como de la renovación y/ actualización de sus correspondientes tasaciones.
- Responsable de la gestión integral de cobranza de la cartera de clientes nacionales y cuentas generadas en eventos realizados por la empresa.
- Gestionar la emisión y control de Notas de Crédito y Notas de Débito.

- Analizar las solicitudes crédito de potenciales clientes de mercado nacional.
- Asistir a la Gerencia Financiera en el desarrollo de diversos reportes para Directorio, elaboración de flujo de caja semanal y mensual, determinación de necesidades financieras de la empresa, planificación de financiamientos, investigación sobre las condiciones fluctuantes de mercado que podrían impactar en las operaciones de la empresa, entre otras funciones inherentes al área.

***Asistente Financiero y de Cobranzas***

***Abril 2018 -Febrero 2022***

- Verificar y controlar las liquidaciones de los productos financieros, tanto para auditoria y contabilidad, así como los distintos cargos realizados por los bancos relacionados al área (comisiones varias, etc).
- Solicitar y enviar al área de contabilidad toda la información bancaria requerida por la esta.
- Solicitar y consolidar información requerida por las entidades bancarias.
- Identificar, verificar y confirmar los abonos realizados, a través de diversos canales, por clientes de mercado nacional, para la atención de pedidos de la línea fabril y tiendas Kuna/Andean/Outlets.
- Actualizar diariamente el tipo de cambio, de diversas divisas con las que labora la empresa, en el sistema.
- Canjear letras en cobranza y coordinar con los clientes su aceptación y devolución.
- Realizar la renovación de letras
- Ingresar las letras canjeadas debidamente firmadas al sistema del banco.
- Habilitar y actualizar líneas de crédito de clientes previa aprobación.
- Archivar y organizar documentación relacionada al departamento: Leasings, facturas, cartas, memorándums, entre otros

**BANCO DE COMERCIO**

***Asistente de Negocios Banca Empresa***

***Febrero 2015 - Diciembre 2017***

- Atender a los clientes respondiendo sus solicitudes vía correo electrónico o llamadas.
- Gestionar las operaciones de activo o pasivo solicitadas por los clientes.
- Elaborar y analizar reportes relacionados al mantenimiento y rentabilidad de la cartera Banca Empresa.
- Revisar, validar y metodizar estados financieros.
- Analizar cualitativamente y cuantitativamente la información brindada por clientes y/o potenciales clientes.
- Planificar la gestión, elaboración, y presentación de propuestas de créditos (renovación de líneas, operaciones puntuales, nuevas líneas, etc) de clientes y/o potenciales clientes.
- Visitar a clientes y apoyo en la prospección y análisis de nuevos clientes

## **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE AREQUIPA**

### ***Asistente de Servicios Empresariales y Personales Diciembre 2014 – Febrero 2015***

Coordinar la implementación de convenios institucionales con las distintas áreas involucradas en el proceso, estableciendo diversos controles para su correcto seguimiento.

Plantear propuestas económicas referentes al servicio de recaudación para empresas del sector público y privado.

Brindar soporte a las agencias del territorio nacional mediante el otorgamiento de información y documentación referente a los convenios suscritos o comisiones implementadas.

Absolver consultas, tanto de clientes internos como externos relacionadas a los servicios prestados por Caja Arequipa.

## **UNIMAQ S.A.**

### ***Asistente Administrativo de Créditos y Cobranzas Febrero 2014 - Agosto 2014***

- Gestionar las solicitudes de financiamiento de la sucursal de Arequipa, Juliaca e Ica para Unimaq S.A y Caterpillar Leasing Chile.

- Gestión integral de las cuentas por cobrar de las sucursales de Arequipa, Juliaca e Ica.
- Elaborar solicitudes de refinanciamiento con reestructuración de cuentas vencidas y no vencidas.
- Desarrollar reportes de cartera y facturación para la Gerencia de Créditos y Cobranzas, Gerencia de Sucursales y Agencia Arequipa
- Emitir facturas por ventas prime, boletas, notas de crédito, notas de débito, letras, cartas de cobranza y notariales.

## **BANCO BBVA**

### ***Ejecutivo Banca Negocios***

***Junio 2013 - Noviembre 2013***

- Gestionar la cartera de clientes de la oficina Ilo mediante visitas constantes, buscando incrementar su vinculación y rentabilidad a través de acciones comerciales personalizadas.
- Incrementar la cartera a través de la captación de clientes potenciales.
- Planificar la gestión, elaboración y presentación de propuestas de crédito, cobranza a clientes, gestión de vencidos, así como el registro y ordenamiento de la base de datos y files de clientes de la cartera, manteniendo la documentación actualizada.
- Brindar a los clientes asesoramiento continuo en toma de decisiones financieras. Seguimiento y control de operaciones activas y pasivas.

## **MICHELL & CÍA S.A.**

### ***Coordinador de la Plataforma Industrial Devanado***

***Agosto 2012 - Junio 2013***

- Gestionar los recursos del área de Devanado, buscando la optimización de la productividad del área y la reducción de costos de la misma.
- Coordinar constantemente con las áreas y/o secciones que interactúan en el proceso productivo (proveedores-clientes) con el objetivo de cumplir eficazmente con plan de producción y la pronta atención de pedidos.
- Supervisar al personal del área de Devanado a cargo, manteniendo una permanente comunicación con el Jefe y Superintendente de Planta.

- Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo de la maquinaria del área de Devanado.
- Velar por el orden y la limpieza de la planta, manteniendo a su vez, el cumplimiento de las políticas de seguridad de la empresa.

***Practicante Pre Profesional Producción– Planta Lavado  
2012***

***Marzo 2012 - Julio***

- Desarrollar diversos indicadores de control de proceso de las lavadoras de la planta.
- Realizar estudios de tiempos a los diversos operarios, seguimiento a intercambiadores de calor, control de cargas de materia prima, etc.
- Analizar todos los datos obtenidos y los presenté al Jefe de Producción, al Superintendente de Planta y al Gerente de Operaciones, incluyendo diversas recomendaciones para la optimizar la gestión de la Planta de Lavado así como una nueva propuesta de disposición de la misma.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA (Master of Business Administration)	2020 - 2023
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gestión de Proyectos	2015 - 2015
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera (PAE) – Primer Puesto	2013 - 2014
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Fundamentos Financieros	2013 - 2013
UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO Bachiller en Ingeniería Industrial	2006 – 2012

**OTROS ESTUDIOS**

Centro de Idiomas UCSP: INGLÉS AVANZADO  
2011 - 2011

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	xxvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.    Orígenes y Antecedentes del Negocio.....	1
1.2.    Planteamiento del Problema.....	2
1.3.    Objetivos .....	2
1.3.1.  Objetivo general. ....	2
1.3.2.  Objetivos específicos. ....	3
1.4.    Justificación .....	3
1.5.    Alcances.....	6
1.6.    Contribución.....	7
1.7.    Conclusiones del capítulo .....	7
CAPÍTULO II: MODELO DE NEGOCIO.....	8
2.1.  Modelo Canvas .....	8
2.2.  Elementos Clave del Negocio.....	9
2.2.1.  Socios clave.....	9
2.2.2.  Actividades clave .....	10
2.2.3.  Recursos Clave.....	12
2.2.4.  Propuesta de valor. ....	13
2.2.5.  Relación con los clientes.....	13
2.2.6.  Canales de venta.....	14
2.2.7.  Segmento de clientes o mercado .....	14
2.2.8.  Fuentes de Ingreso .....	15
2.2.9.  Estructura de costos .....	15
2.3.  Conclusiones del capítulo .....	16
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	17
3.1.  Análisis Interno .....	17
3.1.2.  Auditoría Funcional.....	17
3.1.3.  Análisis de Stakeholders Internos .....	25
3.1.4.  Matriz EFI.....	25
3.2.  Análisis Externo .....	27

3.2.1 Benchmarking .....	27
3.2.2. Entorno indirecto .....	30
3.2.3. Entorno directo .....	45
3.2.4. Matriz EFE .....	50
3.2.5. Matriz FODA cruzada .....	52
3.3. Conclusiones del Capitulo .....	54
CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO .....	56
4.1. Objetivo .....	56
4.1.1. Objetivo general .....	56
4.1.2. Objetivos específicos .....	56
4.2. Metodología y diseño de la investigación de mercado .....	56
4.2.1. Selección de Mercado y Área Geográfica de estudio .....	56
4.2.2. Muestra .....	57
4.2.3. Metodología de Investigación .....	59
4.3. Resultados de la investigación cualitativa .....	59
4.4. Resultados de investigación cuantitativa .....	63
4.4.1. Frecuencia de Compra .....	76
4.5. Conclusiones del capítulo .....	77
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....	79
5.1. Análisis de la Situación actual de marketing .....	79
5.1.1. Clientes .....	79
5.2. Descripción del mercado .....	79
5.2.1. Nivel socioeconómico .....	79
5.2.2. Localización .....	81
5.2.3. Mercado Gastronómico .....	82
5.3. Descripción del producto .....	84
5.4. Descripción del precio .....	86
5.5. Descripción de la distribución .....	87
5.6. Descripción de la promoción .....	87
5.7. Objetivos de marketing .....	88
5.7.1. A corto plazo .....	88

5.7.2. A mediano plazo.....	89
5.7.3. A largo plazo .....	89
5.8. Estrategias de marketing.....	89
5.8.1. Estrategia de segmentación.....	89
5.8.2. Estrategia funcional .....	90
5.9. Presupuesto del plan de marketing.....	92
5.10. Conclusiones del capítulo .....	93
CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	94
6.1. Objetivos del Plan de operaciones .....	94
6.2. Gestiones preoperativas .....	94
6.2.1. Registros Ministeriales .....	94
6.2.2. Permisos Municipales.....	94
6.3. Cadena de Valor.....	95
6.3.1. Cadena de Valor Primaria:.....	95
6.3.2. Cadena de Valor Secundaria: .....	96
6.4. Selección de la localización.....	97
6.5. Proceso productivo.....	98
6.5.1. Descripción del proceso productivo Masa.....	98
6.5.2. Descripción de la elaboración “masa” .....	98
6.5.3. Pizzas .....	99
6.5.4. Sándwich.....	101
6.5. Selección de la ubicación.....	102
6.6. Descripción del Diseño de las Instalaciones .....	106
6.7. Programa de Producción.....	106
6.8. Presupuesto de Producción .....	108
6.9. Políticas.....	114
6.10. Conclusiones del capítulo .....	116
CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	117
7.1. Objetivos.....	117
7.1.1. Objetivos explícitos .....	117

7.1.2. Objetivos implícitos.....	117
7.2. Régimen laboral .....	118
7.3. Estructura organizacional .....	118
7.3.1. Descripción de puestos de trabajo .....	119
7.4. Gestión de recursos humanos .....	122
7.4.1. Reclutamiento y selección de personal.....	122
7.4.2. Capacitación y evaluación de personal.....	123
7.4.3. Políticas de retención de personal .....	125
7.5. Presupuesto de recursos humanos .....	125
7.6. Conclusiones del capítulo .....	126
<b>CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>127</b>
8.1. Inversiones .....	127
8.1.1. Inversión Tangible.....	127
8.1.2. Inversión Intangible .....	128
8.1.3. Inversión Branding .....	129
8.2. Fondo de Maniobra .....	130
8.3. Depreciación y Amortización .....	130
8.4. Ingresos.....	132
8.5. Egresos .....	133
8.6. Financiamiento.....	134
8.7. Tasa de descuento .....	136
8.7.1. Costo de la deuda .....	136
8.7.2. Costo del capital propio .....	136
8.7.3. Costo promedio ponderado de capital .....	137
8.8. Flujo de Caja.....	139
8.9. Evaluación económica – financiera .....	140
8.9.1. VAN Económico y Financiero.....	140
8.9.2. TIR Económico y Financiero .....	141
8.9.3. Evaluación del B/C.....	142
8.9.4. Evaluación del PCR (Periodo de Recuperación de Capital) .....	142
8.9.5. Índice de rentabilidad económico y financiero .....	143

8.10. Análisis de Escenarios .....	143
8.11. Análisis de Sensibilidad .....	145
8.11.1. Puntos Críticos .....	145
8.11.2. Análisis Unidimensional.....	146
8.11.3. Análisis Bidimensional .....	146
8.12. Conclusiones del capítulo .....	148
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES .....	149
CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES .....	152
ANEXO 1 .....	153
Población censada según grupos etarios, distrito, condición económica y sexo ..	153
ANEXO 2 .....	154
Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Yanahuara	
.....	154
ANEXO 3 .....	155
Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Arequipa	
.....	155
ANEXO 4 .....	156
Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Cayma ..	156
ANEXO 5 .....	157
Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Cerro	
Colorado.....	157
ANEXO 6 .....	158
Carta restaurante/ Cafetería Munanqui .....	158
ANEXO 7 .....	159
Carta restaurante/ cafetería Capriccio .....	159
ANEXO 8 .....	162
Carta restaurante/ cafetería La Despensa .....	162
ANEXO 9 .....	165
Carta restaurante/ cafetería 13 Monjas.....	165
ANEXO 10 .....	167
Carta restaurante/ cafetería Pizzería Joaquín.....	167

ANEXO 11 .....	168
Costos Variables .....	168
ANEXO 12 .....	169
Costos Fijos .....	169
ANEXO 13 .....	170
Cronograma de pagos préstamo Scotiabank .....	170
ANEXO 14 .....	172
Damodarán retorno Histórico promedio aritmético .....	172
ANEXO 15 .....	173
Prima de Riesgo de Mercado.....	173
ANEXO 16 .....	174
Beta de la industrial - Estados Unidos .....	174
ANEXO 17 .....	175
Flujo de Caja Pesimista.....	175
ANEXO 18 .....	176
Flujo de Caja Optimista .....	176
ANEXO 19 .....	177
ESTUDIO DE MERCADO.....	177
ANEXO 20 .....	184
Producción.....	184
Bibliografía.....	187

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de económica y financiera de la expansión geográfica del restaurante “Horno 48” en el distrito de Yanahuara en la ciudad de Arequipa. En base a los objetivos planteados se analizó el presente documento, identificándose la oportunidad de expandir y promover el crecimiento de la empresa con un público que ya conoce los tipos de productos, calidad y sabor de los mismos.

El estudio de mercado arrojó que, según la investigación ejecutada, la selección de mercado y el área geográfica que el distrito de Yanahuara es un punto muy atractivo ya que se encuentra en una zona colindante con distritos como Cayma, Yanahuara cercado Arequipa y comercio cercanos incrementando la cantidad de demanda potencial efectiva, así también se observó que existe una gran probabilidad de ser clientes nuevos de Horno 48 al tener un porcentaje de 40.7% para clientes nuevos muy probables y 30.8% para probables. En cuanto al análisis de precios propuestos, estos están dentro de los márgenes competitivos.

Por otro lado, en base al análisis del modelo de negocio, la empresa tiene la posibilidad de apertura un nuevo punto de venta que no implique solo una estacionalidad alta por verano, del local que se encuentra actualmente ubicado a 45 minutos de la ciudad. En cuanto al entorno externo, este puede afectar la operatividad de Horno 48 a través de diversos factores económicos como el tipo de cambio o la inflación, presentes en la economía del país y que también afectan la economía mundial.

Tomando en cuenta la situación actual de la empresa, está se acoge a un régimen Laboral de la Microempresa, el cual considera la facturación hasta 150 UIT, de acuerdo a D.S. N° 013-2023 Produce. Asimismo, es una SRL y se planifica contar con doce colaboradores para los primeros años de apertura y con catorce colaboradores a partir del tercer año de operaciones, cuyo perfil y funciones han sido desarrollados, incluyendo el rango de remuneraciones.

En relación con el plan de mercadotecnia, se han definido tres tipos de estrategias de marketing para Horno 48. La primera estrategia es de segmentación, en la que se ha segmentado el mercado meta para incluir a la población de los niveles socioeconómicos A,

B y C que residen en Yanahuara, así como en los distritos cercanos de Cayma y Cercado. Se utilizará una estrategia de marketing diferenciado para atender mejor las necesidades de este nicho de mercado. La segunda estrategia es de posicionamiento, donde Horno 48 busca obtener una participación en el mercado mediante una estrategia llamada “más por lo mismo”. La tercera estrategia es funcional y se basa en las 4 P del “marketing mix” de Kotler (2000), que son Producto, Precio, Promoción y Plaza. En cuanto al producto, se planea ofrecer las mismas líneas que se ofrecen en el local ubicado en la carretera. En cuanto al precio, se fijará en función del costo total de cada producto, permitiendo precios competitivos. En cuanto a la promoción, se utilizarán intensivamente las redes sociales, se actualizará el branding y se participará en eventos gastronómicos. En cuanto a la plaza, el local se ubicará en Yanahuara y se utilizarán aplicaciones de delivery como Rappi y Pedidos Ya para distribuir los productos.

Finalmente se ha determinado que el proyecto de apertura de un nuevo local de Horno 48 en Yanahuara es factible desde una perspectiva económica y financiera. Esto se debe a la evaluación realizada a lo largo de 5 años, que indica un VANE de S/ 1,205,740, un VANF de S/ 548,672, una TIRE de 112.31%, una TIRF de 139.53%, un índice de rentabilidad económico de 17.82 y un índice de rentabilidad financiero de 47.90 en el escenario esperado. Los indicadores en los escenarios pesimista y optimista también son positivos, con un VANF de S/ 125,541 y una TIRF de 57.17% en el escenario pesimista, y un VANF de S/ 2,083,342 y una TIRF de 53916% en el escenario optimista.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de Modelo Canvas .....	9
<b>Tabla 2</b> Análisis de Stakeholders Internos .....	25
<b>Tabla 3</b> MATRIZ EFI para la empresa HORNO 48.....	26
<b>Tabla 4</b> Benchmarking .....	30
<b>Tabla 5</b> Niveles Socioeconómicos del Departamento de Arequipa - 2024. Nota. Tomado de Municipalidad Provincial de Arequipa (2022), Plan de desarrollo local concertado de Arequipa 2016 – 2021. ....	32
<b>Tabla 6</b> Encuesta de Expectativas Macroeconómicas – Inflación (%).....	33
Tabla 7 Proyecciones de la FED* .....	34
<b>Tabla 8</b> Demanda Interna y PBI (Variaciones porcentuales reales).....	35
<b>Tabla 9</b> Crecimiento Mundial (Variaciones porcentuales anuales).....	36
<b>Tabla 10</b> Arequipa: Otros indicadores de actividad económica (Variación % respecto a similar mes del año anterior) .....	37
<i>Tabla 11</i> Vías principales de acceso e integración del distrito de Yanahuara .....	44
<b>Tabla 12</b> Análisis de Stakeholders externos.....	49
<b>Tabla 13</b> MATRIZ EFE para la empresa HORNO 48 .....	50
<b>Tabla 14</b> Matriz FODA Cruzada .....	52
<b>Tabla 15</b> Porcentaje de muestra poblacional según distrito .....	58
<b>Tabla 16</b> Expertos en el rubro Gastronómico.....	60
<b>Tabla 17</b> Probabilidad de Expansión Muestral.....	76
<b>Tabla 18</b> Frecuencia de compra.....	76
<b>Tabla 19</b> Porcentajes promedio .....	77
<b>Tabla 20</b> Resultados.....	77
<b>Tabla 21</b> Distribución % vertical por Edad – Población Urbana .....	80
Tabla 22 Lugar de Uso de Internet – Población Urbana.....	81
<b>Tabla 23</b> Descripción del Producto.....	84
<b>Tabla 24</b> Descripción de precios .....	86
Tabla 25 Presupuesto de plan de marketing.....	92
<b>Tabla 26</b> Método del Qualitative Factor Rating (QFR).....	104

<b>Tabla 27</b> Proyección de producción .....	108
<b>Tabla 28</b> Presupuesto de Producción .....	108
<b>Tabla 29</b> Presupuesto de menajería .....	110
<b>Tabla 30</b> Presupuesto de utensilios .....	111
<b>Tabla 31</b> Presupuesto de mantelería .....	112
<b>Tabla 32</b> Presupuesto de equipos tecnológicos .....	112
<b>Tabla 33</b> Presupuesto de mantenimiento e infraestructura .....	113
<b>Tabla 34</b> <i>Presupuesto de insumos y suministros</i> .....	114
<b>Tabla 35</b> Presupuesto Anual de Recursos Humanos .....	125
<b>Tabla 36</b> Presupuesto del tercer año en adelante .....	126
<b>Tabla 37</b> Activo Tangible.....	127
<b>Tabla 38</b> Activo Intangible.....	129
<b>Tabla 39</b> <i>Inversión en Branding</i> .....	129
<b>Tabla 40</b> Fondo de Maniobra .....	130
<b>Tabla 41</b> Depreciación y Amortización .....	131
<b>Tabla 42</b> Cálculo Valor Residual, Comercial.....	132
<b>Tabla 43</b> Cálculo de Ingresos .....	133
<b>Tabla 44</b> Costos Variables y Fijos .....	133
<b>Tabla 45</b> Gastos de Venta .....	134
<b>Tabla 46</b> Gastos Administrativos .....	134
<b>Tabla 47</b> Estructura de capital.....	135
<b>Tabla 48</b> Cotización de Préstamos.....	135
<b>Tabla 49</b> <i>Ahorro fiscal por intereses</i> .....	135
<b>Tabla 50</b> <i>Flujo de Caja Escenario Esperado</i> .....	139
<b>Tabla 51</b> VAN Económico y Financiero.....	141
<b>Tabla 52</b> TIR Económica y Financiera .....	141
<b>Tabla 53</b> Evaluación B/C .....	142
<b>Tabla 54</b> Periodo de Recuperación de Capital .....	143
<b>Tabla 55</b> Índices de Rentabilidad Económica y Financiera .....	143
<b>Tabla 56</b> Resultados escenario pesimista.....	144
<b>Tabla 57</b> Resultados escenario optimista .....	145

<b>Tabla 58</b> Evaluación de escenarios .....	145
<b>Tabla 59</b> Puntos críticos .....	146
<b>Tabla 60</b> Análisis Unidimensional .....	146
<b>Tabla 61</b> Análisis bidimensional .....	147
<b>Tabla 62</b> Análisis Bidimensional Costo Variable Unitario / Cantidad .....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Procesos de Producción	11
<b>Figura 2</b>	Organigrama Horno 48	19
<b>Figura 3</b>	Población y tasa de crecimiento de Perú: 1950 -2070	31
<b>Figura 4</b>	Ingreso y gasto per cápita mensual 2020	38
<b>Figura 5</b>	Importaciones por país de procedencia 2013 – 2017	42
<b>Figura 6</b>	Mapa distrito de Yanahuara - vías principales	44
<b>Figura 7</b>	Muestra poblacional de acuerdo a distritos	58
<b>Figura 8</b>	Porcentaje de visitas a Restaurante / Cafetería	64
<b>Figura 9</b>	Frecuencia de pedido por Delivery	65
<b>Figura 10</b>	Aspectos más importantes de un lugar que sirven alimentos	66
<b>Figura 11</b>	Aspectos importantes en restaurantes	67
<b>Figura 12</b>	Aspectos más importantes	68
<b>Figura 13</b>	Puntaje general a restaurante “Capriccio”	69
<b>Figura 14</b>	Puntaje general a restaurante “La Despensa”	70
<b>Figura 15</b>	Puntaje general a restaurante “13 monjas”	71
<b>Figura 16</b>	Puntaje general a restaurante “Pizzas Joaquín”	72
<b>Figura 17</b>	Puntaje general a restaurante “Munanqui”	73
<b>Figura 18</b>	Restaurante / Cafetería preferido	74
<b>Figura 19</b>	Probabilidad de ser cliente de Horno 48	75
<b>Figura 20</b>	Distribución NSE 2022	79
<b>Figura 21</b>	Población por ciclo de vida (%) - Yanahuara	81
<b>Figura 22</b>	Ubicación actual Horno 48	86
<b>Figura 23</b>	Plano de la nueva sucursal	106

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Orígenes y Antecedentes del Negocio**

El pan es parte de la alimentación básica de la humanidad desde tiempos remotos, que pueden ser rastreados desde la prehistoria. Se dice que los egipcios descubrieron la fermentación del pan de forma accidental y se conoce que la actividad panadera tuvo un fuerte impulso durante la edad media. Como indica Gongora (2020), es en este periodo donde se oficializa el arte de panadería en Europa, era normal, que en cada pueblo, un residente contará con un horno público y eran las amas de casa las encargadas de llevar la masa preparada al panadero para su horneado.

A través de los años para la elaboración del pan se fueron usando diferentes ingredientes e instrumentos para la elaboración, ofreciéndonos así la variedad a nivel mundial que actualmente conocemos. El pan es un alimento de consumo esencial del día a día de la población peruana. La preparación tradicional se hace con el horneado de la masa utilizando harina, sal, agua y otros agregados como levaduras, otros tipos de harinas y semillas. Estas mezclas permiten también que la fermentación sea más esponjosa y tierna.

Al ser este producto el alimento primordial en los desayunos, los dueños de Horno 48 apreciaron la ausencia de establecimientos formales de venta de alimentos en el Km 48, ya que muchos viajeros salían o ingresaban a la ciudad de Arequipa y no contaban con un establecimiento formal de comida para hacer una parada y poder desayunar, de esa forma se observa una oportunidad en consumo de pan de la zona del Km 48 de la Panamericana, ofreciendo también un nuevo producto y concepto en la zona.

La elaboración del pan del horno 48 es de producción artesanal, horneado únicamente a leña, pero complementado con nuevas tecnologías para las máquinas y manejo de insumos, lo que permitirá incrementar la producción necesaria para la satisfacción de la demanda.

Dada la creciente demanda la empresa opto por ampliar la oferta a los consumidores, mediante el mismo concepto de preparación artesanal hecha en horno a leña, ofreciendo a los clientes una variedad de productos como panes, pizzas, lasañas, entre otros.

Los consumidores de la empresa en mención son personas de paso, por lo que se busca ver la viabilidad y adecuadas condiciones para la expansión de Horno 48 a la ciudad de Arequipa metropolitana.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

El emprendimiento descrito, tuvo un crecimiento acelerado en términos de ventas durante el año 2019, de hecho, se generaron ingresos mensuales promedio por el monto de 50 mil soles durante el último trimestre del año.

En la temporada de verano del 2020 se logró generar ingresos por 80 mil soles mensuales en un horario comprendido desde las 7 hasta las 18 horas, debido a la gran afluencia de viajeros. Sin embargo, debido a la pandemia originada por COVID 19, en marzo del 2020 fueron dictadas, por parte del gobierno, restricciones de transitabilidad como parte de las medidas de control de propagación de la enfermedad, lo que generó el cierre temporal de algunas empresas, entre ellas Horno 48. La decisión adoptada por los accionistas responde a la drástica disminución de afluencia de clientes al negocio, que por lo general eran turistas nacionales y trabajadores de empresas cercanas a la zona.

La reapertura de Horno 48 se dio el mes de julio del 2020 generando al cierre del ejercicio 2020 ingresos por un total de 110 mil soles. Así mismo, la empresa cerró el ejercicio 2021 con ingresos de 520 mil soles, registrando un incremento significativo en sus operaciones. Dada la buena acogida del producto y los ingresos significativos que la empresa ha venido obteniendo en su local a las afueras de la ciudad, la empresa pretende ampliar sus operaciones en la ciudad de Arequipa buscando apertura un nuevo local en el distrito de Yanahuara, siendo muy atractivo por la zona turística existente y residencial de la ciudad con población de nivel socioeconómico medio alto.

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo general.***

Determinar la viabilidad económica financiera de un plan de negocio para la expansión geográfica del restaurante "Horno 48" en el distrito de Yanahuara, ciudad de Arequipa.

### **1.3.2. *Objetivos específicos.***

- Evaluar el contexto social, económico, político, tecnológico y ecológico en el que se desenvuelve el plan de negocio propuesto.
- Elaborar el estudio de mercado correspondiente con el fin obtener la información requerida para la apertura del negocio propuesto.
- Desarrollar el plan de marketing para determinar las mejores estrategias de diferenciación de productos y servicios, así como desarrollar las estrategias de promoción del negocio.
- Elaborar el plan de operaciones, que determine la estructura operativa necesaria para la apertura de un nuevo local de Horno 48, para satisfacer a los clientes.
- Realizar el plan administrativo y de recursos humanos considerando reclutamiento, selección y capacitación de personal.
- Evaluar mediante la realización del plan económico-financiero la rentabilidad que generará la inversión realizada en la apertura de un nuevo local de Horno 48.

### **1.4. *Justificación***

Perú está caracterizado por contar con una rica cultura gastronómica, que invita a salir a comer para probar distintos platillos.

Según los resultados presentados en junio 2023 por Puratos, en la encuesta anual conocida como “Taste Tomorrow” a 20,000 consumidores de 50 países, se pudieron identificar 8 importantes tendencias que guiarán el futuro de la industria, entre estas se encuentra en la posición número 4 la tendencia hacia lo Artesanal, en donde se indica que los consumidores buscan más productos artesanales o hechos a mano y estos tienen toda la predisposición de pagar un precio más alto por estos productos. En referencia al Perú, según la encuesta “Taste Tomorrow”, el 68% de peruanos prefiere productos manufacturados de manera artesanal y el 71% de peruanos son atraídos por productos hechos a través de recetas originales y/o innovadoras.

El presente trabajo ayudará a determinar la viabilidad económica de la apertura de un restaurante rústico en el distrito de Yanahuara - Arequipa, con un modelo de negocio innovador de panes rellenos y otros productos realizados en Horno a leña, así como también pastas, sándwich y platos de fondo; siendo una excelente opción para cualquier momento

del día. Se busca satisfacer a los clientes, en la necesidad alimentaria y social, superando sus expectativas de comida hecha a leña.

La justificación se basará en los siguientes puntos:

#### ***1.4.1. Ubicación Planteada***

La ubicación actual del restaurante es en el KM 48 de la carretera AR-115 en el ingreso a la ciudad de Arequipa, ello ha permitido captar a viajeros, trabajadores y pobladores que realizan una parada para un refrigerio. La desventaja de la ubicación actual es que al estar alejado de la ciudad no se puede ofrecer un servicio delivery para llegar a más clientes, así como tampoco llegar a un cliente que no esté saliendo de viaje por carretera ya que está a 48 km del centro de la ciudad lo cual equivale a un mínimo de 1 hora del centro de la ciudad en auto particular. Esto limita la exposición de la firma a sus clientes y limitaría su crecimiento.

Debido a ello se consideran ubicaciones alternativas. Dentro de ellas, el distrito de Yanahuara representaría una oportunidad para establecer un nuevo local. Yanahuara se encuentra ubicado a 2.1 km del centro de la ciudad, lo cual equivale a 9 minutos en auto. Yanahuara es uno de los distritos más atractivos para los turistas por la arquitectura colonial de sus calles y casas, como también muchas picanterías antiguas de la ciudad están ubicadas en ese distrito. La apertura del restaurante en esa ubicación permitirá captar a un cliente residente de la ciudad de Arequipa, por su ubicación céntrica, así como también a un cliente extranjero que esté de paso por la ciudad. El distrito de Yanahuara permitirá alcanzar un nuevo mercado potencial con mayor afluencia de clientes lo que le permitiría a la empresa no depender únicamente de clientes que se encuentren de viaje, sector que se vio afectado significativamente por la pandemia de Covid 19.

#### ***1.4.2. Población Económicamente Activa en Arequipa***

A nivel provincial según el censo del 2017 realizado por INEI, el año 2023 se cuenta con una población proyectada de 1,133,028 en Arequipa metropolitana. En el censo mencionado se indica que el año 2017 la PEA urbana representa el 63% de la población urbana de la provincia de Arequipa, de la cual el 94% se encuentra ocupada (ver ANEXO 1).

Con respecto a Yanahuara, distrito que representa el 2.6% de la población urbana de la provincia de Arequipa y el 2.5% de su PEA. Siguiendo cifras similares a las de Arequipa,

la PEA representa el 60% de la población, encontrándose ocupada el 95% de esta (ver anexo 2). Si bien el distrito de Yanahuara no cuenta con un alto porcentaje poblacional, tiene a su favor la población flotante existente debido a que visita este distrito por la existencia de los principales centros comerciales, centros empresariales y centros de entretenimiento. Adicionalmente, Yanahuara colinda con los distritos de Arequipa, Cayma y Cerro Colorado.

En el distrito de Arequipa, también conocido como Cercado de Arequipa, representa el 5.7% de la población urbana de la provincia de Arequipa y el 5.5% de la PEA de esta provincia. Por su parte, la PEA en total representa al 60% de la población urbana, encontrándose ocupada el 95% de esta al igual que en el distrito de Yanahuara (ver anexo 3). El distrito de Cayma tiene una participación del 8.6% de la población urbana de la provincia de Arequipa y el 8.6% de su PEA. En éste, la PEA representa el 63% de su población, de la cual el 94% se halla ocupada (ver anexo 4). En el distrito de Cerro Colorado, siendo el distrito más grande que colinda con Yanahuara y que representa el 17.8% de la población urbana de la provincia de Arequipa y el 18.1% de la PEA de esta provincia, la PEA corresponde al 64% de la población urbana, encontrándose ocupada el 94% de la misma (ver anexo 5).

Se estima que los clientes potenciales del restaurante estarán conformados por el sector socioeconómico A, B y C de la ciudad de Arequipa, de todas las edades por su producto principal que es el pan.

#### ***1.4.3. Crecimiento Gastronómico en Arequipa.***

Uno de los sectores económicos en Arequipa que se vio más severamente afectado por la pandemia del COVID-19 fue la industria hotelera y restaurantera. Con base en datos del BCRP, el estudio realizado por Riesco y Arela (2020) sugiere que el rubro de hospedaje y restaurante habría experimentado una disminución de -58.4 por ciento, lo que representa una reducción significativa en la producción y un nivel anterior al 2007. Así mismo, para el año 2021 este estudio indicó que el crecimiento del sector sería de 21.8%, no pudiendo recuperar los niveles de producción registrados una década atrás.

En Arequipa, el sector gastronómico no ha logrado niveles de producción previos a la pandemia generada por el Covid-19 y dado el rebrote de las variantes del virus, esto tardará un poco más de lo previsto. Sin embargo, el exitoso plan de vacunación podría permitir un retorno paulatino a las actividades cotidianas beneficiando al sector.

Adicionalmente, como indica el estudio de Estrategia y Negocio (2016) Latinoamérica es la única región en la cual se consume el almuerzo fuera de casa. El porcentaje del 42% de la población peruana los que optan por ingerir sus alimentos en restaurantes al menos una vez por semana. Si bien hubo un cambio en los hábitos a raíz de la pandemia la reactivación económica permite mayores aforos y entregas por delivery permite recuperar esta frecuencia de consumo entre los consumidores.

## **1.5. Alcances**

### ***1.5.1. Geográfico.***

El proyecto de ampliación del Restaurante Horno 48 se encuentra limitado geográficamente a la ciudad de Arequipa, entre ellos se encuentran visitantes y pobladores. En particular, se circunscribe al ámbito de influencia del local que se ubicaría en el distrito de Yanahuara.

### ***1.5.2. Demográfico.***

Enfocado al público en general de todas las edades de los sectores socioeconómicos: A, B y C, que viven en la ciudad de Arequipa, ya que el distrito de Yanahuara es punto frecuente de tránsito poblacional, así como de turismo.

Hernán Cornejo Velásquez describe en su artículo, El Simbolismo de la comida arequipeña, que gracias al mestizaje que dio origen a la comida Arequipeña, esta suele ser muy abundante con gran mezcla de carnes y carbohidratos. Se narra que antiguamente los “Lloncos”, personas que se dedicaban a trabajar en el campo, comían en gran abundancia debido a la naturaleza de sus actividades, es por ello, que se les servía el caldo del día y un segundo plato típico.

Como consecuencia a ello, el público arequipeño al ser muy tradicionalista y fiel a sus costumbres suele ingerir abundante comida hasta llegar tener una sensación de llenura. Esto nos permite inferir en que nuestro producto, tal y como es aceptado en su ubicación actual en el Km 48, de igual manera será aceptado en la ciudad.

### ***1.5.3. Temporal.***

Las Fuentes de información secundaria tendrán una antigüedad máxima de 10 años y el levantamiento de información primaria se hará durante el segundo semestre del 2022.

Este proyecto tiene como fin determinar la viabilidad de la expansión de la empresa para posterior implementación del proyecto, lo que se halla fuera de los alcances del presente plan.

### **1.6. Contribución**

En caso este plan de negocios se implemente, el proyecto tendrá una contribución práctica debido que permitiría ampliar las operaciones del restaurante Horno 48, en el distrito de Yanahuara -Arequipa, ofreciendo una alternativa de restaurante rústico, con productos realizados a horno a leña en un ambiente ventilado para ajustarse a las normativas de prevención de contagio por la pandemia.

### **1.7. Conclusiones del capítulo**

Gracias a la reactivación económica, se permitió un aumento significativo en las operaciones que realiza la empresa, por ello se busca la ampliación del negocio hacia un punto céntrico en la ciudad de Arequipa que permita ampliar su segmento de clientes. En este primer capítulo, se revisaron los antecedentes relevantes del proyecto, se plantearon los objetivos que se pretenden lograr en el trabajo, así como definir el alcance del proyecto, siendo exclusivamente orientado al sector socioeconómico A, B y C y turistas en la ciudad de Arequipa.

## **CAPÍTULO II: MODELO DE NEGOCIO**

En este capítulo se incluye el análisis del entorno del negocio de Horno 48 a través del desarrollo de cada uno de los nueve aspectos y/o elementos que componen el Modelo Canvas, herramienta de análisis que permite observar la interconexión que existe entre estos aspectos que componen los negocios

### **2.1. Modelo Canvas**

El Modelo Canvas o también llamado “Business Model Canvas” es una herramienta utilizada para analizar el negocio con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y de crecimiento. David (2021) señala que el Modelo Canvas es una representación de cualidades principalmente visuales que sirve para ordenar las ideas para estructurar un modelo negocio. Éste fue desarrollado por Alexander Osterwalder, quien estableció un modelo para la creación de modelos de negocio innovadores, que se construyen sobre la base de la generación de valor para los clientes mediante cuatro áreas: clientes, infraestructura, oferta y viabilidad económica, desarrollados en nueve divisiones. Con el uso de esta herramienta va a ser posible la identificación de fortalezas y debilidades de Horno 48.

## 2.2. Elementos Clave del Negocio

Tabla 1

Resumen de Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relacion con el Cliente	Segmento de Clientes
Proveedores de Insumos de Produccion. Instituciones Financieras. Proveedores de Bienes y Servicios. Proveedor de Infraestructura Maquinarias especializadas en Amasado	Proceso de Produccion. Administracion y seguimiento constante de plataformas digitales. Ventas y Atencion al cliente.	Precio : Accesibilidad al precio en el segmento A,B, C. Productos Adicionales como pizzas platos al horno. Infraestructura agradable y ambiente rustico. Aspecto nutritivo Valores nutricionales y artesanales.	Optima relacion con el Cliente. Vinculo Virtual a traves de las redes Sociales donde se puede obtener criticas o recomendaciones.	Segmento A,B,C socioeconomicos de la poblacion Arequipa. Segmento turistico existente cerca de yanahuara. Residentes del distrito de yanahuara. Poblacion flotante del distrito de yanahuara.
	Recursos Claves		Canales	
	Manejo de plataforma virtuales de redes sociales para marketing. Infraestructura y equipamiento instalaciones de local en optimas condiciones para el desarrollo del negocion. Capital humano capacitado personal orientado para cubrir la necesidad del cliente.		Atencion en tienda de venta directa. Se considera las principales Pataforma redes sociales Facebook comunicacion Instagram Imágenes Email Consultas Personalizadas Reclamos Whatsapp Consultas y pedidos sugerencias online.	
Estructura De coste			Fuentes de Ingreso	
Costos de Produccion Costos Administrativos Costos de Marketing Costos Tributarios			Ingresos Basados en ventas. Pagos en efectivos y transferencias, Yape, Plin, etc.	

Nota. Desarrollado por los autores.

### 2.2.1. Socios clave.

Para Sánchez (2020) los socios fundamentales dentro de este modelo hacen referencia a las alianzas estratégicas de la organización para la colaboración de experiencias, costes y recursos. Los socios estratégicos, industriales e inversores, por su lado, otros participantes clave en la empresa.

Para Horno 48 los socios clave del negocio, están definidos por:

- Proveedores de Insumo de producción
- Instituciones Financieras

- Proveedores de bienes y servicios

Como se puede ver en la relación previa, los principales socios estratégicos de Horno 48 son los proveedores con los que cuenta la empresa dado que estos son de gran importancia para la elaboración de los productos que son parte fundamental de la propuesta de valor, de igual forma las buenas relaciones con las entidades financieras para poder tener su respaldo para los planes de expansión.

### ***2.2.2. Actividades clave***

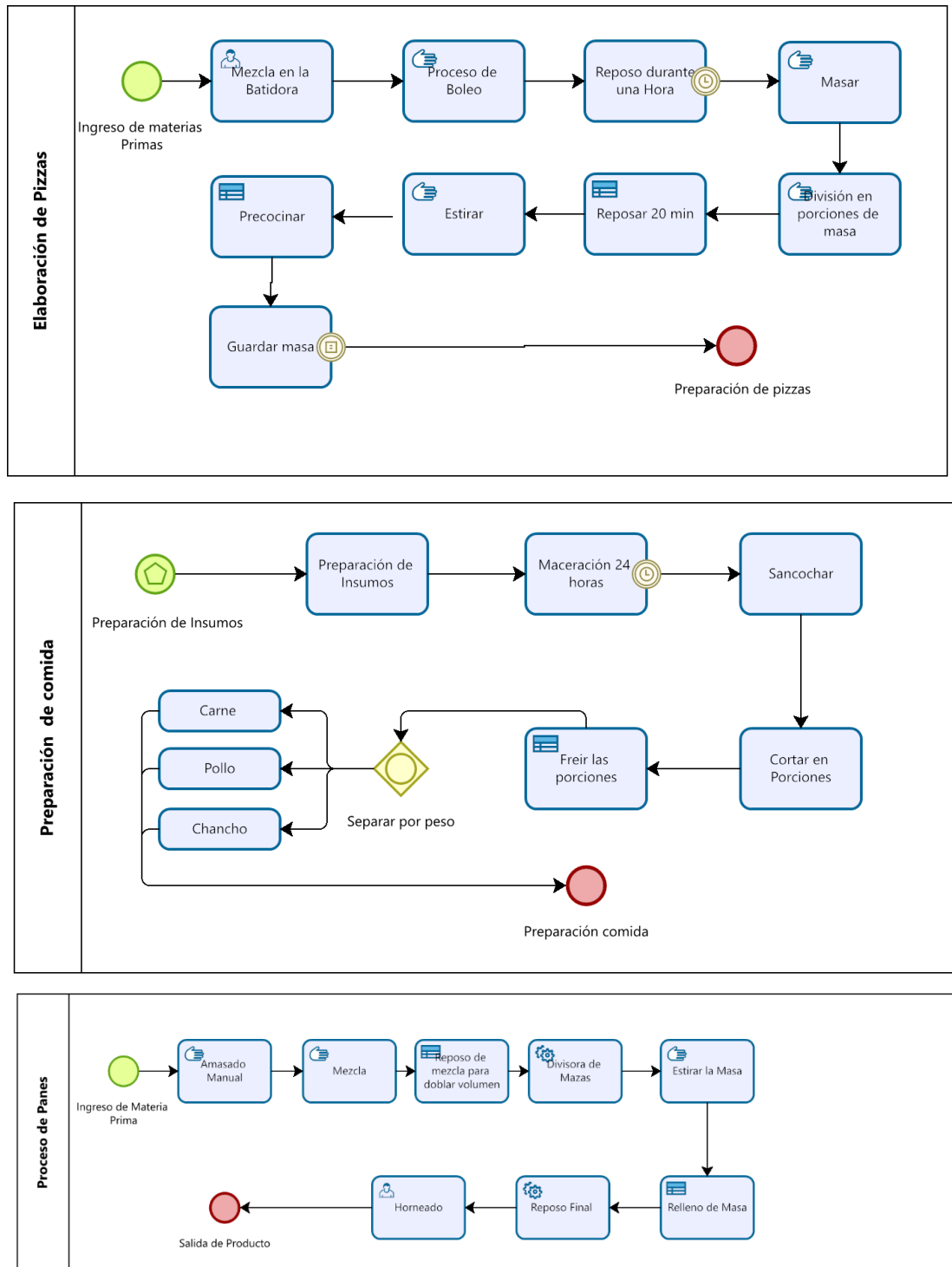
Según Osterwalder y Pigneur (2011) indican que las actividades clave son aquellas acciones de mayor importancia y trascendentales que debe ejecutar una organización para lograr obtener éxito y que son cruciales para la entrega de una propuesta de valor, ser capaces de llegar a los mercados objetivos, establecer relaciones perdurables con los clientes y en consecuencia poder cumplir con las expectativas de ingresos en los periodos de tiempo establecidos. Estas actividades son distintas para cada modelo de negocio, siendo las siguientes actividades clave las identificadas en Horno 48:

#### **a) Proceso de Producción:**

En este modelo planteado se observa que el proceso de panificación no es un proceso estandarizado, por el contrario, es un proceso con alta variabilidad en el contexto de un producto artesanal lo cual le brinda un matiz de personalización tanto en gustos y formas. Sin embargo, sí se respeta los procesos más comunes como amasado, mezcla, reposo y horneado al ser ellos imperativos dentro del proceso de producción.

**Figura 1**

*Procesos de Producción*



*Nota. Desarrollado por los autores.*

En el presente gráfico de procesos se realizó bajo la metodología BPMN Modelo y notación de procesos de negocios. Básicamente se trata de un conjunto de símbolos o iconos para estandarización de los procesos productivos.

**b) Administración y seguimiento constante de todas las plataformas virtuales:**

Según Kotler en los tiempos presentes donde la información domina el ambiente de negocios, los consumidores se hallan bien documentados y son capaces de comparar diversas ofertas para un mismo producto o servicio. Por lo tanto, la empresa debe segmentar el mercado de forma correcta para satisfacer y llegar al mercado objetivo.

Como un punto clave para el negocio propuesto es la correcta administración y seguimiento del manejo de las plataformas virtuales, es sumamente importante contar con marketing digital adecuado donde difundir ofertas, eventos, y demás puntos beneficiosos para la empresa ya que hoy en día es un punto débil en la empresa.

**c) Ventas y Atención al cliente:**

Consiste en gestionar la forma de atención al público con el fin de cubrir y satisfacer sus necesidades y expectativas para así lograr mayores beneficios y fidelización de los clientes. (Andrew, 1989).

Por tal motivo para el caso del negocio propuesto se busca contar con un trato de gestión de atención al cliente con altos estándares fomentando cubrir las expectativas y generando promotores que sumen a la fidelización de la marca y producto.

**2.2.3. Recursos Clave**

Para Osterwalder y Pigneur (2011) los recursos clave son todos aquellos medios que requiere la organización que sirven para la creación de la propuesta de valor, alcanzar los mercados objetivo y lograr el establecimiento de relaciones redituables con estos segmentos seleccionados y, consecuentemente, lograr el nivel de ingresos requerido por la dirección. Cada modelo de negocio requiere de recursos distintos, y en este caso son los siguientes:

- **Manejo de Plataformas Virtuales, Redes Sociales para marketing:** Un recurso imperativo para el control y manejo de marketing es el uso de plataformas digitales y redes sociales.
- **Infraestructura y equipamiento:** El modelo de negocio propuesto plantea y se enfoca en mostrar y dar un ambiente rústico cálido.

- **Capital Humano:** Se debe contar con personal calificado de acuerdo a las funciones que debe desempeñar en la empresa, de igual modo se brindará capacitación constante para la óptima atención al cliente.

#### ***2.2.4. Propuesta de valor.***

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor, cuyo objetivo es la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema, influye en la elección de un cliente entre alternativas comerciales. En otras palabras, la propuesta de valor es una colección de bienes o servicios que pueden satisfacer las demandas de un nicho de mercado específico. De esta forma, la propuesta de valor es un componente de una gama de beneficios que una empresa puede ofrecer a sus clientes. Algunas de estas propuestas pueden ser innovadores y ofrecer algo nuevo o disruptivo, mientras que otras son similares a ofertas existentes con alguna característica o atributo adicional. Se considera que Horno 48 cuenta con una propuesta de valor compuesto y se detallan a continuación:

Los precios están enfocados y pensados en la accesibilidad a los segmentos A, B y C gracias a la gama de productos ofrecidos.

Productos adicionales: El presente modelo de negocio cuenta con una gama adicional para sacarle un valor agregado al horno artesanal con el que se cuenta y es por tal motivo que se cuenta con platos adicionales como son las pizzas y platos tradicionales al horno.

Infraestructura: Un valor presente en el modelo de negocio es mantener y aprovechar el escenario rústico que va de la mano con un producto artesanal buscando brindar un escenario de calidad para los clientes que busquen consumir dentro de las instalaciones.

#### ***2.2.5. Relación con los clientes.***

De acuerdo con lo señalado por Osterwalder y Pigneur (2011) cada negocio debe decidir qué tipo de relación quiere tener con cada segmento de mercado al que quiere apuntar. Esta relación se puede personalizar o automatizar en función de tres factores esenciales: adquirir nuevos clientes, retener los existentes y aumentar las ventas.

La relación que Horno 48 tendrá con sus clientes, será una atención personalizada mediante una buena atención con un rápido servicio, con ello se buscará fidelizar a los clientes.

De igual modo, en las ventas generadas en plataforma virtual se buscará obtener un feedback sobre el tiempo de servicio y la calidad del producto.

### **2.2.6. *Canales de venta.***

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que la interacción entre una empresa y sus clientes está determinada por sus canales de comunicación, marketing y distribución. Estos puntos de contacto son cruciales para su experiencia. Estos canales sirven para una variedad de propósitos, que incluyen exhibir los bienes y servicios de la empresa y ayudar en la evaluación de la propuesta de valor., así como la entrega de facilidades requeridas por los clientes para que puedan adquirir los productos o servicios y disponer del servicio post venta.

El canal de venta es el modo en el que la empresa llega a su público objetivo. Para la ampliación del Restaurante Horno 48 utilizaremos distintos tipos de canales propios:

**Venta en Restaurante:** En el local se realizará la venta directa de productos, tanto para servirse en mesa como para llevar.

**Redes Sociales:** La empresa contará con Facebook e Instagram, en los cuales se mantendrá publicada la carta del restaurante, así como las promociones del día para incentivar el consumo de los clientes. La red social le permitirá ingresar a un enlace directo que lo llevará a la plataforma de WhatsApp, mediante la cual el cliente podrá realizar su pedido a un asesor de venta.

### **2.2.7. *Segmento de clientes o mercado***

En lo referente al segmento de mercado, Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan que todos los negocios deben girar en torno a los clientes, pues ninguna empresa puede sobrevivir si es que no posee clientes rentables. Por otra parte, es posible incrementar la satisfacción de éstos segmentándolos de acuerdo con el comportamiento y otros atributos en común. Dentro de un modelo de negocio se puede definir uno o varios segmentos de mercado, independientemente de su tamaño. Las empresas necesitar seleccionar de forma fundamentada los segmentos a los que se debe dirigir y a los que no va a considerar como prioritarios.

Horno 48 se encuentra enfocado a los segmentos socioeconómicos: A, B y C en la ciudad de Arequipa, ya que son esos segmentos los que visitan el distrito de Yanahuara ya sea por un vínculo laboral o por recreación. Otro segmento al que se dirige el negocio es al turismo, pues Yanahuara representa un destino turístico de alto tránsito dentro de Arequipa.

### **2.2.8. Fuentes de Ingreso**

Sobre las fuentes de ingreso, Osterwalder y Pigneur (2011) indican que los ingresos son como las arterias de la empresa y cada organización debe determinar el valor por el cual está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por el servicio o producto ofrecido. Identificar correctamente este valor servirá para que la empresa cree diversas fuentes de ingresos mediante los diferentes segmentos de mercado que atiende. Para estos autores un modelo de negocios cuenta con dos clases de ingresos, los que son generados por pagos puntuales de clientes y los que son recurrentes, provenientes de pagos periódicos realizados a cambio de la correcta recepción de la propuesta de valor o de la adecuada prestación del servicio post venta.

Para el presente trabajo, el flujo de ingreso se generará gracias al pago de consumo por productos adquiridos. Estos ingresos podrán realizarse ya sea por pago en efectivo, deposito, transferencia, yape o plin.

### **2.2.9. Estructura de costos**

Osterwalder y Pigneur (2011) indica que para calcular los costes previamente se deben definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave, considerando siempre que los diferentes modelos de negocio tienen diferentes niveles de costos, así como que siempre se debe buscar minimizar los costos.

La estructura de costos de Horno 48 estará basada en:

Inversión: Se realiza un préstamo para poder implementar la ampliación de Horno 48, el cual tendrá un pago mensual. También parte de la inversión la financiaran los accionistas.

- Costos y gastos de operación
- Costos de producción
- Gastos administrativos
- Gastos de ventas

Así mismo se van a considerar:

- Costos Fijos: éstos no varían independientemente de la cantidad de producción.
- Costos Variables: éstos por el contrario sí varían proporcionalmente al volumen de producción.

### **2.3. Conclusiones del capítulo**

- Mediante el desarrollo del modelo Canvas, se logró identificar aquellos puntos críticos del modelo de negocio. Se ha logrado determinar la propuesta de valor del negocio, así como la identificación del segmento de mercado, socios estratégicos, actividades clave, canales, recursos clave y los flujos de ingreso y costo.
- El Modelo Canvas ha permitido obtener una visión global de Horno 48, dando a entender mejor el funcionamiento de la empresa para un mejor análisis interno del mismo
- La propuesta de valor que brinda Horno 48 se encuentra centrada en la calidad de los productos que ofrece y en la variedad de productos que puede elaborar en el horno a leña.
- Se ha determinado que Horno 48 solo tiene ingresos por la venta de sus productos en sus locales por lo que, dada las circunstancias del mercado y la competencia, es recomendable buscar nuevas alternativas de ingresos.
- Horno 48 puede integrar la relación con el cliente con un nuevo canal de venta a través de redes sociales y/o medios de comunicación digital a través de los cuales puede interactuar con los clientes, buscando su fidelización y a la vez propiciar la venta de los productos.
- El modelo Canvas también nos muestra como identificar los costos asociados a Horno 48, clasificarlos y así poder gestionar de manera óptima los mismos. Es importante reconocer los costos asociados al volumen de ventas, que son los costos variables y los que no están asociados al mismo, que son los costos fijos.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATEGICO**

En este apartado se analizará el entorno del negocio, para poder realizar el análisis estratégico de Horno 48, se utilizará las herramientas indicadas en el libro de Administración Estrategia de Lydia Arbaiza, ya que nos proporcionará un análisis completo tanto interno y externo de la empresa ya existente, así como obtención de estrategias para su expansión.

Considerando los puntos positivos y negativos también se definirán las estrategias principales que usarán las fortalezas para aprovechar las oportunidades y así como para enfrentar las posibles amenazas y las estrategias que brindarán un camino para tomar acción y trabajar en las debilidades identificadas.

### **3.1. Análisis Interno**

El análisis interno del negocio se realizará en primer lugar a través de una auditoría funcional siguiendo los lineamientos de David (2013), evaluando a las principales áreas de Horno 48. Posteriormente se presentará un análisis de los principales “stakeholders internos” señalando las expectativas que tienen estos actores interesados de la empresa, el interés que tiene la empresa de ellos e indicando el resultado de esta interacción.

#### **3.1.2. Auditoría Funcional**

La auditoría funcional llevada a cabo en Horno 48, enfocada en la evaluación del correcto desarrollado de las funciones de la empresa, se ha realizado considerando las áreas funcionales indicadas por David (2013) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” y utilizando las listas de preguntas que presenta para cada área funcional y que son usadas para identificar las fortalezas y debilidades de las áreas seleccionadas. El levantamiento de información referente a las áreas funcionales se realizó a través de la entrega de un cuestionario y por medio de observación directa realizada en el mismo local.

##### **3.1.2.1. Antecedentes**

Horno 48 es un restaurante nacido de la necesidad de brindar una oferta de comida diferente a los viajeros que ingresan y se retiran de la ciudad de Arequipa, por vía terrestre, y que años atrás, no tenían un lugar en donde realizar una parada y poder acceder a una comida distinta a las ofrecidas de manera informal en la zona y que no contaban con

ninguna garantía de salubridad. Como lo indica su nombre, Horno 48 se encuentra actualmente ubicado en la carretera interoceánica sur 34 A, en la zona conocida como “La Repartición o “El 48”, dado que en esta zona se divide la carretera interoceánica en dos tramos, uno que va hacia la ciudad de Lima y el otro que se dirige a los departamentos de Moquegua y Tacna. Actualmente la empresa ofrece una variedad de productos que son cocinados en un horno a leña, de manera artesanalmente, entre los cuales se encuentran los diferentes panes rellenos, lasaña y pizza entre los principales. En la actualidad “Horno 48” cuenta con 10 trabajadores.

### ***3.1.2.2. Justificación***

Se ha decidido realizar una auditoría interna en la empresa Horno 48 con el propósito de evaluar la situación actual del negocio en sus diversas áreas funcionales, así como determinar el nivel de eficiencia con el cual actualmente viene operando.

### ***3.1.2.3. Objetivo General de la auditoría***

Evaluar el desempeño de las principales áreas funcionales de Horno 48 que son administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información.

### ***3.1.2.4. Objetivos Específicos de la auditoría***

- Identificar las fortalezas y/o competencias distintivas a fin de que estas puedan aprovechadas para desarrollar ventajas competitivas.
- Identificar las debilidades y/o aspectos de mejora.

### ***3.1.2.5. Técnicas de recopilación de información***

- Cuestionarios basados en la lista sugerida por David (2013) a dueños/accionistas/gerentes y empleados.
- Observación directa.

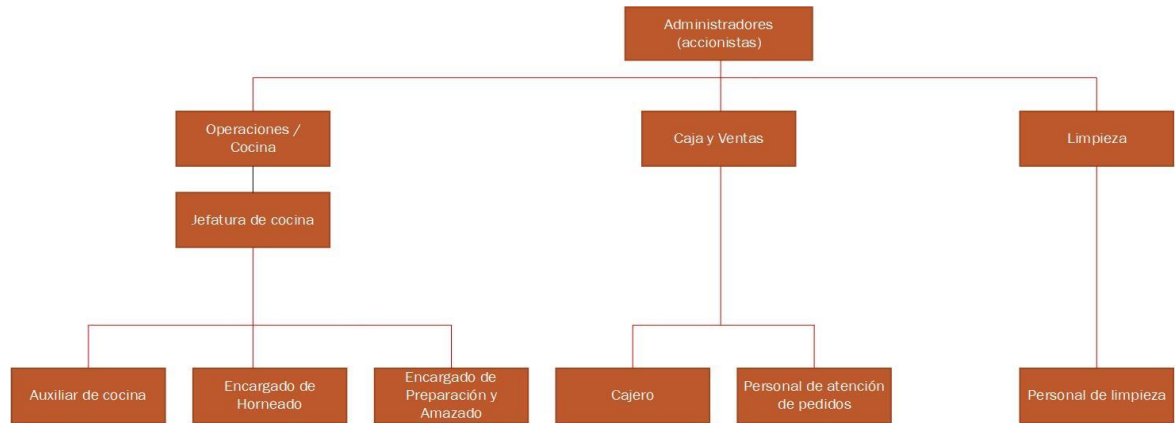
### 3.1.2.6. Misión y Visión de Horno 48

- Misión: Producir y comercializar alimentos artesanales en constante innovación, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores, socios y comunidad.
- Visión: Ser una empresa referente de Arequipa, reconocida por sus productos de calidad artesanales en horno a leña, brindando un servicio integral.

### 3.1.2.7. Organigrama Horno 48

**Figura 2**

*Organigrama Horno 48*



*Nota. Elaborado por los autores del trabajo de investigación.*

### 3.1.2.8. Análisis de las principales áreas funcionales

#### 3.1.2.8.1. Gerencia

La gerencia de la empresa está formada solo por el dueño, el cual es responsable de la toma de decisiones de la misma. De él depende el éxito y funcionamiento de la empresa y de la guía a los colaboradores.

El gerente tiene las funciones básicas de planeación de producción, organización de las áreas operacionales, administración del personal, la motivación a los mismos y el control de todas las áreas.

La carga actual de la gerencia es alta y requiere organización estratégica.

#### 3.1.2.8.1.1. Fortalezas de Gerencia

- Las metas a corto plazo son medibles y conocidas por todo el personal.

- Horno 48 actualmente cuenta con instalaciones adecuadas para prestar el servicio en la carretera.

- El orden jerárquico en la empresa, y por el tamaño de esta, es claro y conocido por todos los colaboradores.

- Todos los colaboradores tienen claras sus funciones y responsabilidades.

- En Horno 48 se mantiene un adecuado clima laboral que influye en la baja rotación de empleados y en el alto nivel motivacional con el que cuentan los mismos.

- Horno 48 mantiene un adecuado nivel remunerativo acorde al mercado.

#### ***3.1.2.8.1.2. Debilidades de Gerencia***

- La empresa carece de un plan estratégico planteado por la dirección que establezca los principales lineamientos para un crecimiento sostenible a largo plazo.

- El gerente absorbe gran cantidad de funciones y no delega parte de las mismas.

#### ***3.1.2.8.2. Producción / Operación***

El área de producción es el área central de la empresa por la parte productiva y consiste en todas las actividades de transformación de insumos y servicios para que Horno 48 brinde los productos que ofrece.

Actualmente el proceso de producción abarca la compra de insumos y el procesamiento de los mismos para el amasado tanto de panes como de pizzas y adicionalmente el procesamiento para los platos adicionales que ofrece.

El dueño es el encargado de la compra de insumos, maquinarias, contratación del personal y control de calidad para poder lograr la producción requerida.

#### ***3.1.2.8.2.1. Fortalezas de Producción***

- Horno 48 utiliza insumos y materia prima de calidad.

- El cumplimiento de los proveedores de los principales insumos para la preparación de los productos es adecuado.

- El mobiliario de Horno 48 se encuentra en adecuadas condiciones y cumple con todos los requerimientos necesarios para el manejo de alimentos.

#### ***3.1.2.8.2.2. Debilidades de Producción***

- Se deben optimizar los controles más eficientes para el adecuado control de los inventarios.

- Se deben implementar políticas y optimizar procedimientos relacionados a los controles de calidad y estandarización de la misma en los productos ofrecidos.

### **3.1.2.8.3. Marketing**

Para Horno 48 no existe en la actualidad un área de marketing ni se terceriza por ninguna empresa.

En los años que la empresa se encuentra en el mercado se han realizado fotografía de los productos, el lugar y se trabaja con publicidad física en el mismo local actual, pero no se tiene un plan estratégico de marketing que permita posicionar la marca por diferentes canales.

Con respecto al análisis de data de los clientes, en análisis de la venta de productos, la planeación de producto, la fijación de precios, investigación de mercado y análisis de oportunidades para la toma de decisiones, son puntos que se encuentran sin desarrollar a profundidad, con estrategias necesarias, dentro de la empresa.

#### **3.1.2.8.3.1. Fortalezas de Marketing**

- Horno 48 tiene definido claramente su mercado objetivo, por ende su marketing se basa en boca a boca entre sus clientes.

- Actualmente la posición de la empresa, frente a sus competidores que han aparecido cerca a la locación, es privilegiada y reconocida por los viajeros lo que ha permitido a la empresa incrementar su participación de mercado en los recientes años.

#### **3.1.2.8.3.2. Debilidades de Marketing**

- La empresa no realiza investigación de mercado o busca realizar un análisis profesional del mismo.

- La empresa no cuenta con una persona responsable del área de marketing.
- La empresa carece de una estrategia de marketing.
- La empresa carece de una estrategia publicitaria y de promoción de sus productos.
- La empresa no tiene una fuerte presencia en internet y no maneja adecuadamente los diferentes canales de comunicación y promoción.

### **3.1.2.8.4. Finanzas y Contabilidad**

Horno 48 al ser una empresa pequeña, no cuenta con personal que realice el análisis financiero, las decisiones de inversión están a cargo del dueño y gerente de la organización.

Se cuenta con un respaldo de capital que permitió la construcción de la infraestructura actual y ha permitido tener la actividad productiva actual sin recurrir a ningún tipo de apalancamiento.

A largo plazo con el crecimiento de la empresa es necesario evaluar las herramientas financieras y elaborar los planes o estrategias con respecto a la formulación de alternativas viables que permita dar respaldo a la empresa.

#### ***3.1.2.8.4.1. Fortalezas de Finanzas y Contabilidad***

- La empresa tiene acceso a financiamientos de corto plazo (capital de trabajo).
- La empresa tiene acceso para obtener financiamiento de largo plazo para poder renovar activos y realizar nuevas inversiones.
- La empresa tiene buenos niveles de liquidez dado que no tiene problemas de capital de trabajo.

#### ***3.1.2.8.4.2. Debilidades de Finanzas y contabilidad***

- La empresa no lleva un registro y/o realiza el cálculo de las principales razones financieras para llevar un control de la gestión financiera.
- No hay una persona totalmente responsable de la gestión financiera de la empresa.

#### **3.1.2.8.5. Investigación y Desarrollo**

##### ***3.1.2.8.5.1. Fortalezas de investigación y desarrollo***

- Se han desarrollado productos que son ofrecidos únicamente por Horno 48 y son factores diferenciadores del mismo.
- Los productos que desarrolla y ofrece Horno 48 al mercado son altamente competitivos.

##### ***3.1.2.8.5.2. Debilidades de investigación y desarrollo***

- Horno 48 no cuenta con un área de investigación y desarrollo.
- La empresa no cuenta con instalaciones especializadas para el desarrollo de nuevas recetas o nuevos productos.

#### **3.1.2.8.6. Sistemas de información**

David (2013) indica que la información es decisiva para la toma de decisiones de una empresa y que permite diferentes análisis internos como fortalezas y debilidades.

Horno 48 no cuenta con bases de datos que puedan apoyar a la toma de decisiones. Si bien se cuenta con sistemas de facturación, no existe un área interna que adapte el sistema

en caso se requiera, y que permita obtener datos de los consumos actuales. Este servicio lo maneja una empresa externa para lo cual se coordina de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

#### **3.1.2.8.6.1. Fortalezas de sistemas de información**

- El sistema con el que cuenta la empresa cuenta con las correspondientes contraseñas.
- El sistema con el que cuenta la empresa es fácil de utilizar y amigable e intuitivo para el usuario.

#### **3.1.2.8.6.2. Debilidades de sistemas de información**

- Por el tamaño de la empresa, no existe un responsable exclusivo del sistema de información de la empresa.
- La información recabada no se actualiza regularmente y no es usada por la gerencia de la organización.
- No se analiza la información generada por el sistema para la realización de planes estratégicos.

#### **3.1.2.8.7. Cultura organizacional**

Según la definición de David (2013), la cultura organizacional de una organización es una colección de comportamientos que ha desarrollado para enfrentar los desafíos de la integración tanto interna como externa. Estos comportamientos han demostrado ser efectivos y se han transmitido a los nuevos miembros de la organización como una práctica válida. Para David la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa dado que esta debe trabajar en conjunto con la estrategia.

Por lo indicado anteriormente, es relevante determinar los aspectos positivos y negativos presentes en Horno 48 a fin de poder proponer estrategias que se encuentren alineadas a la cultura organizacional presente en la empresa.

#### **3.1.2.8.7.1. Fortalezas de la cultura organizacional**

- Los colaboradores de Horno 48 tienen un alto nivel de sentido ético y de disciplina en el trabajo, respetando los horarios asignados, demostrando un adecuado comportamiento en la realización de sus actividades a lo largo de la jornada laboral.

- Para promover el adecuado clima laboral, la empresa fomenta actividades de integración fuera del horario laboral.
- En la empresa impulsa el reporte y/o el informe de cualquier incidente, así sea grande o pequeño, a fin de poder tomar acciones correctivas en el menor plazo posible y evitar que el negocio sea afectado significativamente.
- La empresa fomenta la participación de los trabajadores en la constante búsqueda de la optimización de procesos, escuchando las ideas y/o mejoras que estos puedan proponer para la mejor realización de sus labores, fomentando la creatividad en innovación dentro de la organización.
- Horno 48 es una empresa que impulsa la participación de las mujeres y las diferentes minorías en todos los niveles de la organización.
- El estilo gerencial de Horno 48 es participativo, en donde el gerente brinda apoyo a las áreas que requieren del mismo.
- A pesar de que la empresa no cuenta con un plan específico de responsabilidad social, Horno 48 realiza acciones como la separación residuos, colaboración con proyectos de voluntariado y apoya otorgando alimentos a algunas localidades ubicadas en la carretera, cercanas al local.

#### ***3.1.2.8.7.2. Debilidades de la cultura organizacional***

- No se realizan muchas reuniones de trabajo.
- La empresa no cuenta con un programa de salud para sus trabajadores, sin embargo, si se cumple con todos los requisitos exigidos por la ley laboral.

### 3.1.3. Análisis de Stakeholders Internos

**Tabla 2**

*Análisis de Stakeholders Internos*

<b>Stakeholders</b>	<b>Qué esperan de la empresa</b>	<b>Que espera la empresa de ellos</b>	<b>Resultado de la interacción</b>
<b>Trabajadores</b>	Se espera tener una buena relación, que la empresa ofrezca buenas condiciones de trabajo como en salarios y clima laboral.	Se espera tener una buena relación cumpliendo con los objetivos de producción y ventas eficientemente.	Aliado
<b>Dueños</b>	Se espera que la empresa de la rentabilidad esperada para continuar invirtiendo.	Se espera tener el respaldo financiero necesario para las inversiones necesarias, tanto en producción y ventas como en capital necesario para expansión de la empresa.	Aliado

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación

### 3.1.4. Matriz EFI

**Tabla 3****MATRIZ EFI para la empresa HORNO 48**

<b>Fortalezas</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
1	La empresa tiene una baja rotación de personal y un adecuado clima laboral con trabajadores identificados	0.02	3	0.06
2	El orden jerárquico de la empresa es conocido por toda la organización y cada colaborador conoce sus correspondientes funciones y responsabilidades	0.03	3	0.09
3	Las metas de corto plazo son medibles y conocidas por todos los colaboradores	0.05	3	0.15
4	Horno 48 tiene proveedores con un nivel alto de confiabilidad	0.04	4	0.16
5	El mobiliario con el que cuenta Horno 48 es el adecuado para la preparación de los productos ofrecidos y cumple con los requisitos para el manejo de alimentos.	0.05	4	0.2
6	Horno 48 ofrece productos de calidad a una buena relación calidad/precio	0.07	4	0.28
7	Horno 48 utiliza insumos y materia prima de calidad para la preparación de sus productos	0.07	3	0.21
8	La empresa tiene acceso a financiamientos de corto y mediano/largo plazo	0.07	4	0.28
9	La empresa no registra problemas de requerimiento de capital de trabajo	0.07	4	0.28
10	La marca Horno 48 es reconocida por la mayoría de los viajeros que transitan regularmente por la carretera (sector denominado el 48)	0.03	3	0.09

<b>Debilidades</b>				
1	No se cuenta con un plan estratégico al largo plazo que guíen las acciones y/o decisiones de corto plazo.	0.07	1	0.07
2	La gerencia no delega funciones	0.02	2	0.04
3	Los controles de inventarios y producción son deficientes	0.04	1	0.04
4	La empresa no cuenta con un responsable de marketing y no tiene una estrategia que dirija los lineamientos de la mezcla de marketing	0.07	2	0.14
5	La empresa no realiza un análisis profesional/técnico del mercado objetivo	0.05	2	0.1
6	La empresa no utiliza apropiadamente los nuevos canales de promoción y comunicación (páginas de internet, redes sociales)	0.07	1	0.07
7	La empresa no tiene calculadas las principales razones financieras y no lleva un control de las mismas (gestión financiera deficiente)	0.07	1	0.07
8	No se cuenta con un programa y/o planes para el desarrollo de nuevas recetas y/o productos	0.04	2	0.08
9	La empresa no utiliza la información generada por el sistema que utiliza para consolidarla, analizarla y tomar decisiones	0.04	2	0.08
10	Falta de programa de capacitación al personal	0.03	2	0.06

<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.55</b>
--------------	--	-------------	--	-------------

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

De la matriz EFI herramienta de análisis estratégico utilizada se basa en la Identificación de Factores Internos que es el primer paso es identificar y enumerar todos los factores internos que afectan a la organización, posteriormente la asignación de puntajes se les asignan puntajes o calificaciones en función de su impacto los que pueden variar en una escala, por ejemplo, del 1 al 5, donde 1 representa un impacto muy débil y 5 representa un impacto muy fuerte posterior a ello es la ponderación de factores, se asigna un peso o ponderación a cada factor para reflejar su importancia relativa en el éxito general de la organización. Los pesos se expresan como porcentajes que suman 100%. Finalmente, el cálculo de puntaje ponderado donde para calcular cada factor interno, se multiplica el puntaje asignado por su ponderación correspondiente. Esto da como resultado un puntaje ponderado para cada factor que refleja tanto su importancia como su impacto

## **3.2. Análisis Externo**

### ***3.2.1 Benchmarking***

Se utilizará la Herramienta de Benchmarking para comparar la empresa con referentes en competencias en cuanto similitud de productos y elaboración en horno artesanal y/o en el rubro de cafetería.

#### ***3.2.1.1. Cafetería Capriccio***

El 30 de julio de 1992, Capriccio comenzó sus operaciones en un espacio reducido situado en la Avenida Cayma de la Ciudad de Arequipa. Hoy en día desarrolla sus actividades en los rubros de pastelería, heladería y cafetería y cuenta con 11 locales ubicados de manera estratégica en diversos distritos de la ciudad de Arequipa, así como también logro expandirse a la ciudad de Cusco, Ica, Ilo, Juliaca, Moquegua, Tacna y Trujillo. Capriccio ofrece varias cartas a sus clientes: carta cafetería, carta de tortas, carta de panadería, carta de refrigerados y carta de piqueos. Capriccio ofrece el servicio de “delivery” a través de los aplicativos Rappi y Pedidos Ya. Capriccio tiene página web y presencia en redes sociales. La carta de productos que ofrece Capriccio puede verse en el anexo 7.

### ***3.2.1.2. Cafetería Munanqui***

Es un pequeño restaurante que inicio actividades el año 2016 con el concepto de casa de té que ofrece a los clientes una variedad de infusiones elaboradas en base a diversas mezclas de hierbas florales y frutas. Estas infusiones las ofrecen junto con una variedad de sándwich, wraps y postres tanto dulces como salados. Cuenta con tres locales ubicados en calle Jerusalén 702 distrito de Yanahuara, otro en calle mercaderes 407 distrito de Arequipa y otro en el Mall Plaza ubicado en el distrito de Cayma. Los locales de cercado de Arequipa y el Mall Plaza atienden desde las 10:00 de la mañana a las 7:00 de la noche y el local de Yanahuara atiende desde las 3:00 de la tarde a las 7:00 de la noche. El mercado objetivo de la empresa es la población de nivel socioeconómico A y B así como turistas que visitan la ciudad, peruanos y de otras nacionalidades. Munanqui ofrece el servicio de “delivery” a través de los aplicativos Rappi y Pedidos Ya. Munanqui tiene presencia en redes sociales.

### ***3.2.1.3. Restaurante La Despensa***

La Despensa es una cafetería/restaurante ubicada en calle Santa Catalina 302, distrito de Arequipa (Centro Histórico de Arequipa), que ofrece dos opciones de productos, unos que se encuentran listos para su consumo y otro grupo de productos congelados que se ofrecen a los clientes para que estos puedan terminar la cocción de los mismos siguiendo un instructivo que se envía junto con los productos. El menú que ofrece la despensa se puede dividir en productos congelados, ensaladas, panes, pastas caseras, pizzas, postres, quiches, sándwiches y vinos. El mercado objetivo de la despensa es el sector socioeconómico A y B y el sector turístico, tanto de origen nacional como de otras naciones. La Despensa utiliza su propio sistema de “delivery” y compras en línea. La Despensa cuenta con página web y presencia en redes sociales. La carta de productos que ofrece La Despensa puede verse en el anexo 8.

### ***3.2.1.4. Restaurante 13 monjas***

13 Monjas es un restaurante perteneciente a Inversiones Gastronómicas Los Andes (IGA), empresa cuyos principales inversores son un peruano y un inglés y que inicio operaciones el año 2010, que se encuentra ubicado en calle Santa Catalina 300 B1, distrito de Arequipa (muy cerca a la ubicación de La Despensa en el Centro Histórico de Arequipa).

El restaurante ofrece una variedad de platos a la carta, panes, pastas, pizzas, sándwiches, algunas carnes y postres, preparados con ingredientes de alta calidad, así como jugos, cervezas artesanales nacionales e importadas y una variedad de vinos. El mercado objetivo de 13 monjas es el turismo, tanto de origen nacional como internacional, así como el segmento socioeconómico A y B de la población urbana de la ciudad de Arequipa. 13 Monjas utiliza su propio sistema de “delivery” y compras en línea. 13 Monjas cuenta también con una buena publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, como también en páginas de viajeros como TripAdvisor que lo califican con un alto promedio. Por la ubicación estratégica del local, el precio de sus productos es más alto al promedio del mercado. La carta de productos que ofrece 13 Monjas puede verse en el anexo 9.

#### ***3.2.1.5. Pizzería Joaquín***

Pizzería cuyo local principal se encuentra ubicado en calle Miguel Grau 901, distrito de Yanahuara (al frente de la Plaza de Yanahuara), que ofrece pizzas artesanales preparadas en horno a leña desde el año 2008. Adicionalmente Joaquín Pizzería tiene un local en el distrito de la punta de bombón, provincia de islay, departamento de Arequipa. La pizzería ofrece su propio servicio de “delivery” a través de número WhatsApp y número de teléfono fijo. Joaquín Pizzería no tiene mucha presencia en redes sociales. Cuentan con una muy buena atención, ya que son los mismos dueños que preparan la comida y realizan atención al público. Esto les permite contar con precios acorde al mercado. La Pizzería no cuenta con mucha visibilidad en redes sociales, pero es conocida por su sabor y calidad de insumos. La carta de productos que ofrece La Pizzería Joaquín puede verse en el anexo 10.

#### ***3.2.1.6. Horno 48***

Actualmente la sede ubicada en el km 48, cuenta con una amplia variedad de productos como pizzas, panes rellenos y comida realizada en horno a leña. Los precios de los productos ofertados están acorde al mercado, y en algunos casos son más económicos.

Debido a la ubicación actual, el servicio que ofrece la sede es estilo Fast Food, ya que la gran mayoría de clientes hacen su pedido para llevar, se realiza la orden de pedido en caja y se le es entregado en el mostrador, sin tener mayor trato con los clientes.

### 3.2.1.7. Análisis *Benchmarking*

De acuerdo con lo analizado anteriormente, se realiza el cuadro comparativo de Benchmarking. Considerando como variables principales: Calidad, Variedad, Precio y Atención al Cliente. Se realizará la calificación en la siguiente escala: 01 (muy bajo), 02 (bajo), 03 (regular), 04 (bueno) y 05 (muy bueno):

**Tabla 4**

*Benchmarking*

Variable	Restaurantes / Cafeterías				
	13 Monjas	Pizzería Joaquín	Capriccios	Munanqui	Horno 48
Calidad	5	4	5	4	3
Variedad	4	2	5	3	4
Precio	2	4	3	3	5
Atención al cliente	3	4	4	3	2
Promedio	3.50	3.50	4.25	3.25	3.50

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Como resultado, se observa que en promedio la evaluación de las variables, las 3 empresas cuentan con el mismo promedio de 3.5. En Horno 48 resalta el cómodo precio con el que compite en el mercado y muy buena variedad de productos.

Como debilidad se refleja la atención al cliente, que es un punto para mejorar en la nueva sede propuesta en el distrito de Yanahuara debido a que se ofertara con más continuidad el consumo dentro del local.

### 3.2.2. Entorno indirecto

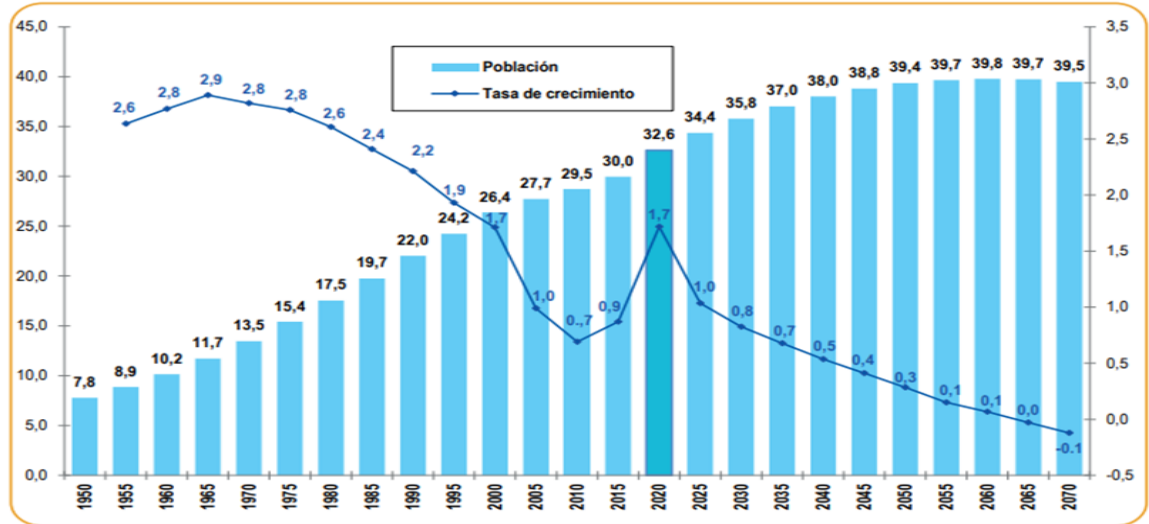
Se presenta un breve análisis con respecto a los factores del entorno social, económico, político, tecnológico, ecológico y geográfico; de tal modo que se pueda analizar estos factores y su comportamiento con el fin de obtener un mejor escenario para la ampliación de Horno 48.

### 3.2.2.1. Análisis social-cultural

En cuanto al análisis sociocultural hacemos referencia a aquellos cambios en la sociedad que pueden influir tanto de manera positiva o negativa en la ampliación del restaurante. Entre estos cambios, tenemos el crecimiento poblacional en el Perú.

**Figura 3**

*Población y tasa de crecimiento de Perú: 1950 -2070*



*Nota. Tomado de Estimaciones y Proyecciones de la población Nacional, por INEI (2020)*

En la figura 3 se observa que el volumen actual de la población peruana, en la cual se observa un alto crecimiento hasta la década del sesenta, luego se inicia un decrecimiento sostenido en la tasa de crecimiento. No obstante, la población continúa en aumento debido a la elevada proporción de personas jóvenes, en la que la tasa de fecundidad es más elevada y no hay una correcta educación en planificación familiar a nivel Perú.

Otro factor importante para analizar es la distribución socioeconómica en el departamento Arequipa, ello nos permitirá determinar el porcentaje de potenciales clientes en la zona de Yanahuara.

**Tabla 5**

*Niveles Socioeconómicos del Departamento de Arequipa - 2024.*

NSE	Porcentaje
AB	20.0%
C	33.4%
D	33.0%
E	13.6%
Total	100.0%

*Nota. Tomado de Municipalidad Provincial de Arequipa (2022), Plan de desarrollo local concertado de Arequipa 2016 – 2021.*

Como indica la tabla 10, el 20% de la población Arequipeña está considerada dentro de un nivel socioeconómico AB, el estudio realizado por la Municipalidad Provincial de Arequipa (2016) nos hace referencia al distrito de Yanahuara como el distrito con mayor población de nivel socioeconómico AB, seguido por el Distrito de Cayma (en la zona Baja). A su vez el estudio nos hace referencia que el Distrito de Yanahuara es el que presenta un mayor nivel de Índice de Desarrollo Humano (IDM) de 0.7358, debido al alto porcentaje de población con gran capacidad económica.

Actualmente en Arequipa se viene presentando las diferentes tendencias gastronómicas de comida saludable y también de preparación artesanal, en donde se busca una oferta de alimentos sanos y poco procesados. Así mismo, dado el encierro que vivió la población durante un largo periodo de tiempo por la pandemia generada por COVID-19, ha generado que actualmente los ciudadanos busquen diversas actividades de ocio los fines de semana y busquen nuevas y diversas ofertas gastronómicas. La reactivación de nuevos proyectos mineros, el incremento del turismo, factores que potencian la reactivación económica en la región.

### **3.2.2.2. Análisis económico**

El presente análisis nos permite identificar las tendencias económicas en el País, como la inflación (afecta el costo de las materias primas, precios, entre otros), tasas de interés de referencia (afecta el costo de los préstamos y la liquidez en el mercado), la variación del

PBI y la variación del tipo de cambio (afecta precio de materia prima), ya que influyen directa e indirectamente con el consumo fuera del hogar.

El BCRP (2022) hace referencia al fenómeno mundial de la inflación creciente que está afectando a los diferentes mercados. Según el informe, las expectativas de inflación a 12 meses se redujeron a 4.68% en noviembre, mientras que para el año 2023 se estiman en 4.40%. Así mismo, como se puede ver en la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas (presentada en la tabla 11) dada a conocer por el BCRP (2022), para los analistas económicos la inflación debe cerrar el 2023 en 4.2% y el 2024 en 3.0%, para el sistema financiero la inflación debe llegar a finales del 2023 a 4.6% y el 2024 a 3.5% y para las empresas que no pertenecen al sistema financiero, quienes son los menos optimistas, la inflación debe cerrar el 2023 en 4.5% y el año 2024 en 4.0%.

**Tabla 6**

*Encuesta de Expectativas Macroeconómicas – Inflación (%)*

	Encuesta realizada al:			
	30 de Set.	31 de Oct.	30 de Nov.	
<b>ANALISTAS ECONÓMICOS 1/</b>				
2022	7,70	8,00	7,90	↓
2023	4,00	4,10	4,20	↑
2024	3,00	3,00	3,00	=
<b>SISTEMA FINANCIERO 2/</b>				
2022	7,30	7,50	7,70	↑
2023	4,05	4,28	4,60	↑
2024	3,50	3,50	3,50	=
<b>EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/</b>				
2022	7,00	7,50	7,50	=
2023	4,50	5,00	4,50	↓
2024	4,00	4,00	4,00	=

<sup>1/</sup> 20 analistas en Setiembre, 15 en Octubre, y 19 en Noviembre de 2022

<sup>2/</sup> 14 empresas financieras en Setiembre, 16 en Octubre, y 15 en Noviembre de 2022

<sup>3/</sup> 318 empresas no financieras en Setiembre, 290 en Octubre, y 296 en Noviembre de 2022

*Nota.* Tomado de BCRP (2022), Programa Monetario Diciembre 2022

En la última nota informativa por el BCRP (2022) del año pasado, el Banco Central de Reserva del Perú ha anunciado un aumento de 25 puntos básicos en la tasa de interés de referencia, elevándola de 7.25% a 7.50%. Esta medida se debe principalmente a la creciente

presión inflacionaria en el país, con una inflación a doce meses que se reportó en noviembre de 2022 en un 8.45%, aunque las expectativas actuales señalan una disminución de la inflación a 4.40% en los próximos doce meses. En el informe Situación Perú, emitido por el BBVA Research (2022), se estima que la segunda mitad del 2023 se iniciaría un proceso de regularización progresivo de la tasa de referencia en el Perú, reduciéndose a finales del año 2023 a 6.5%, y que, a diciembre del año 2024, considerando una reducción significativa de la inflación y que la FED desista en el incremento de la tasa de referencia como se indicó anteriormente, la tasa de interés de referencia se reduzca a 4.0%.

Sobre la tasa de referencia de Estados Unidos, en el informe Perspectivas Monetarias y Financieras Post-Pandemia del BCRP (2022), presentado por el Presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Julio Velarde, se estima una reducción de la tasa de interés por parte de la FED a 4.6% para el tercer trimestre del 2023 y otra reducción de la tasa recién al cierre del año 2024 llegando a un valor de 3.9% (ver tabla 12). Considerando el continuo incremento de la tasa de interés en gran parte del año 2023, un fortalecimiento del dólar frente a otras monedas, que el PBI de Estados Unidos siga decreciendo y la oferta de empleo empiece a disminuir en este país por consecuencia del ajuste monetario, se puede prever una ligera recesión durante el año 2023 en Estados Unidos. El fortalecimiento del dólar y la recesión de Estados Unidos podría generar en el Perú un incremento en el tipo de cambio sol-dólar lo que afectará los niveles de inflación.

*Tabla 7*

*Proyecciones de la FED\**

	2022		2023		2024		Largo plazo	
	Jun. 22	Set. 22	Jun. 22	Set. 22	Jun. 22	Set. 22	Jun. 22	Set. 22
<b>Crecimiento</b>	1,7	0,2	1,7	1,2	1,9	1,7	1,8	1,8
<b>Tasa de desempleo</b>	3,7	3,8	3,9	4,4	4,1	4,4	4,0	4,0
<b>Inflación (PCE)</b>	5,2	5,4	2,6	2,8	2,2	2,3	2,0	2,0
<b>Inflación subyacente (PCE subyacente)</b>	4,3	4,5	2,7	3,1	2,3	2,3	-	-

Nota: El PCE subyacente excluye alimentos y energía.

<b>Tasa de interés (%)</b>	3,4	4,4	3,8	4,6	3,4	3,9	2,5	2,5
<b>Rango de tasas de interés (%)</b>	3,1-3,9	3,9-4,6	2,9-4,4	3,9-4,9	2,1-4,1	2,6-4,6	2,0-3,0	2,3-3,0

\* Incorpora 18 datos de las proyecciones individuales de los miembros de la Fed a fin de periodo.

*Nota. Tomado de BCRP (2022).*

**Tabla 8***Demanda Interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)*

	2021	2022*			2023*		2024*
		Ene.-Set.	RI Set.22	RI Dic.22	RI Set.22	RI Dic.22	RI Dic.22
<b>Demanda interna</b>	<b>14,7</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>
Consumo privado	12,4	5,1	4,2	4,4	3,1	3,0	3,0
Consumo público	10,6	-0,2	1,5	-1,6	2,0	2,0	3,0
Inversión privada	37,4	0,2	0,0	0,0	1,8	1,0	2,5
Inversión pública	24,9	0,6	2,1	6,0	0,0	0,0	4,0
Var. de inventarios (contribución)	-2,5	-0,9	-0,5	-0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Exportaciones</b>	<b>13,7</b>	<b>6,1</b>	<b>5,5</b>	<b>5,0</b>	<b>7,7</b>	<b>6,4</b>	<b>2,5</b>
<b>Importaciones</b>	<b>18,6</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>	<b>6,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,9</b>
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>13,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>

RI: Reporte de Inflación.

\* Proyección.

Fuente: BCRP.

*Nota. Tomado de Reporte de Inflación, por BCR (2022).*

En el informe de inflación emitido por el BCRP en diciembre de 2022, se prevé que el crecimiento económico del Perú en 2023 será del 2.9%, ligeramente inferior al 3.0% estimado para el año 2024. Además, es importante destacar que la institución mantuvo su pronóstico de que la inversión privada se mantendrá sin crecimiento en 2022, y experimentará un aumento del 1.0% en 2023 por el BCRP (2022). En comparación con otros países de la región, el crecimiento del Perú del 2.9% en 2022 lo sitúa en tercer lugar en la lista de los países con mayor crecimiento (ver tabla 9), igualando al crecimiento de América Latina en su conjunto. Para 2023 y 2024, se espera que el Perú tenga el mayor crecimiento económico en América Latina, con un crecimiento del 2.9% en ambos años (ver tabla 9).

Según el BCRP (2022) se proyecta un crecimiento del país del 2.9% para el año 2023, ligeramente inferior al estimado para el año 2024, que es del 3.0%. Además, el BCRP prevé un crecimiento del 1% en la inversión privada para el año 2023, y se espera que para el año 2024 tenga un crecimiento del 2.5% (BCRP, 2022). En cuanto a la región, el crecimiento del 2.9% en el año 2022 situó a Perú como el tercer país con mayor crecimiento, igualando al crecimiento de América Latina en su conjunto (ver tabla 14). Además, se prevé que Perú

liderará el crecimiento en Latinoamérica en 2023 y 2024, con un crecimiento del 2.9% en el año 2023 y del 3.0% en el año 2024, según el BCRP (2022). La información se puede verificar en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Crecimiento Mundial (Variaciones porcentuales anuales)*

	PPP*	2021	2022		2023		2024
			RI Set.	RI Dic.	RI Set.	RI Dic.	RI Dic.
<b>Economías desarrolladas</b>	<b>42,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>	<b>1,4</b>
<b>De las cuales</b>							
1. Estados Unidos	15,9	5,7	1,7	1,9	1,2	0,6	1,2
2. Eurozona	12,0	5,3	2,5	3,0	1,0	0,0	1,3
3. Japón	3,9	1,6	1,8	1,6	1,5	1,2	1,2
4. Reino Unido	2,3	7,4	3,5	4,1	0,1	-0,5	0,7
5. Canadá	1,4	4,6	3,6	3,3	2,0	1,1	1,9
6. Otros	6,8	5,0	2,4	2,4	1,8	1,4	2,4
<b>Economías en desarrollo</b>	<b>57,8</b>	<b>6,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
<b>De las cuales</b>							
1. China	18,7	8,1	3,3	3,0	5,0	4,8	4,8
2. India	7,0	8,9	7,3	7,0	6,0	6,0	5,5
3. Rusia	3,1	4,7	-7,0	-3,4	-2,3	-2,9	1,8
<b>4. América Latina y el Caribe</b>	<b>7,3</b>	<b>6,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,3</b>
Argentina	0,7	10,3	2,8	4,0	0,8	0,5	2,0
Brasil	2,4	4,6	1,8	2,4	1,0	0,9	2,0
Chile	0,4	11,7	1,9	1,9	0,0	-0,5	2,0
Colombia	0,6	10,6	6,0	7,0	2,5	1,8	2,8
México	1,9	4,8	1,8	2,1	1,6	1,3	2,1
Perú	0,3	13,6	3,0	<b>2,9</b>	3,0	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>
5. Otros	21,7	5,3	4,5	4,3	4,0	3,8	3,8
<b>Economía Mundial</b>	<b>100,0</b>	<b>6,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>

\* Base 2021  
Fuente: FMI, Consensus Forecast.

Nota. Tomado de FMI (2022), Consensus Forecast. Reporte de Inflación. Diciembre de 2022.

De acuerdo con el informe Situación Perú del BBVA Research (2022), se espera que el sol peruano siga disminuyendo su valor debido a la disminución en la tasa de interés y a la disminución del interés en los activos de las economías emergentes, así como al aumento del riesgo global. Según sus proyecciones, se prevé que al finalizar el 2023, el tipo de cambio del sol frente al dólar sea de S/ 4.00 a S/ 4.10, y que para el año 2024, se mantenga una tendencia similar a la del año anterior.

Como es conocido las principales actividades económicas de Arequipa corresponden al sector primario y son la agroexportación (sector agropecuario), la pesca y la actividad

minera por lo que se debe tener especial seguimiento en la evolución de las mismas dado que cualquiera incidencia en las mismas afectaría la economía de la región, provincia y distritos que conforman la misma, así como de las personas que viven en estos. Según lo informado por el departamento de estudios económicos con sede en Arequipa del BCRP (2022) la Síntesis de la actividad económica de Arequipa a Diciembre 2022, el sector agropecuario creció 1.4% con respecto al año anterior, lamentablemente el sector pesca creció un 28.5% a pesar de haber registrado una contracción interanual del 52.9% por la nula extracción de la anchoveta y el menor desembarque de recursos marinos. La actividad minera se expandió un 1.8% y creció 9.7% con respecto al año anterior gracias al incremento en los volúmenes de producción de cobre, plata y oro.

Otros indicadores de la actividad económico a resaltar son la producción industrial, el crédito total y la inversión pública. En el caso de Arequipa, como lo informa el BCRP (2022) a diciembre 2022 el sector fabril cayó 6.4% en un periodo interanual, pero en el periodo de enero a diciembre 2022 creció 4.5%. Así mismo, también se indica que los saldos de créditos crecieron en 5.1% en un periodo interanual a pesar de que las tasas de interés se han incrementado por lo que continúa una fuerte presión sobre la inflación desde este sector, pero se puede indicar que hay dinero en el mercado y que el dinamismo de la economía en Arequipa continua. Sobre la inversión pública, ha crecido en un 40.1% en un periodo interanual y un 27.1% en un periodo de enero a diciembre 2022 gracias a los mayores niveles de ejecución mostrado por el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales.

**Tabla 10**

*Arequipa: Otros indicadores de actividad económica (Variación % respecto a similar mes del año anterior)*

	Jul.22	Ago.22	Set.22	Oct.22	Nov.22	Dic.22
Producción industrial 1/	↑ 2,4	↑ 6,6	↑ 7,4	↓ -5,4	↓ -6,8	↓ -6,4
Despachos de cemento 1/	↑ 2,6	↑ 5,6	↑ 6,9	↓ -2,2	↑ 1,6	↓ -3,0
Crédito total 2/	↑ 4,8	↑ 4,5	↑ 4,5	↑ 5,0	↑ 4,4	↑ 5,1
Depósitos 2/	↑ 10,0	↑ 9,7	↑ 8,8	↑ 10,1	↑ 10,1	↑ 3,7
Inversión Pública 1/	↑ 122,1	↑ 22,1	↑ 8,8	↑ 23,6	↑ 54,8	↑ 40,1

1/ En términos reales

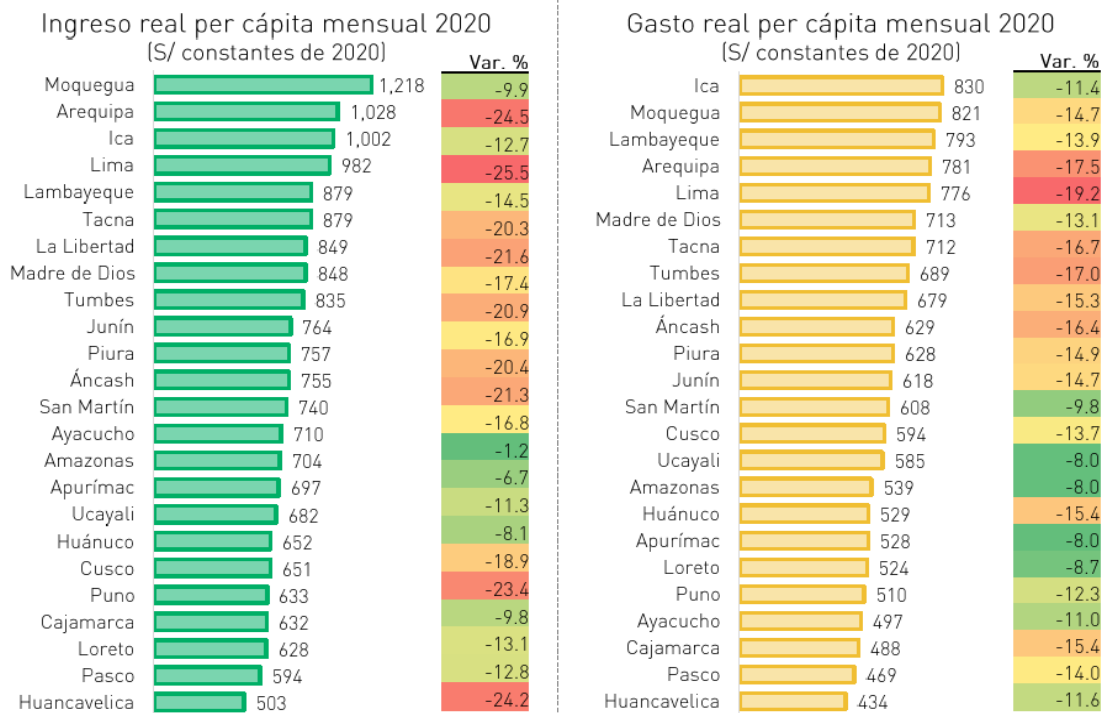
2/ En términos nominales

*Nota. Tomado de BCRP (2022) – Sucursal Arequipa, SBS, SUNAT, PRODUCE y MEF*

Como se puede ver en la figura 4, durante el año 2020 Arequipa, siendo una de las ciudades con mayores niveles de ingresos per cápita, registró una fuerte caída del nivel de ingresos del 24.5% y como consecuencia, del nivel de gasto en 17.5%.

**Figura 4**

*Ingreso y gasto per cápita mensual 2020*



*Nota. Tomado de Macroconsult (2021), proyecciones Económicas Por Región 2021.*

En el futuro cercano se espera que en Arequipa se beneficie de una serie de proyectos de inversión que generen varios puestos de trabajo, mayores ingresos a las personas y potencie el dinamismo económico en la ciudad. Entre la cartera de proyectos públicos podemos mencionar el proyecto Majes- Sigwas II Etapa, construcción de las centrales hidroeléctricas de Lluta y Lluclla, ejecución de varios proyectos mineros como Tía María, Zafranal, Pampas de Pongo, entre otros.

### 3.2.2.3. Análisis político - legal

En la actualidad el gobierno peruano, a través del Título III del Régimen Económico de la Constitución del Perú, indica que en el Perú se ejerce una economía social de mercado, facilitando y vigilando la libre competencia, así como promoviendo la creación de las

pequeñas empresas en todas sus modalidades. Así mismo, en ella se indica y garantiza que el derecho de propiedad es inviolable. Sin embargo, en los recientes meses se ha venido dando una lucha encarnizada entre el poder ejecutivo y el poder legislativo en el país que ha traído como consecuencia la vacancia de los presidentes de la república y un escenario incierto sobre el nuevo gobierno y el llamamiento a nuevas elecciones que puede incluir un referéndum de consulta sobre la instauración de una Asamblea Constituyente que cambie la constitución actual y la seguridad que esta brinda a la inversión privada. De mantenerse la vigente constitución, se debe garantizar la inversión en la apertura del nuevo local el que competirá con varios restaurantes / cafetería como son principalmente Munanqui, 13 Monjas, La Despensa, Capriccio y Joaquín Pizzería.

Arequipa cuenta con un nuevo gobernador regional, el contador Rohel Sánchez Sánchez de la agrupación política “Yo Arequipa” y quien fue anteriormente rector de la Universidad Nacional San Agustín en donde realizo una buena gestión. Rohel Sánchez prometió en campaña culminar con la carretera Arequipa – La Joya, impulsar el desarrollo metropolitano de La Joya, y la ejecución de la segunda etapa del proyecto Majes Siguan II con algunos reajustes. En referencia al proyecto Tía María, indicó que la decisión debe darla el gobierno central y que se debe realizar una auditoría internacional al estudio de impacto ambiental realizado. Adicionalmente, el nuevo gobernador enfocará esfuerzos en destrabar 94 obras en ejecución que se encuentran paralizadas por corrupción.

Adicional a la incertidumbre e inestabilidad política, se infiere que el estado es el responsable de proteger la salud pública y mantener informado a los consumidores como también a la industria alimentaria sobre la inocuidad de los alimentos. Por ello se establecen factores legales, cabe destacar que en Perú existe reglamentación sanitaria de alimentos por lo que la empresa se debe regir por las mismas para el desarrollo de sus actividades. Como las siguientes:

- Resolución Ministerial N° 1020-2010/MINSA, relacionada con las regulaciones sanitarias para la producción, elaboración y venta de productos de panadería, galletería y repostería.

- Normas Técnicas Peruanas: NTP 206.001.1981 - Requisitos para galletas; NTP 206.002.1981 - Requisitos para bizcochos; NTP 206.004.1988 - Pan de molde, blanco e integral, y sus productos tostados; NTP 206.018.1984 - Requisitos para obleas.

- Norma Técnica Sanitaria N° 142-MINSA/2018/DIGESA, que define los principios generales de higiene que deben seguir los restaurantes y servicios similares, actualizando la normativa aplicable a estos establecimientos.

Horno 48 también se debe llevar un seguimiento de la trazabilidad alimentaria, que permitirá realizar un rastreo de las operaciones, transformación de insumos y distribución del pan. No hay restricciones legales que puedan afectar o desfavorecer la comercialización del producto dado que, como indica el artículo 59, del primer capítulo, del tercer título, del régimen económico de nuestra vigente constitución. El Estado apoya la creación de riqueza y protege la libertad en el empleo, el espíritu empresarial, el comercio y la industria. Está prohibido atentar contra la moral, la salud o la seguridad públicas en el ejercicio de estas libertades. El Estado ofrece oportunidades para mejorar los sectores que se ven afectados por la desigualdad; como resultado, apoya a las pequeñas empresas en todas sus formas. Sin embargo, la Municipalidad de Yanahuara debe emitir la licencia de funcionamiento.

Según lo indicado en el Texto Único de procedimientos administrativos (TUPA) de la Municipal Distrital de Yanahuara - 2021, con base legal en los Decretos Supremos N° 002-2018-PCM y N° 163-2020-PCM, para solicitar la Licencia de Funcionamiento se requiere de los siguientes documentos:

- Las personas jurídicas u otras entidades colectivas deberán aportar su número de RUC así como el número de DNI o tarjeta de extranjería de su representante legal.
- Se requiere declaración jurada del representante legal o apoderado que acredite que su poder se encuentra vigente, junto con el número de Registro Electrónico y el asiento de registro en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), para las personas jurídicas u otras entidades colectivas.
- Una declaración jurada que acredite el cumplimiento de las normas de seguridad en la construcción.
- Pago por el privilegio de tramitar (3.682%).

Específicamente los siguientes requisitos:

- Declaración jurada que acredite estar en posesión de la correspondiente autorización sectorial para las actividades que, por ley, la exijan antes de otorgar la licencia de funcionamiento.
- Si se trata de un bien declarado Monumento como parte del Patrimonio Cultural de la Nación, es necesario presentar copia simple de la autorización emitida por el Ministerio de Cultura, según Ley 28296. Si el Ministerio de Cultura participó en las etapas de planificación y supervisó el progreso de la obra antes de la solicitud de la licencia local, este requisito no se aplica. Sólo las edificaciones designadas como parte del patrimonio cultural de la nación están amparadas por la autorización del Ministerio de Cultura para otorgar licencias de funcionamiento.

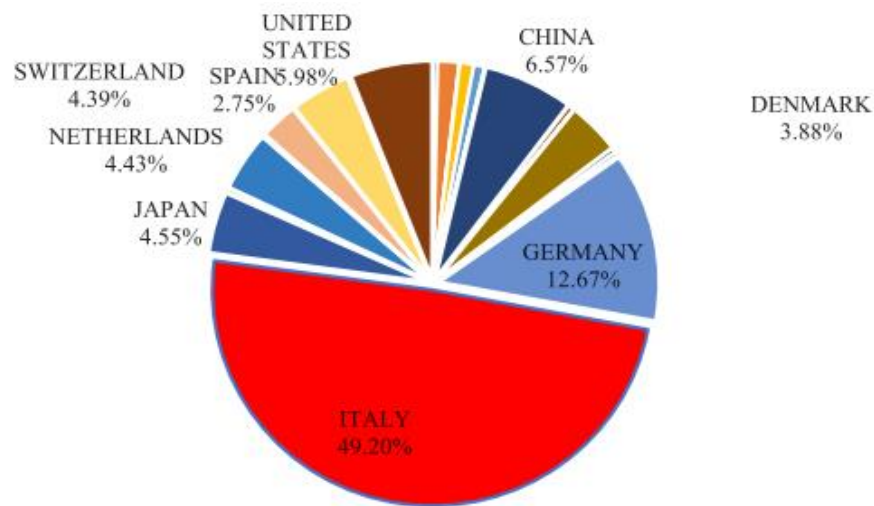
#### ***3.2.2.4. Análisis tecnológico***

El uso de tecnología en cualquier rubro de negocio es importante, para ir de acuerdo con la actualidad mundial. Las empresas requieren adaptarse y modernizarse con el fin de que existan mejoras en procesos, estrategias, relación con proveedores y clientes para mejorar costos, aumentar ingresos y generar una ventaja competitiva.

En el rubro de restaurante, el entorno tecnológico se compone por la maquinaria y equipos clave para el funcionamiento. Es por ello que en Perú se realiza la importación de dicha maquinaria, según SUNAT la partida arancelaria Nro. 843810 “Máquinas y aparatos para panadería, pastelería, galletería o la fabricación de pastas alimenticias”. Como muestra la Imagen 08, indica los países de los cuales procede la mayor parte de esta maquinaria exportada al Perú en el periodo del 2013 al 2017.

**Figura 5**

*Importaciones por país de procedencia 2013 – 2017*



*Nota. Tomado de Sunat (2017).*

Para Horno 48, la idea de negocio se basa en la utilización de hornos artesanales hechos a mano y a medida según los requerimientos del restaurante.

### **3.2.2.5. Análisis ecológico**

El impacto ambiental producido por la actividad económica ha cobrado fuerza en los últimos años. Esto conlleva que las empresas le otorguen cada vez más importancia al desarrollo sostenible.

En Perú con el fin de reducir el impacto se crearon leyes de reducción de consumo de plástico, y se ve un gran impacto en el uso de bolsas de plástico, ya que la acumulación de bolsas en el medio ambiente es negativa por su acumulación y no son compostables en su mayoría como lo menciona la Ley N° 30884.- Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.

El impacto en panadería, con el fin de colaborar, usa bolsas de papel reciclado para la entrega de productos en venta incitando a la reducción de uso de bolsas plásticas.

En tal sentido entendemos que las actividades propias de la operación generarán residuos sólidos los cuales tiene que ser dispuesto de manera responsable a sus distintas fuentes de disposición final.

#### ***3.2.2.6. Análisis geográfico***

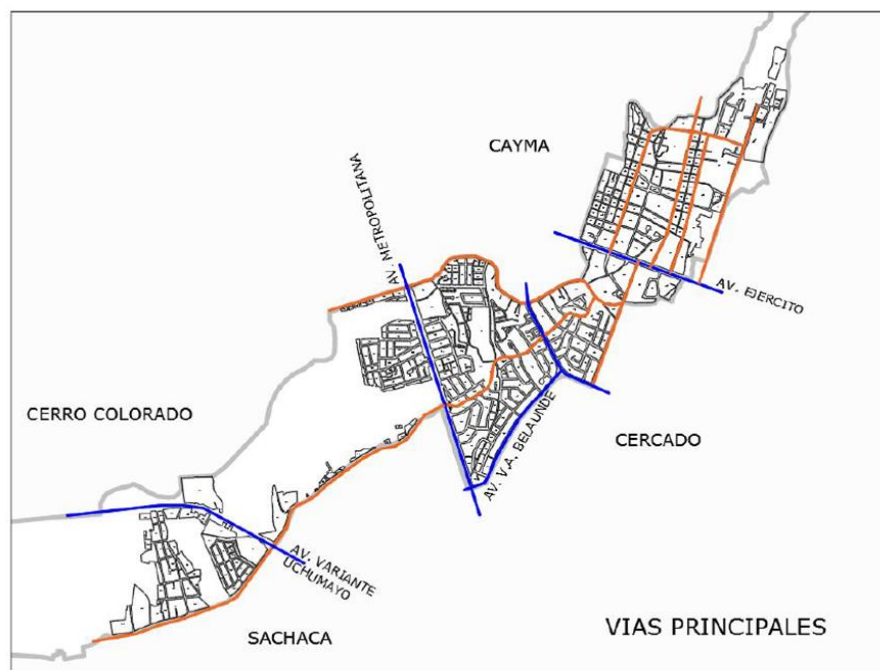
El distrito de Yanahuara, al formar parte de la estructura gubernamental, es parte de, política y administrativamente, la Región de Arequipa, Provincia de Arequipa y del Departamento de Arequipa. Yanahuara limita por el sur- este con la ciudad de Arequipa (cercado), por el oeste con el distrito de Cayma, Cerro Colorado, Sachaca y Tiabaya, por el norte con el distrito de Cayma.

Según lo indicado en el Plan de Prevención y Reducción del riesgo de desastres 2019-2022, Yanahuara tiene vías interdistritales consideradas como parte de los anillos viales:

- Av. José Abelardo Quiñones y la Av. Víctor Andrés Belaunde, que cubre el distrito de sur a norte y permite la conexión con Cayma, Cerro Colorado y Sachaca.
- Av. Metropolitana que cubre el distrito de sur a norte y lo conecta con Cerro Colorado hacia el norte y Sachaca hacia el sur. Además, conecta con la variante de Uchumayo, que es la vía principal de acceso a Arequipa.
- Av. Ejército, que atraviesa al distrito de este a oeste y le permite la conexión con Cerro Colorado, Cayma, Yura y Cercado, Mariano Melgar, Miraflores y otros.
- La Av. Variante de Uchumayo es una vía interregional, que permite el ingreso y salida de la ciudad de Arequipa.

**Figura 6**

*Mapa distrito de Yanahuara - vías principales*



*Nota. Tomado de Municipalidad de Yanahuara (2022) – Oficina de catastro*

Las principales vías que unifican las diferentes zonas del distrito de Yanahuara son:

**Tabla 11**

*Vías principales de acceso e integración del distrito de Yanahuara*

VIAS PRINCIPALES DE ACCESO E INTEGRACION		
	CALLE O AVENIDA	LONGITUD (metros)
1	Calle Jerusalén	785.00
2	Av. Bolognesi	737.00
3	Ca. Misti	857.50
4	Ca. León Velarde	538.00
5	Av. Emmel	797.00
6	Av. V.A. Belaunde	921.00
7	Av. Metropolitana	1270.00
8	Ca. José Antonio Taboada	1367.00
9	Av. Brasil	1027.00
10	Variante de Uchumayo	8000.00
11	Ca. 4 con Ca. Amazonas	722.00
12	Ca. 2 urb. Villa el Prado	335.00
13	Pampita Zeballos- Ca. Challapampa – Ca. Calienes	1917.00
14	Av. J.A. Quiñones	663.00
	<b>Total m. vías Principales</b>	<b>19936.00 m</b>

*Nota. Tomado de Municipalidad de Yanahuara (2023).*

El costo de transporte a través de taxi es de entre S/ 6.00 y S/ 9.00 del centro histórico de la ciudad a la Plaza de Yanahuara. Así mismo, el transporte público tiene un costo de S/ 1.00 por persona y los paraderos más cercanos se encuentran entre 4 a 5 cuadras de la Plaza de Yanahuara. Así mismo, la Plaza de Yanahuara, en donde se encuentra el mirador de Yanahuara, se encuentra dentro de la ruta “City Tour” ofrecida por varias agencias de viaje tanto a turistas nacionales como extranjeros.

### **3.2.3. Entorno directo**

Para poder analizar el entorno directo, se evaluará mediante el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### ***3.2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes:***

En el entendido de que siempre buscarán un beneficio, ya sea financiero o de otro tipo, el poder de negociación de los clientes se refiere a la influencia que tienen al momento de realizar compras en los distintos negocios.

Algunas empresas deben tomar en cuenta la capacidad que los consumidores tengan para defender sus intereses y cómo pueden impactar en el consumo de los bienes o servicios de las mismas, como en rentabilidad, ingresos o fomentar competencia.

Los clientes de Horno 48 son el público en general, individualmente por ser un público tan variado, no se cuenta con poder hacia ellos. Los compradores a gran escala tienen muy poco poder sobre ellos, es una fuerza débil. Los productos ofrecidos, debido a su actual ubicación, son de paso y los consumidores son muy variados, de acuerdo con lo indicado en párrafos anteriores. El uso de medios sociales y la experiencia de los consumidores han permitido que exista publicidad, lo que conlleva a que nuevos clientes los busquen.

No existen en la actualidad clientes institucionales, pero debido a la cercanía, diferentes empresas realizan pedidos colectivos, más no se dan corporativamente.

### ***3.2.3.2. Poder de negociación de proveedores o vendedores:***

El poder de negociación de los proveedores es similar al de los consumidores o clientes. Estos pueden ejercer presión sobre las empresas provocando que se disminuya calidad de un producto, se incrementen los precios o que no haya stock del bien. De acuerdo con el volumen de compras que tenga una empresa también puede ejercer presión hacia los proveedores, permitiendo mejores condiciones en compra u otros beneficios.

Horno 48, al tener una producción cada vez mayor empieza a contar con poder sobre los proveedores dado el volumen de compras actuales. Si bien la producción no se realiza a gran escala, tiene una participación importante en la compra de ciertos insumos que adicionalmente se venden en diferentes puntos de país y del mundo, en caso desearan expandirse. Esto también permite tener poder de negociación con proveedores para conseguir mejores condiciones en pago, volúmenes y entregas que se ve reflejado en el producto que se ofrece al cliente. Es importante estar en la búsqueda de estos proveedores para poder obtener las mejores condiciones que permita tener un impacto positivo en los costos de producción. Gran cantidad de las compras actuales se realizan en supermercados mayoristas y mercados, por lo que se considera continuar en la búsqueda de proveedores en la zona.

### ***3.2.3.3. Amenaza de nuevos competidores:***

Para el caso del ingreso de nuevos competidores, se debe analizar las barreras de entrada que pueden existir en la industria y ver si es asequible o no. Las barreras pueden ser muchas y diferentes tipos.

Si bien los productos de Horno 48 ya existen como producto base, que es el pan, el concepto de panes rellenos es nuevo en Arequipa y cuando un producto nuevo entra, los competidores siempre estudian su producto para ver si puede crear uno similar, igualar el ya existente o mejorar lo que ya ofrecen. La tendencia de innovación de Horno 48 es clara, pero debe estar ofreciendo innovación constante y buscar dar una buena calidad en producto que eviten que los competidores entren o se posicionen mejor que ellos.

#### **3.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos:**

Un producto será más atractivo mientras menos productos sustitutos existan en un mercado, adicionalmente tiene otras implicaciones como la tecnología usada o los precios. Si existe mayor cantidad de productos sustitutos puede significar una gran amenaza para una empresa.

Para la empresa Horno 48, los productos que lo sustituyen son todos los panes en general, la variación es en base a otros ingredientes y posiblemente el método de preparación, los tiempos, entre otras variables diferentes, mucho más ahora dadas las nuevas tendencias.

De acuerdo con Vasquez (2019) Las variaciones de pan pueden darse por proceso de elaboración, que son de tres tipos: Sin fermentación, ni levadura, fermentados planos y voluminosos. Otra diferencia puede ser en base a la harina utilizada: pan de trigo, pan de cebada y avena, pan de centeno, pan de maíz, pan de soja.

En general las diferencias pueden ser muchas, sin embargo, Horno 48 ofrece una propuesta diferente con variedad de productos, teniendo como base principal el hecho que sean panes rellenos.

#### **3.2.3.5. Rivalidad entre competidores:**

Este último factor, podemos decir, que incluye información de los cuatro puntos tocados anteriormente. En base al análisis que se haga cada competidor podría establecer sus estrategias con el fin de identificar como sobresalen en el mercado en el que trabajan. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, el mercado también se vuelve menos atractivo debido a que las estrategias entre una y otra empresa coinciden.

El deseo de diferenciar cada producto y liderar el mercado es lo que crea la competencia. Esto impulsa a las empresas a mejorar constantemente sus productos en comparación con sus rivales en un esfuerzo por destacarse más entre la multitud. La mejora de productos y características, en este caso, es importante debido la cantidad de competidores y productos similares en el mercado. En competidores grandes y más

industrializados están Bimbo, Unión, Galleti, PyC, Massamama, marcas propias de supermercados. Estos están entre los más importantes en Arequipa, pero también tenemos los vendidos en pequeños negocios, elaborados de manera artesanal, que ofrecen diferentes opciones a nivel de todo Arequipa.

#### ***3.2.3.6. Análisis de Stakeholders Externos***

Los “stakeholders externos” son todas aquellas partes interesadas o grupos de interés que no tienen una relación directa con la compañía, pudiendo ser personas u organizaciones, que se ven afectados por las decisiones y/o acciones de la empresa. Arbaiza et al. (2020) indica que los “stakeholders externos” no pertenecen a la empresa, pero se ven influidos por sus actividades y poseen la capacidad para influir en su imagen pública.

Los “stakeholders externos” identificados de Horno 48 son los proveedores, las instituciones financieras, clientes y los competidores. A continuación, se muestra la evaluación sobre las expectativas de los stakeholders externos de la empresa y las expectativas de esta de sus stakeholders externos, así como el tipo de interacción que tiene Horno 48 con estos grupos de interés.

**Tabla 12***Análisis de Stakeholders externos*

<b>Stakeholders</b>	<b>Qué esperan de la empresa</b>	<b>Que espera la empresa de ellos</b>	<b>Resultado de la interacción</b>
<b>Proveedores</b>	<p>Se espera tener una relación comercial estable con términos de pago a tiempo.</p> <p>Se espera tener seriedad en términos de tiempos de pago que permita también mejorar las condiciones o términos.</p>	<p>Se espera tener una relación comercial estable que permita cumplir con los tiempos de entrega pactados.</p> <p>Se espera tener condiciones favorables en transacciones</p>	Aliado
<b>Instituciones financieras</b>	<p>En cuanto a las instituciones financieras buscan incremento de inversiones que permitan el manejo de cartera y posible aumento de capital.</p> <p>Se busca que la empresa sea políticas serias de inversión y pagos.</p>	<p>En cuanto a las instituciones financieras se busca tener una inversión segura.</p> <p>El manejo de buenas condiciones y tasas es importante para el capital que se trabaja.</p> <p>Se busca buena rentabilidad y manejo de inversiones.</p>	Aliado
<b>Clientes</b>	<p>El cliente espera una buena relación calidad- precio.</p> <p>Se busca un buen servicio al clientes y posible post venta en caso se requiera.</p> <p>En muchos casos se busca la complacencia teniendo como enfoque principal al cliente.</p>	<p>Se espera satisfacer la necesidad del cliente y crear así mayor consumo y también fidelización.</p> <p>Se espera tener publicidad boca a boca y otros medios de difusión.</p>	Aliado
<b>Competidores</b>	<p>Los competidores esperan tener una competencia justa y en caso se requiera en algún momento tener disponibilidad de cooperación.</p>	<p>De la misma manera, se espera tener una competencia justa por parte de los competidores y en caso se requiera en algún momento tener la disponibilidad de cooperación.</p>	Debilidad

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 3.2.4. Matriz EFE

**Tabla 13**

*MATRIZ EFE para la empresa HORNO 48*

Oportunidades		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
1.	Cambio de mentalidad de los arequipeños sobre el consumo de nuevos productos, con nuevos ingredientes que no sean muy procesados y que contribuyan al bienestar de la salud.	0.07	4	0.28
2.	A fines del año 2023 la inflación en el Perú sería de 2.5% y 3%, volviendo a valores vistos antes de la pandemia	0.05	3	0.15
3.	Normalización de los hábitos de consumo en la región generado por el avance del proceso de vacunación y el retiro de las restricciones sanitarias	0.06	4	0.24
4.	La ubicación del local se encuentra en uno de los principales distritos de la ciudad y es cercano a distritos con población de alta capacidad adquisitiva, así como del centro histórico de Arequipa	0.06	3	0.18
5.	Reapertura de ferias gastronómicas en Arequipa	0.04	2	0.08
6.	Incremento en la actividad minera cercana (inicio operación Quellaveco)	0.04	4	0.16
7.	Regularización gradual del movimiento turístico de Arequipa (impulso del turismo interno por parte del gobierno)	0.04	2	0.08
8.	Crecimiento en el uso de redes sociales y publicidad no convencional	0.04	3	0.12
9.	Reconocimiento gastronómico de la ciudad de Arequipa	0.03	2	0.06
10.	Incremento de la demanda de productos por servicios/aplicativos de Delivery	0.05	2	0.1

Amenazas				
1.	Endurecimiento monetario. Incremento de la tasa de referencia del BCRP y de la tasa de referencia de Estados Unidos (FED)	0.06	2	0.12
2.	Incremento del precio del dólar (Tipo de cambio)	0.06	2	0.12
3.	Incertidumbre e inestabilidad política en el país (tensiones entre poder ejecutivo y legislativo)	0.04	3	0.12
4.	Aparición de una nueva cepa de covid-19 que reestablezcan y endurezcan las medidas sanitarias	0.07	3	0.21
5.	Principales competidores establecidos en cercanía a la ubicación del nuevo local	0.05	4	0.2
6.	Incremento de los conflictos sociales	0.04	3	0.12
7.	Reducción de la inversión pública (cambio de gobiernos regionales)	0.03	2	0.06
8.	Endurecimiento de la legislación laboral y medioambiental	0.05	3	0.15
9.	Incremento del precio del maíz y del trigo luego de que Rusia se retiró del "pacto del grano" que permitía que los cereales exportados por Ucrania pasaran por el mar negro. Futuras acciones similares realizadas por Rusia afectarían el precio de estas materias primas.	0.08	2	0.16
10.	Ingreso de nuevos competidores con productos similares	0.04	3	0.12

<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.83</b>
--------------	--	-------------	--	-------------

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

La matriz EFE, que significa "Evaluación de Factores Externos herramienta utilizada que nos permite la identificación de factores externos relevantes, como tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas, legales, medioambientales y la competencia en el mercado. Mediante la asignación de pesos a estos factores en una escala del 1 al 5, donde 1 indica poca importancia y 5 indica alta importancia en la clasificación, para proseguir con la evaluación de la herramienta asignamos una escala de ponderación respectivamente para efectuar el cálculo de puntuaciones ponderadas. La interpretación indicara las oportunidades y amenazas significativas.

### 3.2.5. Matriz FODA cruzada

Tabla 14

Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA cruzada para Horno 48

		FACTORES INTERNOS			
		Fortalezas - F		Debilidades - D	
	1	La empresa tiene una baja rotación de personal y un adecuado clima laboral con trabajadores identificados	1	No se cuenta con un plan estratégico al largo plazo que guíen las acciones y/o decisiones de corto plazo.	
	2	Las metas de corto plazo son medibles y conocidas por todos los colaboradores	2	La gerencia no delega funciones	
	3	Horno 48 tiene proveedores con un nivel alto de confiabilidad	3	Los controles de inventarios y producción son deficientes	
	4	El mobiliario con el que cuenta Horno 48 es el adecuado para la preparación de los productos ofrecidos y cumple con los requisitos para el manejo de alimentos.	4	La empresa no cuenta con un responsable de marketing y no tiene una estrategia que dirija los lineamientos de la mezcla de marketing	
	5	Horno 48 ofrece productos de calidad a una buena relación calidad/precio	5	La empresa no utiliza apropiadamente los nuevos canales de promoción y comunicación (páginas de internet, redes sociales)	
	6	Horno 48 utiliza insumos y materia prima de calidad para la preparación de sus productos	6	La empresa no tiene calculadas las principales razones financieras y no lleva un control de las mismas (gestión financiera deficiente)	
	7	La empresa tiene acceso a financiamientos de corto y mediano/largo plazo	7	No se cuenta con un programa y/o planes para el desarrollo de nuevas recetas y/o productos	
	8	La empresa no registra problemas de requerimiento de capital de trabajo			
		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
FACTORES EXTERNOS	1	Cambio de mentalidad de los arequipeños sobre el consumo de nuevos productos, con nuevos ingredientes que no sean muy procesados y que contribuyan al bienestar de la salud.	- Realizar una campaña publicitaria que de a conocer la apertura del nuevo local en Yanahuara resaltando los atributos de los productos que ofrece Horno 48 así como las diferencias de estos frente a los productos de los competidores (F7, O1, O6)	- Potenciar la publicidad a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, entre otros) dando a conocer las bondades de los productos artesanales y su diferenciación frente a productos con mayor procesamiento. (D4, D5, O6)	
	2	A fines del año 2023 la inflación en el Perú sería de 2.5% y 3%, volviendo a valores vistos antes de la pandemia	- Parte del personal que labora en la carretera deberá trasladarse al nuevo local a fin de que estos puedan capacitar al nuevo personal requerido y que mantengan y promuevan el buen clima laboral que tendrán una repercusión directa en la calidad de atención prestada al cliente en el nuevo establecimiento (F1, O4, O5)	- Ofrecer y dar a conocer nuevos métodos de atención al cliente (Whatsapp, Telegram, Facebook chat, Instagram chat) (D5, O6)	
	3	Normalización de los hábitos de consumo en la región generado por el avance del proceso de vacunación y el retiro de las restricciones sanitarias	- Establecer metas de ingresos mensuales por cada local	- Incrementar la presencia del restaurante en ferias gastronómicas organizadas en la ciudad en diversas épocas del año. (D4, O3)	
	4	La ubicación del local se encontraría en uno de los principales distritos de la ciudad y es cercano a distritos con población de alta capacidad adquisitiva así como del centro histórico de Arequipa	- Buscar firmar convenios con entidades, privadas y públicas con el fin de proporcionar diversos productos de la carta en eventos que estas entidades realicen (F7, F8, O5, O4, O3)	- Ofrecer el servicio de delivery de productos de la carta a través de los aplicativos de Rappi, Pedidos Ya, entre otros. (D4, D5, O7)	
	5	Incremento en la actividad minera cercana (inicio operación Quellaveco)			
	6	Crecimiento en el uso de redes sociales y publicidad no convencional			
	7	Incremento de la demanda de productos por servicios/aplicativos de Delivery			
			<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>
	1	Endurecimiento monetario. Incremento de la tasa de referencia del BCRP y de la tasa de referencia de Estados Unidos (FED)	- Buscar mantener niveles mínimos de endeudamiento por el alto costo de financiamiento (tasas de interés altas) (F7, A1)	- Diversificar fuentes de ingresos a través del establecimiento de convenios con diversas entidades públicas y privadas para proveer una variedad de productos a eventos que estas entidades puedan organizar (D7, A5, A8)	
	2	Incremento del precio del dólar (Tipo de cambio)	- Los financiamientos que requiera la empresa deben ser en moneda nacional (la misma moneda de sus ingresos) (F7, A2, A3)	- Mantener inventarios reducidos con el objetivo de evitar el incremento en el costo de los mismos, generar mermas y contar con mayor espacio en el local (D3, A7).	
	3	Incertidumbre e inestabilidad política en el país (tensiones entre poder ejecutivo y legislativo)	- Buscar trabajar con financiamiento a través de proveedores que otorguen crédito a menor costo que las entidades financieras (en la mayoría de casos otorgan crédito sin el cobro de intereses de por medio) (F3, A1, A2, A3)		
	4	Aparición de una nueva cepa de covid-19 que reestablezcan y endurezcan las medidas sanitarias			
	5	Principales competidores establecidos en cercanía a la ubicación del nuevo local	- Buscar contar con varios proveedores de insumos estratégicos, que puedan ser afectados por la variación del tipo de cambio, principalmente de harina, para poder mantener precios competitivos y márgenes adecuados de utilidad (F3, A7)		
	6	Incremento de los conflictos sociales			
	7	Incremento del precio del maíz y del trigo luego de que Rusia se retiró del "pacto del grano" que permitía que los cereales exportados por Ucrania pasaran por el mar negro. Futuras acciones similares realizadas por Rusia afectarían el precio de estas materias primas.			
	8	Ingreso de nuevos competidores con productos similares			

Nota. Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Para formular las estrategias que harán frente a los factores internos y externos que afectan la normal operatividad de Horno 48 se utilizará la matriz FODA cruzada en donde se cruzan los factores internos y externos determinados en las matrices EFI y EFE y se obtienen cuatro tipo de estrategias, las estrategias FO que buscarán utilizar las fortalezas identificadas para aprovechar las oportunidades del entorno, las estrategias DO que buscan hacer frente de la mejor forma a las debilidades de Horno 48 aprovechando las oportunidades identificadas, las estrategias FA que utilizarán las fortalezas de Horno 48 para hacer frente a las amenazas del entorno y las estrategias DA, de tipo defensivas, que buscan trabajar en las debilidades identificadas para lograr hacer frente de la mejor forma a las amenazas identificadas en el análisis del entorno.

#### ***3.2.5.1. Estrategias FO***

- Realizar una campaña publicitaria que dé a conocer la apertura del nuevo local en Yanahuara resaltando los atributos de los productos que ofrece Horno 48 así como las diferencias de estos frente a los productos de los competidores (F7, O1, O6).
- Parte del personal que labora en la carretera deberá trasladarse al nuevo local a fin de que estos puedan capacitar al nuevo personal requerido y que mantengan y promuevan el buen clima laboral que tendrán una repercusión directa en la calidad de atención prestada al cliente en el nuevo establecimiento (F1, O4, O5).
- Establecer metas de ingresos mensuales por cada local.
- Buscar firmar convenios con entidades, privadas y públicas con el fin de proporcionar diversos productos de la carta en eventos que estas entidades realicen (F7, F8, O5, O4, O3).

#### ***3.2.5.2. Estrategias FA***

- Buscar mantener niveles mínimos de endeudamiento por el alto costo de financiamiento (tasas de interés altas) (F7, A1).
- Los financiamientos que requiera la empresa deben ser en moneda nacional (la misma moneda de sus ingresos) (F7, A2, A3).
- Buscar trabajar con financiamiento a través de proveedores que otorguen crédito a menor costo que las entidades financieras (en la mayoría de casos otorgan crédito sin el cobro de intereses de por medio) (F3, A1, A2, A3).

- Buscar contar con varios proveedores de insumos estratégicos, que puedan ser afectados por la variación del tipo de cambio, principalmente de harina, para poder mantener precios competitivos y márgenes adecuados de utilidad (F3, A7).

#### **3.2.5.3. Estrategias DO**

- Potenciar la publicidad a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, entre otros) dando a conocer las bondades de los productos artesanales y su diferenciación frente a productos con mayor procesamiento. (D4, D5, O6)
- Ofrecer y dar a conocer nuevos métodos de atención al cliente (Whatsapp, Telegram, Facebook chat, Instagram chat) (D5, O6).
- Incrementar la presencia del restaurante en ferias gastronómicas organizadas en la ciudad en diversas épocas del año. (D4, O3).
- Ofrecer el servicio de delivery de productos de la carta a través de los aplicativos de Rappi, Pedidos Ya, entre otros. (D4, D5, O7).

#### **3.2.5.4. Estrategias DA**

- Diversificar fuentes de ingresos a través del establecimiento de convenios con diversas entidades públicas y privadas para proveer diversos productos eventos que estas entidades puedan realizar (D7, A5, A8).
- Mantener inventarios reducidos a fin de evitar incremento en el costo de los mismos y generar mermas (D3, A7).

### **3.3. Conclusiones del Capitulo**

- El análisis de los stakeholders internos le permite a Horno 48 a identificar las necesidades, expectativas, así como las preocupaciones de todas las partes interesadas en el beneficio y desarrollo de la empresa. Así mismo, esta herramienta puede ser utilizada para mejorar la comunicación dentro de la empresa, fomentar el buen clima laboral al identificar problemas, motiva a la innovación dado que puede involucrar a diferentes colaboradores en el desarrollo de proyectos y mejora la colaboración entre los colaboradores, gerentes y directores de la organización. En el caso de Horno 48 fomenta el mejor entendimiento entre los dueños y los colaboradores.
- El análisis del entorno directo e indirecto le permite a Horno 48 conocer de mejor forma el entorno en donde desarrollará sus actividades permitiéndole identificar oportunidades y amenazas del mismo, poder realizar una mejor planificación y tener la

capacidad de anticiparse a algunos cambios. En el caso de Horno 48 se puede identificar claramente todas las fuerzas externas que pueden afectar la operatividad de Horno 48, como es la variación del tipo de cambio o la inflación, y que, teniendo información disponible, puede adelantarse a algunos cambios previstos en algunas variables del entorno. Gracias a este análisis, se ha podido determinar por ejemplo que, Horno 48, a pesar de contar con fuentes de financiamiento tanto de largo como de corto plazo, debe cuidar de no endeudarse de manera significativa dado que en el futuro próximo el costo del financiamiento, tanto en dólares como en soles, será alto. También se pudo deducir que la empresa debe controlar sus costos dada la inestabilidad que hay en los precios de sus principales insumos y materia prima requerida para la elaboración de sus productos (alta variación del precio de la harina).

- A partir de la Matriz EFI y EFE, compuestas por la ponderación de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas ha permitido centrar el análisis en los factores críticos de éxito y/o que tienen gran influencia en Horno 48 y que deben ser tratados con especial atención en la planificación estratégica del negocio. Estos factores identificados son la base para la elaboración de la Matriz FODA.
- La Matriz FODA cruzada permite plantear estrategias que permitan usar las fortalezas de Horno 48, como es la calidad de sus productos o el acceso a fuentes de financiamiento, para enfrentar y/o reducir las amenazas, entre las cuales se puede mencionar la variabilidad de tipo de cambio o la inflación, y aprovechar al máximo las oportunidades dadas en el mercado como es el cambio en la mentalidad de los consumidores hacia la preferencia de productos menos procesados o el exponencial crecimiento del uso de redes sociales. Adicionalmente la Matriz FODA cruzada también permite que Horno 48 pueda plantear estrategias y/o tácticas que permitan que las debilidades identificadas en Horno 48, como la falta de delegación de funciones o control de inventarios, que puedan ser útiles para aprovechar oportunidades como es el incremento del uso de aplicaciones de delivery o también plantear estrategias defensivas con el fin de reducir al máximo las debilidades internas identificadas para evitar las amenazas del mercado como puede ser la diversificación de ingresos a través del abastecimiento de productos en eventos sociales y/o institucionales. La Matriz FODA cruzada nos ayuda a tomar las mejores decisiones en diferentes escenarios que puede enfrentar la organización.

## **CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO**

La industria restaurantera en el distrito de Yanahuara, departamento y provincia de Arequipa es el mercado que este capítulo pretende comprender con mayor detalle. A través de una investigación cuantitativa y cualitativa, se examinarán los rasgos de comportamiento del público objetivo en relación con sus preferencias gastronómicas, hábitos alimentarios y preferencias.

### **4.1. Objetivo**

#### ***4.1.1. Objetivo general***

Determinar si en la actualidad existe un mercado en condiciones favorables para la expansión del restaurante Horno 48 en el distrito de Yanahuara.

#### ***4.1.2. Objetivos específicos***

- Identificar los hábitos de consumo del cliente potencial en la ciudad de Arequipa, como frecuencia de consumo en restaurante.
- Evaluar el grado de aceptación de expansión de Horno 48 al distrito de Yanahuara – Arequipa
- Identificar los atributos valorados del restaurante Horno 48 actualmente por el público objetivo.
- Solicitar sugerencias o recomendaciones del público objetivo, con respecto al servicio y menú actual del restaurante Horno 48.
- Identificar la demanda potencial y efectiva con la que contara la expansión de Horno 48, con el fin de lograr estimar los ingresos.

### **4.2. Metodología y diseño de la investigación de mercado**

La investigación se diseña y realiza considerando las siguientes etapas:

#### ***4.2.1. Selección de Mercado y Área Geográfica de estudio***

La propuesta es implementar una sucursal de Horno 48 en el distrito de Yanahuara en la ciudad de Arequipa, para ello se tomará en cuenta las variables como nivel socioeconómico en la ciudad.

Según Kotler y Armstrong (2012) considera variable de segmentación demográfica y psicográfica para poder determinar la correcta segmentación de mercado.

Dado el alto consumo de pan en el país, como segmentación psicográfica, nos permitimos expandir nuestro público al sector socioeconómico del A al sector C, basándose en el precio cómodo de nuestros panes rellenos y su alta demanda actualmente en la ubicación en el Km 48, en el cual se observa su consumo también por el sector socioeconómico C de la población.

La segmentación Geográfica está determinada por los distritos de Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara y Cercado de la Ciudad de Arequipa, debido a las cortas distancias en la ciudad y a la alta concurrencia a la plaza de Yanahuara.

#### 4.2.2. Muestra

##### 4.2.2.1. Plan de Muestreo y Cálculo de la Muestra

Población: es de 370 743 personas, que son los arequipeños que viven en los distritos de Cerro Colorado (197 954) Cayma (91 935) Yanahuara (25 417) Cercado (55 437) de 18 años a más, esto según el CENSO del 2017 (INEI, 2018).

Tamaño de la muestra: con base en la fórmula estadística, presentada por Sierra (1979), que tiene en cuenta una población infinita, un nivel de confianza de 95% y margen de error de 5%.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = muestra

p y q = probabilidades de éxito y fracaso, que como se desconocen se consideran 0.5 cada una para una máxima dispersión de la población.

Z = Nivel de confianza. El equivalente a 95% en la tabla Z es 1.96.

E = Error, en este caso se espera un nivel de 5%

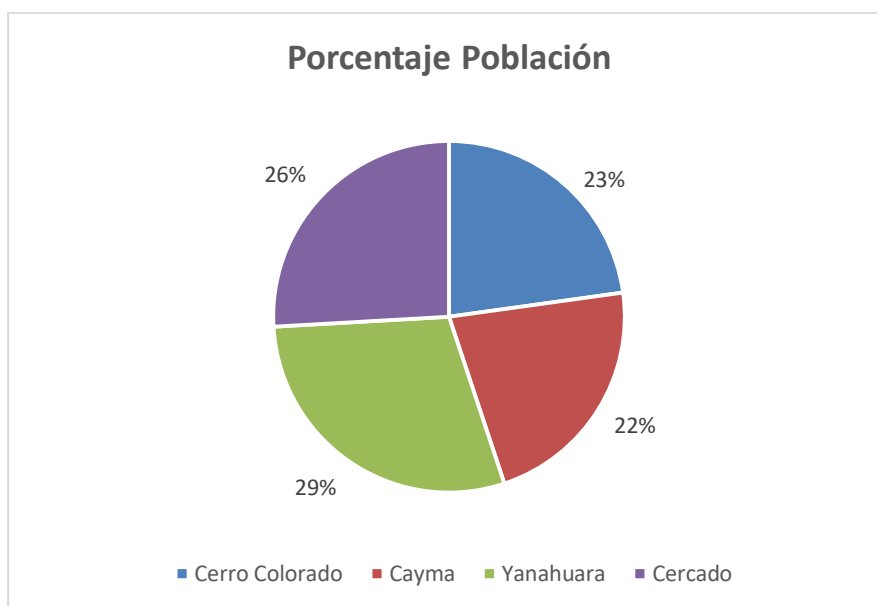
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 386$$

Dando como resultado que el tamaño de la muestra para la investigación cuantitativa se define por la cantidad de 386 personas.

Para este estudio se realizó un total de 390 encuestas, el cual cumple con el resultado de la muestra. El cual se realizó tomando la población de acuerdo a la siguiente distribución:

**Figura 7**

Muestra poblacional de acuerdo a distritos



Fuente: Autores del trabajo de investigación

**Tabla 15**

*Porcentaje de muestra poblacional según distrito*

DISTRITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cerro Colorado	89	22.80%
Cayma	86	22.10%
Yanahuara	114	29.20%
Cercado	101	25.90%
TOTAL	390	100%

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

La tabla 20 lista cuatro zonas enfocadas del estudio de mercado, "Cerro Colorado", "Cayma", "Yanahuara" y "Cercado", y la muestra del número de encuestas efectuadas, representado tanto como una cantidad bruta y como un porcentaje del número total de ocurrencias.

Como se observa la tabla 20, propone una frecuencia de 89 encuestas en la categoría de "Cerro Colorado", lo que representa el 22,8% del número total de ocurrencias. De manera similar, se observa hubo 86 ocurrencias en la categoría de "Cayma" (22,1%), 114 encuestas en la categoría de "Yanahuara" (29,2%) y 101

encuestas en la categoría de "Cercado" (25,9%). De esta forma llegaríamos al número total de encuestas fue de 390.

#### **4.2.3. Metodología de Investigación**

Como indica Malhotra en su libro de investigación de mercados, realizamos una investigación exploratoria en base a análisis de datos y sesiones grupales sobre los temas que debe considerar la empresa como principales para la apertura de un nuevo local.

La investigación cuantitativa se basó en el análisis de datos recolectados de encuestas a la población muestral previamente definida de la ciudad de Arequipa. Mientras que para el análisis cualitativo se realizó 5 entrevistas a personas expertas en el área de restaurantes.

La metodología utilizada fue la siguiente:

- Recopilación de datos, a través de la transcripción tanto de encuestas como las entrevistas a expertos. Las encuestas fueron digitadas en el programa IBM SPSS Statistics (software estadístico).
- Codificación de datos, para el análisis cuantitativo se realizó en el mismo programa mencionado en la recopilación, con el fin de dar el análisis respectivo a los datos obtenidos.
- Análisis cualitativo, se realiza un resumen de las opiniones de los expertos, encontrando la relación entre sus respuestas y poder determinar su grado de importancia. dicha selección se da de acuerdo al propósito de la investigación realizada y obtener las mejores estrategias para la implementación del nuevo local.
- Consolidación de resultados, para su posterior uso.

#### **4.3. Resultados de la investigación cualitativa**

De acuerdo con lo previamente mencionado, se realizó 5 entrevistas a expertos en el sector gastronómico en la ciudad de Arequipa.

El personal entrevistado fue:

**Tabla 16**

*Expertos en el rubro Gastronómico*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Mauricio Batti Gamboa	Gerente de Consorcio Gastronómico Bon Gourmet
Kent Zuñiga Paredes	Socio de KAO
Nick Aranzamendi Caller	Socio de KAO
Sergio Ojeda Núñez	Gerente de Munanqui
Rosario Yamile Abuapara	Gerente Comercial El Ekeko

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Luego de la recolección de data, se procedió a la recopilación y análisis, teniendo como conclusión de las entrevistas lo detallado a continuación:

**a) ¿Qué cambios a notado en el sector gastronómico luego de la pandemia?**

El sector gastronómico se vio duramente golpeado en la pandemia sobre todo los primeros meses, luego al permitir el delivery varios pudieron reinventarse, otros no lo realizaron de forma rápida debido al contexto de su organización, si eran especialistas en calidad y atención al cliente sufrieron un poco más en poder adaptarse a un contacto solo por delivery.

Se vio y se percibe hasta la fecha un incremento en los insumos, lo que obliga al alza de precios en la mayoría de los locales.

La cadena logística en general sufrió variaciones por la inestabilidad económica del país, en la actualidad con protestas y bloqueos en carretera ocasiona escases o demora en los tiempos de entrega de los insumos, muchos casos hemos presenciado perdida de la materia prima.

El sector gastronómico no ha crecido en los últimos años, pero si logro mantenerse hasta la fecha.

**b) ¿Qué cambios a notado en el consumidor luego de la pandemia?**

La población al encontrarse en época de recesión tiende a gastar menos en lujos o gustos ya que es más barato realizar su comida en casa. Pero a pesar de ello se nota que a la población aun cuenta con poder adquisitivo debido a la informalidad de empleo en nuestro país.

Lo que conlleva a un público más exigente en cuanto a sus preferencias culinarias, apostando en salir de su vivienda a comer con el fin de buscar la mejor experiencia y romper la rutina.

**c) Con relación a Calidad – Precio, ¿Considera Ud. que el cliente es más estricto en su consumo?**

Muchísimo, dado que al contabilizar mejor su economía los consumidores son mucho más estrictos y se debe sobrepasar sus expectativas para incentivar tanto la compra como para buscar la fidelización del cliente.

Es algo que hoy en día se puede presenciar en todos los segmentos socioeconómicos del país. Tanto el sector A y AB, son muy estrictos en la calidad de los insumos y el sabor que les brinda, así como también buscan mucho una alta presentación (llamativa a la vista). Mientras que el sector BC y C se inclinan mucho más por la cantidad que consumen de acuerdo al precio ofrecido, eso no deja de lado a que el sector BC no considere de igual forma la calidad de los insumos como el buen sabor.

**d) De acuerdo con los sectores económicos de la población en Arequipa, ¿cómo considera Ud. ¿Cuál es el estado actual del rubro gastronómico en el distrito de Yanahuara en comparación con el cercado de la Ciudad?**

Se puede destacar que el distrito de Yanahuara mantiene una mayor afluencia de sector económico alto, lo cual da un mayor índice de gasto hacia los negocios por la zona.

A diferencia del cercado de la ciudad que cuenta con mayor diversificación de la población, pero el sector de baja economía no suele consumir en el cercado de la ciudad, a diferencia de que si se apersonan a los alrededores de la plaza de Yanahuara hay un mayor índice de consumo de ese sector sobre todo a productos económicos y de fácil acceso.

**e) Actualmente ¿a qué cree Ud. que se debe el éxito de Horno 48 en su ubicación actual?**

Ser pionero en la locación. Por la zona un viajero no encuentra un establecimiento formal donde parar a refrigerar a excepción de Horno 48. Adicional es una locación exótica y sus productos son diferenciados y sin competencia directa en la zona.

**f) ¿Considera un negocio atractivo, ampliar horno 48 en el distrito de Yanahuara?**

Puede llegar a ser atractivo de acuerdo al marketing que realicen, adicional a mantener la buena calidad de sus productos. Su punto fuerte es que en el distrito no se

promociona el producto que ofrecen, la diferenciación de su producto es muy atractiva para los consumidores.

**g) ¿Qué cambios recomendaría en el restaurante para asegurar el triunfo de Horno 48 en el distrito de Yanahuara?**

Mejora en la atención al público. Ya que en el distrito de Yanahuara se encontrarán con un público más exigente en cuanto a orden y limpieza, calidad y precio, así como buscarán un buen trato y rápida atención.

También se aconseja una buena decoración en el local, acorde a la imagen que desean proyectar con sus productos. Recordar que el público en la zona es más exigente y suele compartir mucho sus visitas a establecimientos públicos en sus redes sociales, por ello es importante no olvidar esos detalles.

**h) ¿Como podría diferenciarse la sucursal de Horno 48, a la competencia presente en el distrito?**

La diferenciación básicamente es por el producto ofrecido de panes rellenos y la exclusividad del mismo. No hay un local a nivel en la ciudad que ofrezca lo mismo que Horno 48 en cuanto a sus panes. También se diferencian de las cafeterías de la zona por su estilo de cocina basada en horno a leña, es un plus que no cuentan otras cafeterías.

En cuanto a cocina al horno su competencia son restaurantes de pastas en la zona, lo cual tampoco interfiere con sus productos ya que tienen una carta que no se basa solo en pastas.

**i) Nos dejaría algunas recomendaciones generales para la ejecución de este proyecto.**

- Considera el distanciamiento social: Para garantizar la seguridad de tus clientes, considera cómo puedes implementar el distanciamiento social en tu restaurante. Asegúrate de que haya suficiente espacio entre las mesas y considera la posibilidad de ofrecer opciones para comer al aire libre.
- Ofrece opciones de comida para llevar: A medida que los clientes pueden ser reacios a comer dentro de los restaurantes, considera ofrecer opciones para llevar. Asegúrate de que los envases sean seguros para la comida y que el proceso de recogida sea sin contacto.
- Implementa protocolos de limpieza y seguridad: Asegúrate de que tu personal siga los protocolos de limpieza y seguridad recomendados por los organismos

sanitarios locales. Aumenta la frecuencia de la limpieza y desinfección de superficies y asegúrate de que todos los empleados usen mascarillas.

- Sé transparente con tus clientes: Asegúrate de que tus clientes sepan las medidas que has implementado para garantizar su seguridad. Publica la información sobre las precauciones que estás tomando en tu sitio web y en las redes sociales, y comunica claramente con tus clientes durante su visita.

- Adapta tu menú: Considera la posibilidad de adaptar tu menú para ofrecer opciones más económicas o más accesibles para los clientes que están preocupados por su presupuesto durante la pandemia. También puedes considerar la posibilidad de incluir opciones vegetarianas y veganas para satisfacer a un grupo más amplio de clientes.

#### **4.4. Resultados de investigación cuantitativa**

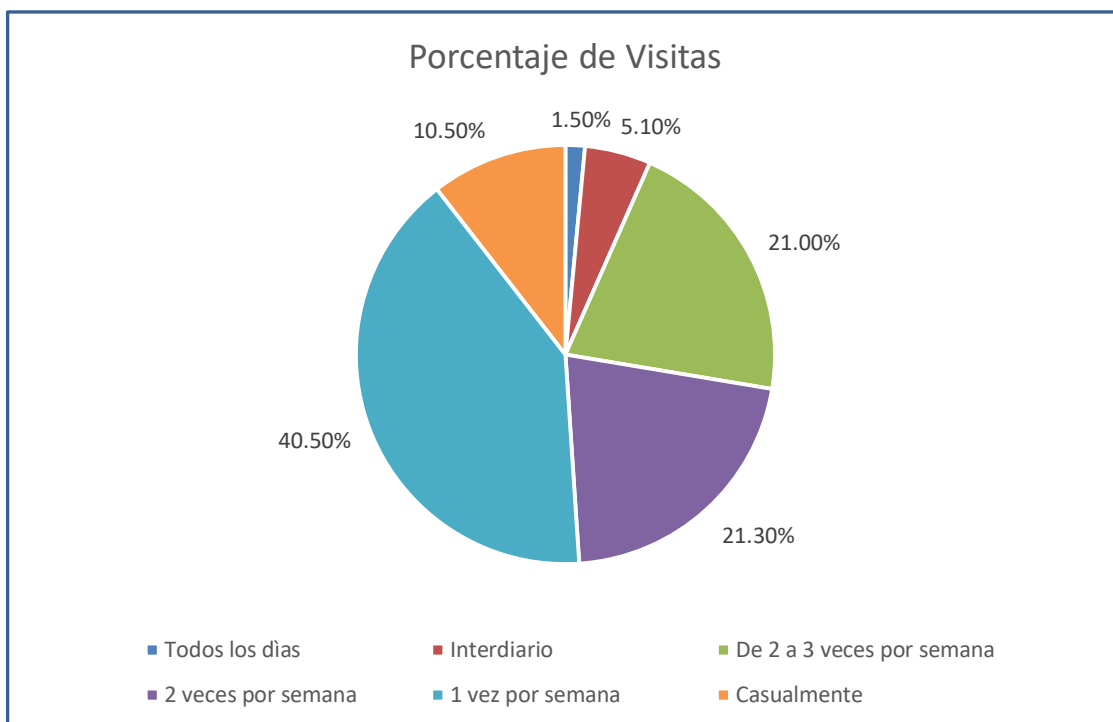
Se realizó una encuesta a la población muestral determinada de 390 personas. La encuesta busca recolectar datos sobre las preferencias de los consumidores y la frecuencia de visita hacia el distrito de Yanahuara.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos:

a) ¿Cuál es la frecuencia con la que visitas presencialmente algún restaurant/cafetería/sanguchería a la semana?

**Figura 8**

*Porcentaje de visitas a Restaurante / Cafetería*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

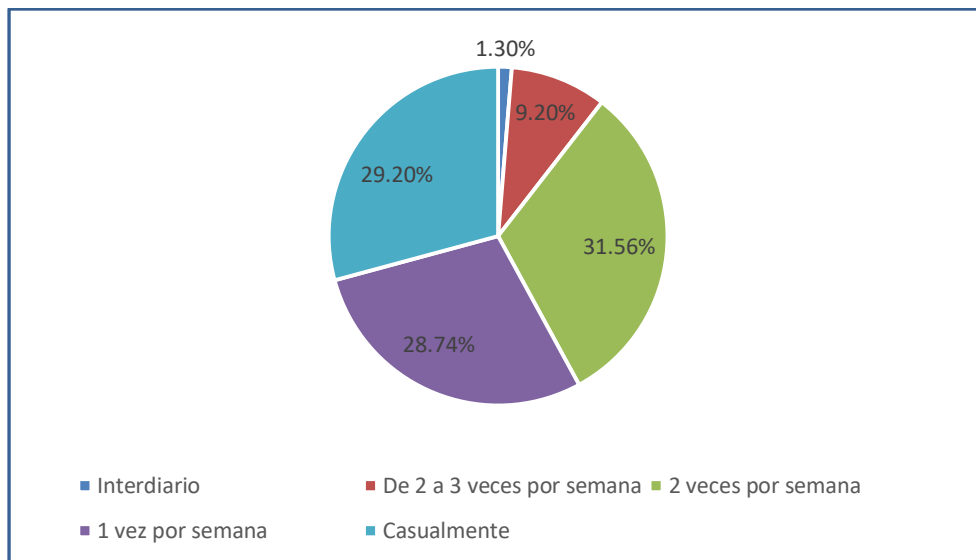
Los datos indicados en la Figura 8 representan la frecuencia con la que las personas encuestadas realizan una actividad en particular, la mayoría de las respuestas están dentro de las categorías de "de 1 a 3 veces por semana". La categoría "1 vez por semana" es la que cuenta con el mayor porcentaje de respuestas, con un 40.5% del total, lo que indica que la mayoría de las personas encuestadas realizan la actividad una vez por semana.

Las categorías "de 2 a 3 veces por semana" y "2 veces por semana" también cuentan con un porcentaje significativo de respuestas, con un 21.0% y un 21.3% respectivamente, lo que indica que un porcentaje considerable de las personas encuestadas realiza la actividad con cierta regularidad, pero no tanto como para hacerlo diariamente.

b) ¿Cuál es la frecuencia con la que pides comida por delivery a algún restaurant/cafetería/sanguchería a la semana?

**Figura 9**

*Frecuencia de pedido por Delivery*



*Nota.* Desarrollado por los autores d del trabajo de investigación.

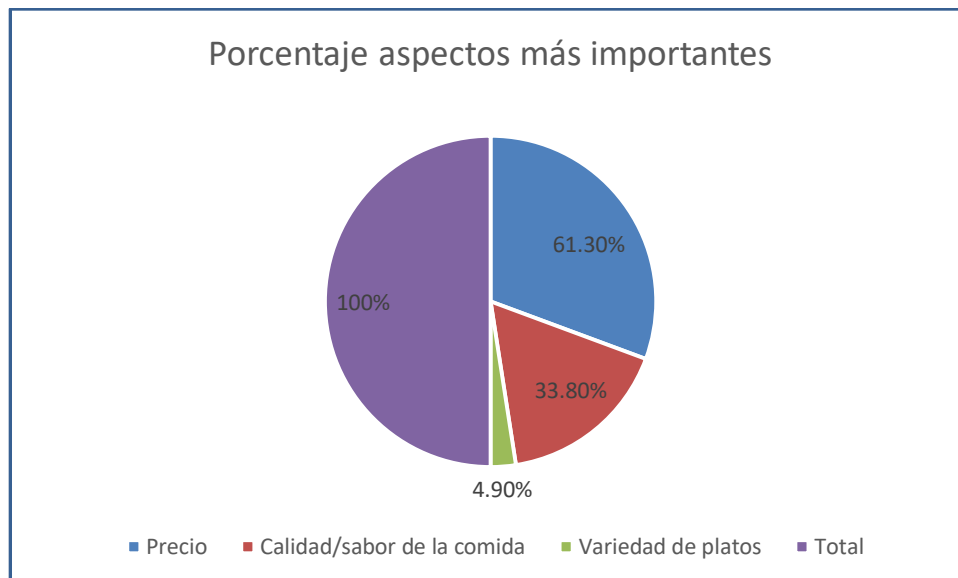
De acuerdo con la figura 9 la categoría con mayor porcentaje de respuestas es "2 veces por semana", con un 31.5% del total de respuestas. Le sigue la categoría "1 vez por semana", con un 28.7%, y la categoría "casualmente", con un 29.2%.

En general, estos resultados también sugieren que la mayoría de las personas encuestadas realizan la actividad una vez por semana o con una frecuencia más baja, aunque la categoría "2 veces por semana" también cuenta con un porcentaje significativo de respuestas. Estos resultados pueden ser útiles para planificar estrategias, promover la actividad y determinar la frecuencia óptima para su realización.

c) ¿Si tuvieras que elegir entre los 3 aspectos más importantes de algún lugar de alimentos cual escogerías?

**Figura 10**

*Aspectos más importantes de un lugar que sirven alimentos*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

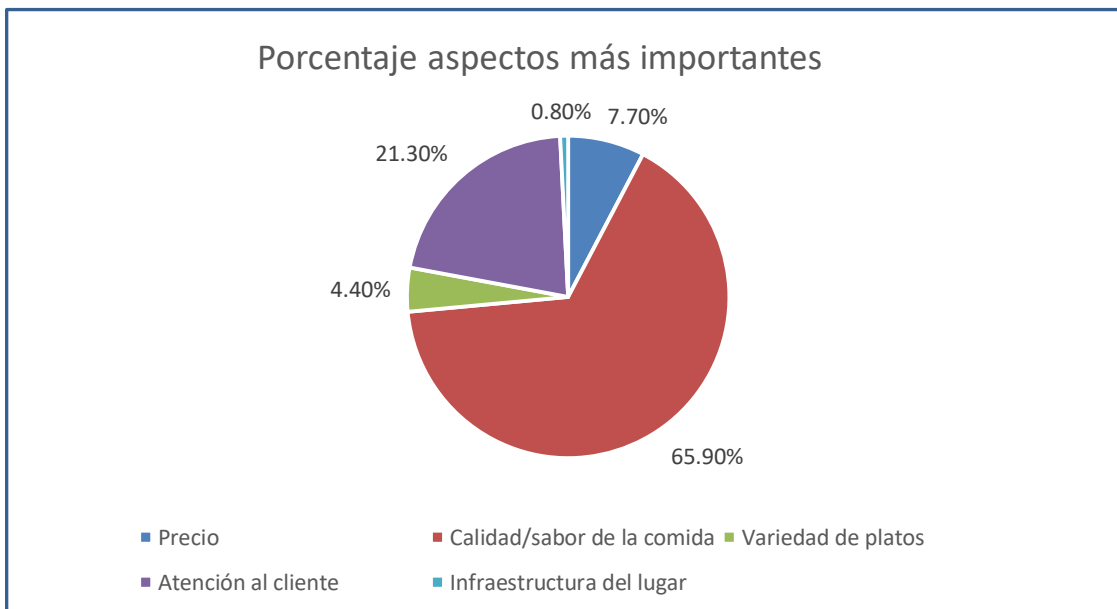
De los 390 participantes, el 61.3% considera que el precio es el factor más importante al momento de elegir un restaurante. El segundo factor más importante, según el 33.8% de los participantes, es la calidad y sabor de la comida. Solo el 4.9% de los participantes considera que la variedad de platos es el factor más importante.

Es importante tener en cuenta que estos resultados pueden variar dependiendo del tipo de encuesta y de los participantes que se incluyan en ella. Además, es posible que otros factores, como la ubicación o el servicio al cliente, también puedan influir en la elección de un restaurante.

d) ¿Si tuvieras que elegir entre los 3 aspectos más importantes de algún lugar de alimentos cual escogerías?

**Figura 11**

*Aspectos importantes en restaurantes*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

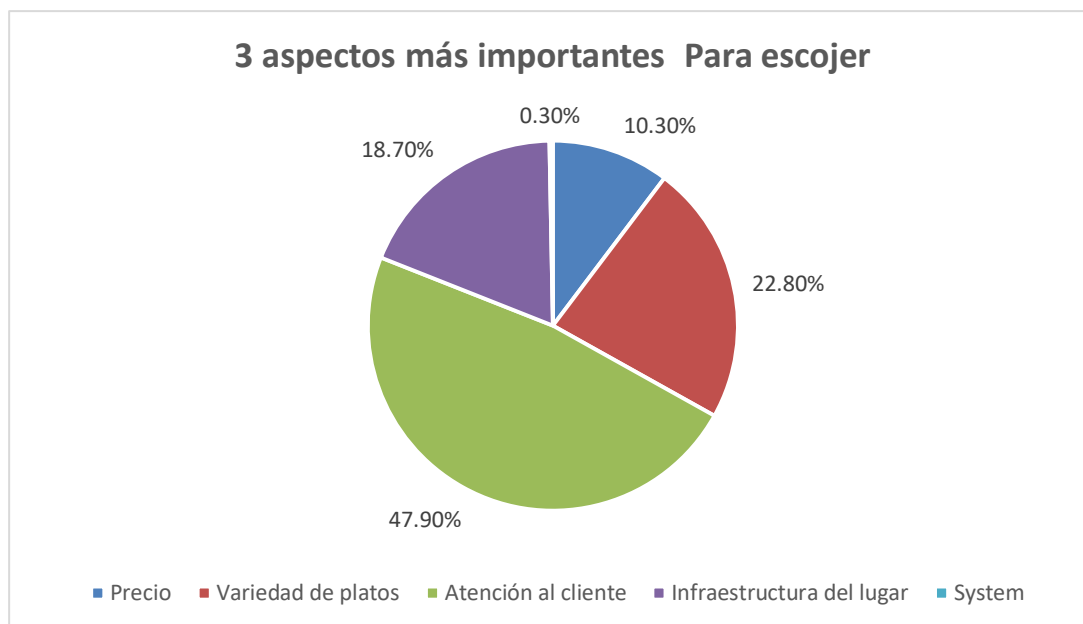
De los 390 participantes, el 65.9% considera que la calidad y sabor de la comida es el factor más importante al elegir un restaurante, seguido por la atención al cliente, que fue mencionada por el 21.3% de los participantes. Solo el 7.7% de los participantes considera que el precio es el factor más importante, y el 4.4% mencionó la variedad de platos como el factor más importante.

Estos resultados sugieren que la calidad y sabor de la comida es el factor más importante para la mayoría de los participantes al elegir un restaurante, seguido por la atención al cliente. La importancia del precio es relativamente baja en comparación con otros factores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos resultados pueden variar dependiendo del tipo de encuesta y de los participantes que se incluyan en ella, así como también pueden variar en diferentes regiones geográficas.

e) ¿Si tuvieras que elegir entre los 3 aspectos más importantes de algún lugar de alimentos cual escogerías?

**Figura 12**

*Aspectos más importantes*



*Nota.* Desarrollado por los autores d del trabajo de investigación.

De los 389 participantes, la mayoría (47.9%) considera que la atención al cliente es el factor más importante al elegir un restaurante, seguido de la variedad de platos (22.8%) y el precio (10.3%). La infraestructura del lugar también fue considerada importante por el 18.7% de los participantes.

Es importante tener en cuenta que el total de las frecuencias suma 99.7%, lo que sugiere que puede haber un error en la entrada de datos o que uno o varios participantes no respondieron la pregunta.

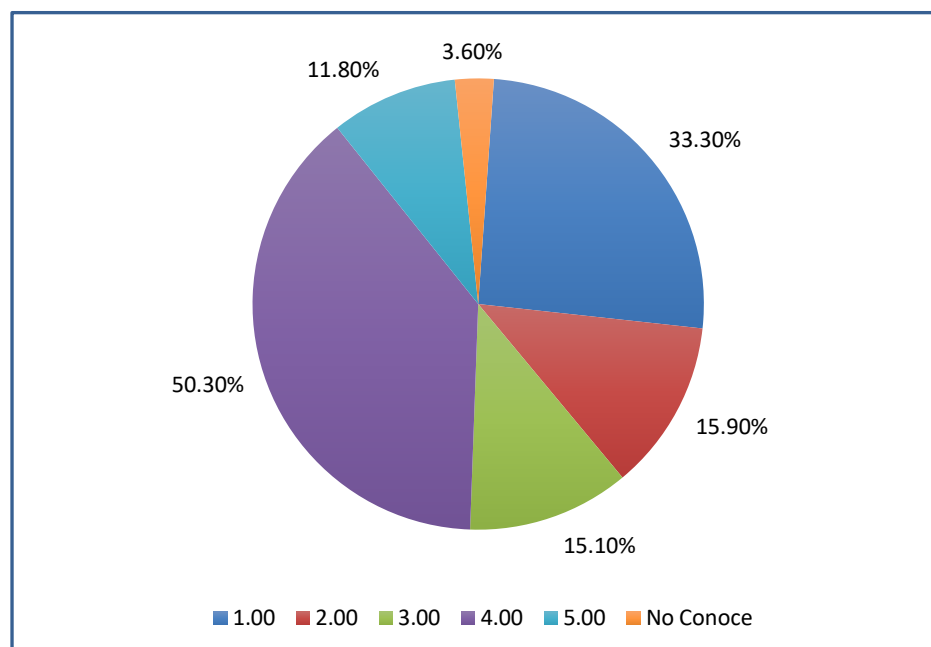
En general, estos resultados sugieren que la atención al cliente es el factor más importante para la mayoría de los participantes al elegir un restaurante, seguido por la variedad de platos y el precio. La infraestructura del lugar también es considerada importante por un porcentaje significativo de los participantes. Es importante tener en cuenta que estos resultados pueden variar dependiendo del tipo de encuesta y de los participantes que se incluyan en ella, así como también pueden variar en diferentes regiones geográficas.

e) ¿Del 1 al 5, qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales?

**Capriccio**

**Figura 13**

*Puntaje general a restaurante "Capriccio"*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Este cuadro (ver figura 13) representa la distribución de respuestas de los encuestados con respecto a su satisfacción con un determinado producto o servicio, evaluado en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "muy insatisfecho" y 5 significa "muy satisfecho".

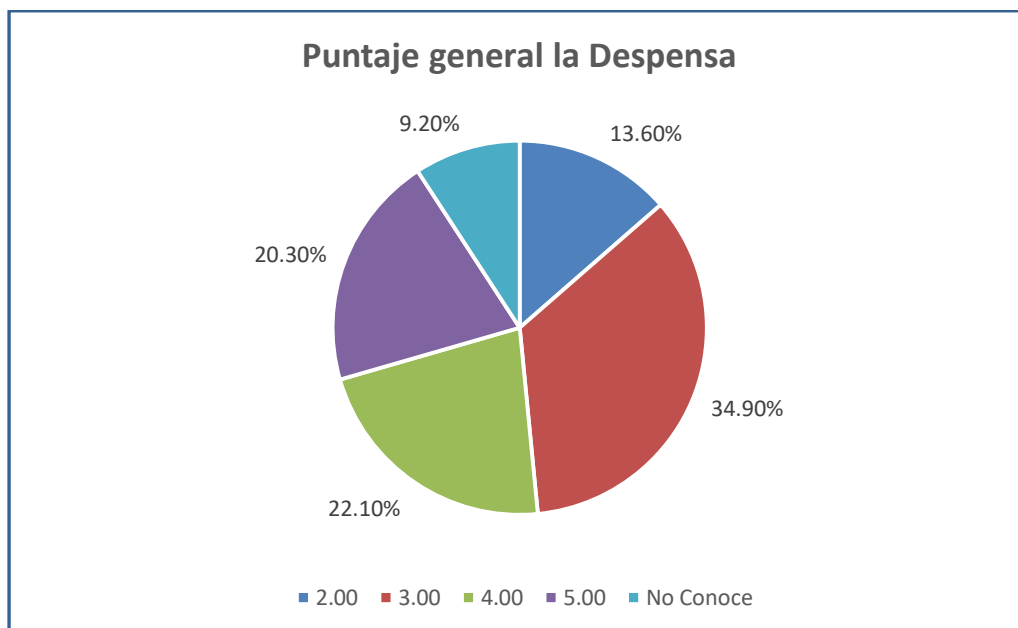
El 50.3% de los encuestados respondieron con un 4, lo que indica que están moderadamente satisfechos con el producto o servicio, mientras que el 33.3% respondió con un 1, lo que indica que están muy insatisfecho. El 15.9% respondió con un 2, lo que indica que están insatisfechos, mientras que el 15.1% respondió con un 3, lo que indica que este porcentaje de la población muestral es indiferente.

Con estos resultados se puede interpretar que la cafetería Capriccio cuenta con un alto porcentaje de público fidelizado, así como también un porcentaje menor, pero de clientes insatisfechos. Los resultados sugieren que puede haber oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.

f) ¿Del 1 al 5, qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales? La Despensa

Figura 14

Puntaje general a restaurante "La Despensa"



Nota. Desarrollado por los autores del trabajo de investigación

Evaluados en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "muy insatisfecho" y 5 significa "muy satisfecho".

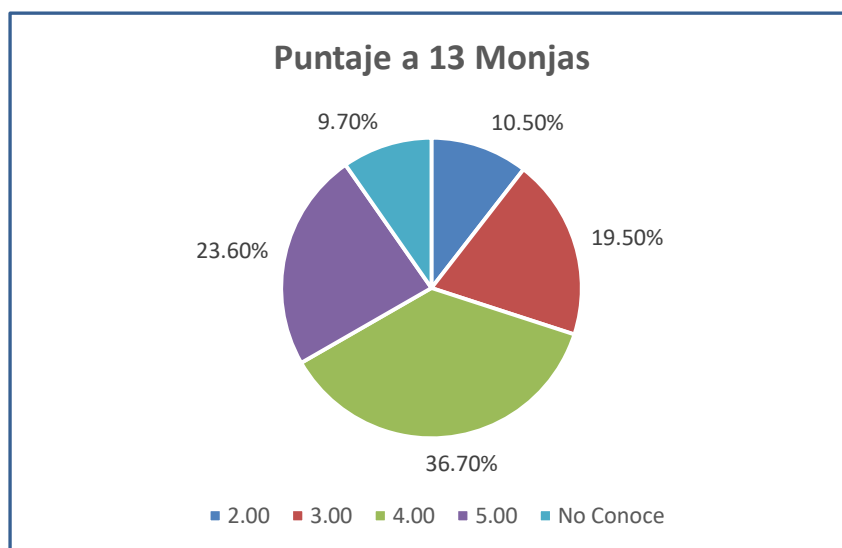
El 22.10% de los encuestados respondieron con un 4, lo que indica que están moderadamente satisfechos con el producto o servicio y el 20.3% de los encuestados respondieron con un 5, lo que indica que están muy satisfechos. Mientras que El 13.6% respondió con un 2, lo que indica que están insatisfechos, y el 9.20% respondió que no conoce o se puede inferir que no ha asistido nunca al local de La Despensa.

En general, la mayoría de los encuestados están moderadamente satisfechos con el producto o servicio, pero hay un porcentaje significativo que está insatisfecho o ligeramente insatisfecho. Los resultados sugieren que puede haber oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.

e) Del 1 al 5, ¿qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales? 13 Monjas

Figura 15

*Puntaje general a restaurante “13 monjas”*



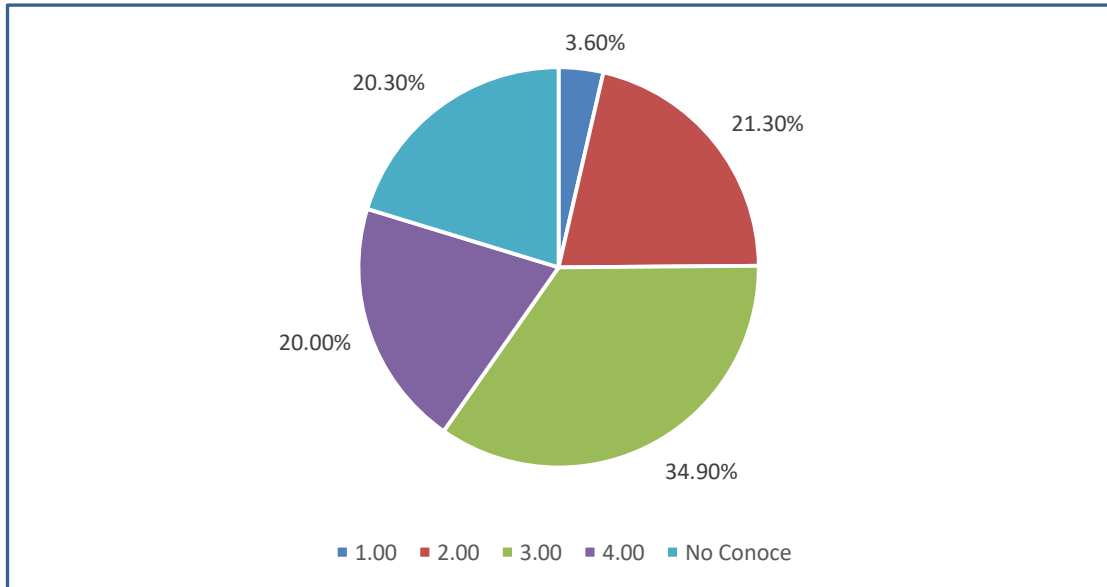
*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación

Este cuadro representa la distribución del puntaje que los encuestados asignaron al local en cuestión. El 36.7% de los encuestados asignó un puntaje de 4 al local, mientras que el 23.6% le dio un puntaje de 5. Por otro lado, el 10.5% le dio un puntaje de 2 y el 19.5% le asignó un puntaje de 3. Finalmente, el 9.7% de los encuestados dijo no conocer el local o no tener una opinión formada sobre él. En general, la mayoría de los encuestados parece tener una opinión positiva del local, con un alto porcentaje de calificaciones de 4 y 5.

f) ¿Del 1 al 5, qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales? Pizzas Joaquín

Figura 16

Puntaje general a restaurante “Pizzas Joaquín”



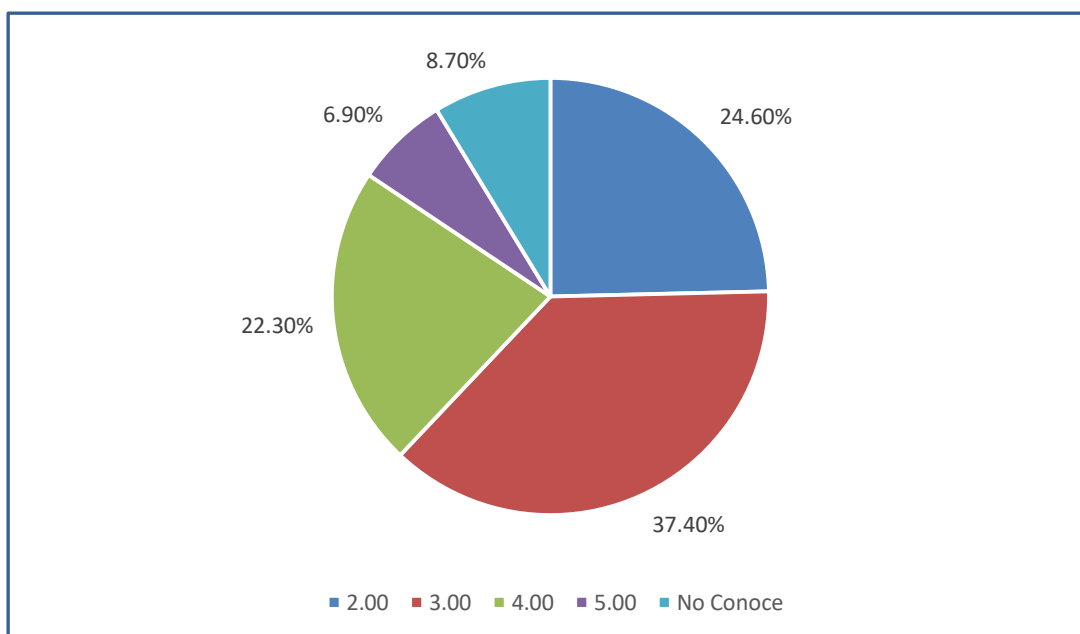
Nota. Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Las encuestas indican que este local no es muy conocido ya que el 20.30% indicó no conocerlo. Mientras que el 34.90% le es indiferente el consumo en Pizzeria Joaquin. Solo el 21.30% indicó que se encontró satisfecho con lo ofrecido en el local. En general, parece haber una distribución bastante uniforme de puntajes, aunque la mayoría de los encuestados (casi el 55%) dieron un puntaje de 3 o 4.

e) ¿Del 1 al 5, qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales?  
**Munanqui**

**Figura 17**

*Puntaje general a restaurante "Munanqui"*



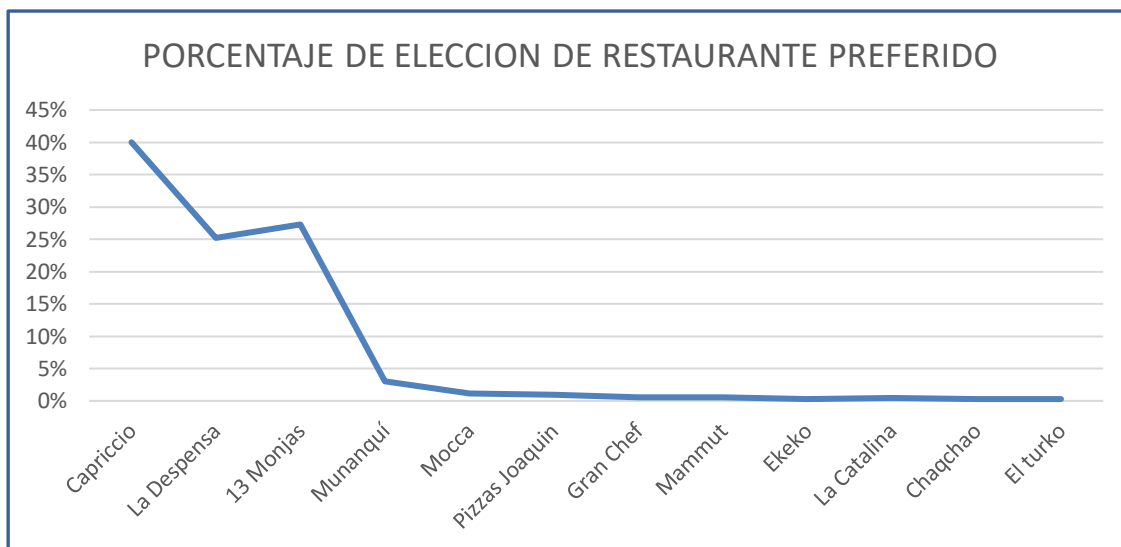
*Nota.* Desarrollado por los autores d del trabajo de investigación.

El 37,4% de los encuestados es indiferente al consumo en Munanqui, solo el 24,6% indico estar satisfecho con lo ofrecido por el local, mientras que el restante indico no encontrarse satisfecho. Tan solo el 8,7% de los participantes dijo "No Conoce".

f) ¿De lo siguientes local de restaurant/cafetería/sanguchería, podrías elegir tus dos favoritos?

**Figura 18**

*Restaurante / Cafetería preferido*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

De acuerdo con la Figura 18 se puede observar que Capriccio tiene la mayor frecuencia, con 286 menciones, lo que representa el 40% de todas las menciones en la tabla 22. Monjas también tiene una frecuencia alta, con 195 menciones, lo que representa el 27.27% del total.

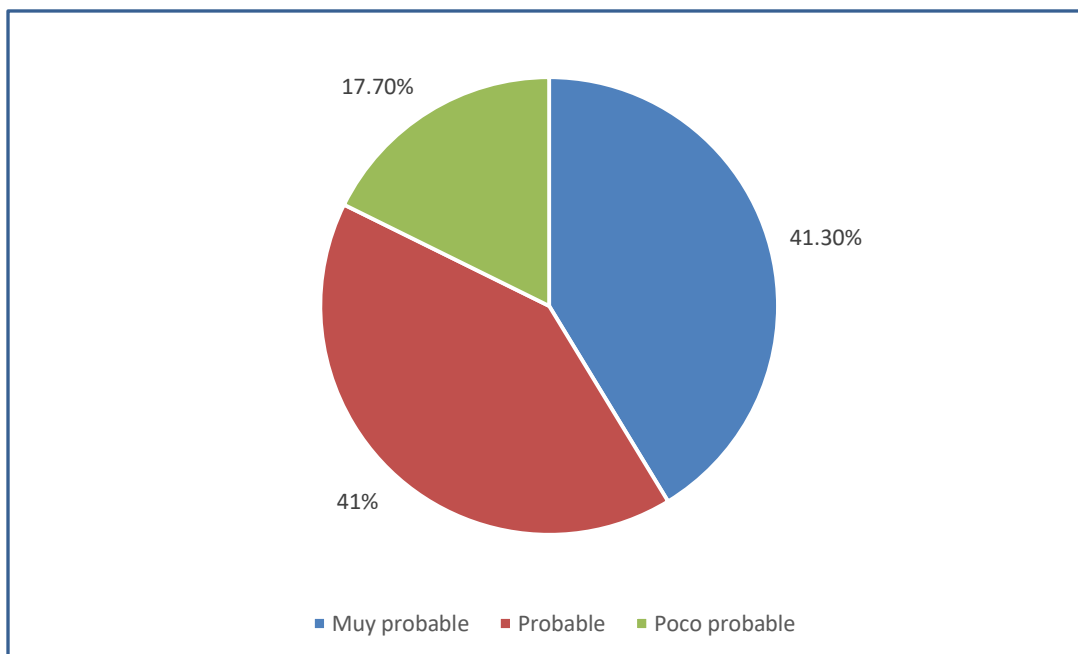
En contraste, algunos establecimientos como Ekeko, Chaqchao y El turko tienen frecuencias bajas y porcentajes muy bajos, lo que sugiere que no son tan conocidos o populares como los demás en el mismo contexto.

Es importante tener en cuenta que estos datos pueden tener diferentes interpretaciones dependiendo del contexto en el que se presentaron. En general, parecen representar la frecuencia de aparición de cada establecimiento en algún contexto específico, lo que puede ser útil para entender las preferencias o percepciones de los consumidores en relación con los establecimientos de comida mencionados.

**d) Local en los alrededores de la plaza de Yanahuara. ¿Usted consideraría probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48?**

**Figura 19**

*Probabilidad de ser cliente de Horno 48*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En la Figura 19 se muestra que 161 personas, lo que representa el 41.3% de los encuestados, consideraron que algo es "Muy probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48" que ocurra. Además, 160 personas, lo que representa el 41.0%, lo consideraron "Probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48". Por último, 69 personas, lo que representa el 17.7%, lo consideraron "Poco probable".

En resumen, la mayoría de los encuestados (el 82.3%) creen que hay una posibilidad de que algo ocurra (Muy probable o Probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48), mientras que solo una minoría (17.7%) lo considera poco probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48. Todo esto según porcentaje calculado en base a la muestra (cantidad de encuestas).

Por otro lado, si observamos el porcentaje calculado en base a la expansión muestral (muestra \* factor de expansión) contaríamos con la siguiente información:

**Tabla 17**

*Probabilidad de Expansión Muestral*

Probabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Muy Probable	55796	40.7
Probable	53249	38.8
Poco Probable	28026	20.4
Total	137071	100

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

#### **4.4.1. Frecuencia de Compra**

De acuerdo con la información recopilada dentro de las operaciones en Km 48 en Arequipa tenemos estimaciones de la información de compra:

**Tabla 18**

*Frecuencia de compra*

	<b>Producción Alta</b>	<b>Producción Media</b>	<b>Producción Baja</b>
<b>Días</b>	18	120	227
<b>Sándwiches</b>	4320	4200	29510
<b>Panes</b>	45000	72000	272400
<b>Pizzas</b>	108	120	1362
<b>Platos</b>	41	0	519
<b>Postres</b>	283	0	3567

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación

Contando con una información recopilada en promedio de los últimos 2 años de producción podemos considerar estos promedios para la producción estimada contamos:

Porcentajes promedio

<b>Producto</b>	<b>Promedio Producción/DIA</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sándwiches</b>	104.19	8.77%
<b>Panes</b>	1066.85	89.84%
<b>Pizzas</b>	4.36	0.37%
<b>Platos</b>	1.53	0.13%
<b>Postres</b>	10.55	0.89%

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

**4.5. Conclusiones del capítulo**

- Podemos concluir según la información recopilada que la mayoría de las personas encuestadas visitan una Cafetería/Restaurante una vez por semana, mientras que un porcentaje considerable la realiza de 2 a 3 veces por semana o 2 veces por semana.
- Estos resultados podrían ser útiles para planificar estrategias para promover la actividad en cuestión y para determinar la frecuencia ideal para su realización.

**Tabla 20**

Resultados

<b>CAPRICCIO</b>	<b>LA DESPENSA</b>	<b>13 MONJAS</b>	<b>PIZZAS JOAQUIN</b>	<b>MUNANQUI</b>
3.5319	3.5395	3.8125	2.8939	3.1264

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

- Al analizar los valores numéricos asociados con cada establecimiento, podemos ver que 13 Monjas tiene el valor más alto, 3.8125. Esto sugiere que, en algún contexto, este establecimiento podría ser considerado el mejor o más exitoso de los mencionados en la lista.
- Por otro lado, Pizzas Joaquín tiene el valor más bajo, 2.8939, sugiere que este establecimiento puede ser considerado como el menos popular o exitoso en comparación con los demás mencionados en la lista.
- Es importante destacar que la interpretación de estos datos depende del contexto y la naturaleza de la medida o puntuación utilizada. Sin embargo, en general,

podemos concluir que Capriccio es probablemente el establecimiento con mayor preferencia en relación con los demás mencionados en la lista.

- Según lo Observado del estudio de mercado existe una buena aceptación en el distrito de Yanahuara es así como la alta tendencia de tener visitas nuevas esto dejando en alto intereses generar la expansión del local, esto sumada a la encuesta de expertos es una gran opción expandirse en Yanahuara.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Análisis de la Situación actual de marketing**

Al cierre del año 2020 la empresa logró generar 110 mil soles y al cierre del año 2021, dada la buena acogida que tuvieron los productos ofertados y el levantamiento de las restricciones sanitarias, se logró obtener ingresos por 520 mil soles. Este incremento básicamente ha sido producto del marketing del rumor o también conocido como boca a boca, dado que la empresa tuvo que desactivar sus cuentas de redes sociales y la única promoción que tuvo fue la que emana del propio local y la de las recomendaciones de los propios consumidores, demostrando la calidad de los productos ofrecidos.

Según el “Informe de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2022-2024”, publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2022, diciembre), se pronostica que Perú crecerá solo 2,9 por ciento en 2023 como resultado de una disminución en la demanda interna, que se sustenta en un menor consumo privado y una menor inversión del sector privado. Para el año 2024, según este mismo reporte, se prevé que el Perú crezca 3.0%.

#### **5.1.1. Clientes**

Como potenciales clientes principalmente se consideran a todas las familias y ciudadanos que viven en el distrito Yanahuara y distritos aledaños y que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C. Así mismo, se incluyen a los turistas que visitan el distrito de Yanahuara, que es un distrito con un alto tránsito de turistas.

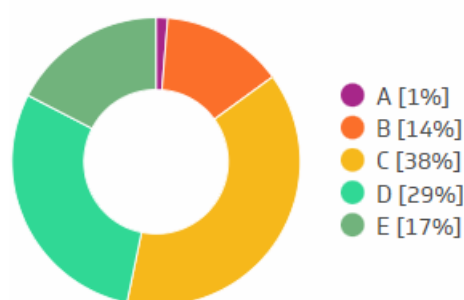
### **5.2. Descripción del mercado**

#### **5.2.1. Nivel socioeconómico**

Como se puede ver en la figura 20, la población de nivel socioeconómico AB representan el 15% y la población que se encuentra dentro del nivel socioeconómico C representa el 38% del total de la población urbana del país (APEIM – Base ENAHO, diciembre 2022). Por lo indicado, es importante recordar que el mercado objetivo de Horno 48 está compuesto por el sector socioeconómico A, B y C de la población urbana de Arequipa por lo que es necesario conocer sus características.

**Figura 20**

*Distribución NSE 2022*



Nota. Tomado de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) (2022) – Base ENAHO 2022.

Considerando las cifras otorgadas por APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados) como se puede ver en la tabla 26, todas las personas mayores de 18 años, el 12.8% en promedio del nivel socioeconómico ABC de la población urbana a nivel nacional tiene una edad de entre 18 y 25 años, 13.0% en promedio tiene una edad de entre 46 y 55 años, el 15.1% en promedio tiene una edad entre 36 y 45 años y el 23.4% son personas mayores a los 56 años.

**Tabla 21**

*Distribución % vertical por Edad – Población Urbana*

Edad	NSE A	NSE B	NSE C	Promedio ABC	NSE D	NSE E	Total
<= 12	15.0	15.0	18.9	16.3	22.6	25.1	20.4
13 - 17	3.5	6.9	8.8	6.4	9.6	10.7	9.2
18 - 25	13.3	11.5	13.6	12.8	12.5	10.6	12.5
26 - 30	5.6	7.5	7.5	6.9	7.2	5.7	7.1
31 - 35	5.4	6.4	6.6	6.1	6.8	6.3	6.6
36 - 45	16.7	15.3	13.4	15.1	13.2	12.3	13.3
46 - 55	12.5	13.7	12.7	13.0	11.1	10.0	11.9
56+	28.0	23.8	18.4	23.4	16.9	19.3	18.9

Nota. Adaptado de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2022) (APEIM) – Base ENAHO 2022.

Como se puede ver en la tabla 27, cuya fuente de información es APEIM, en el nivel socioeconómico ABC de la población urbana a nivel nacional el 90.6% de personas en promedio accede a internet a través de su móvil, el 50.9% de las personas accedió a internet en su hogar y el 9.5% de la población urbana del sector socioeconómico ABC accedió a internet en su centro laboral.

Tabla 22

*Lugar de Uso de Internet – Población Urbana*

<b>Lugar de Uso</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>Promedio ABC</b>	<b>NSE D</b>	<b>NSE E</b>	<b>Total</b>
Acceso móvil a internet	88.3	90.5	93	90.6	96.7	97.8	94
El hogar	64.3	59.2	29.2	50.9	8.9	2.2	26.1
El trabajo	12.9	11.2	4.5	9.5	1.9	0.6	4.5
En casa de otra persona	1.4	1.5	1.5	1.5	1.8	1.8	1.6
Otro	0.2	0.7	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5
Una cabina pública	0	0.1	0.4	0.2	1.2	1.6	0.7

*Nota.* Adaptado de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2022) (APEIM) – Base ENAHO 2022.

### **5.2.2. Localización**

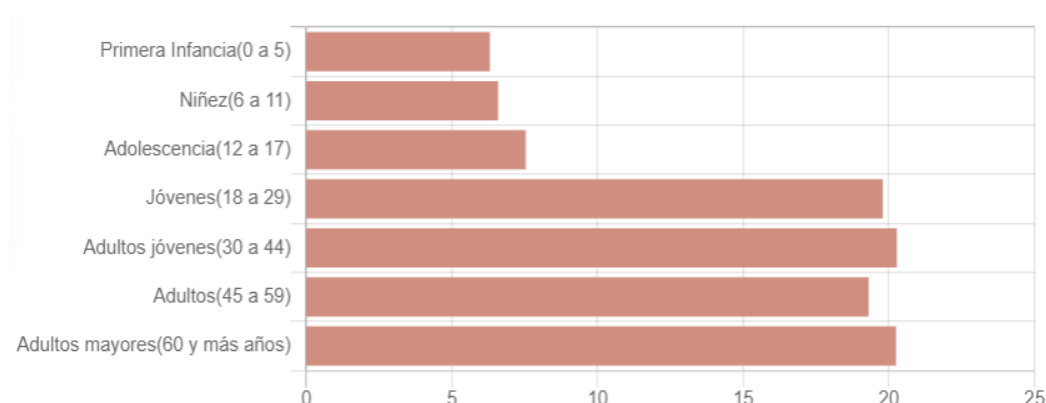
#### **5.2.2.1. Distrito de Yanahuara**

El distrito de Yanahuara, según el XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígena realizado por el INEI el año 2017, tiene una población proyectada al 2022 de 27,081 habitantes. La mediana de la población total es de 37 años y la edad promedio de la población total es de 38 años.

El 20.3% de la población de Yanahuara, según el Censo realizado por el INEI el año 2017, tienen una edad de entre 18 y 29 años, el 21.6% son adultos jóvenes y tienen una edad de entre 30 y 44 años y el 15.1% de la población tiene una edad de entre 45 y 59 años.

**Figura 21**

*Población por ciclo de vida (%) - Yanahuara*



*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) - Censos Nacionales 2017.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondo de Pensiones (SBS), el 96.7% de la población de Yanahuara cuenta con acceso a telefonía celular y el 63.7% cuenta con acceso a un teléfono fijo. Como es conocido, actualmente los celulares son inteligentes y gran parte de los mismos, en todos los planes ofrecidos por los operadores de telefonía móvil, cuentan con acceso a redes sociales por lo que se puede inferir que una gran mayoría de la población de Yanahuara tiene acceso a las diferentes redes sociales y a la publicidad que es emitida por este medio.

### **5.2.3. Mercado Gastronómico**

Según INEI (2022), la actividad de restaurantes creció 7.76% en referencia a setiembre 2021. La nota de prensa también indica que el grupo de restaurantes, durante setiembre 22, se incrementó en 11.30% debido al buen desempeño de los restaurantes de comida rápida, comida internacional, parrillas, pizzerías, chifas, pollerías, restaurantes turísticos, sandwicherías y café restaurantes. Otro factor que impulso el crecimiento fue la implementación del servicio de delivery de gran cantidad de estos restaurantes, ya sea propio o a través de aplicativos. El grupo de comidas por encargo (catering), durante setiembre 2022, creció 20.38% debido al incremento de la demanda del servicio de preparación y distribución para una gran variedad de eventos, teniendo un impacto significativo la Convención Minera Perumin 35 realizada en Arequipa. Dentro de la actividad de restaurantes, el sub grupo que presentó una reducción (-7%)

fueron todas aquellas actividades que prestan servicio de alimentación a través de contratos de concesionarios alimentos con empresas de diversos rubros, como son empresas mineras, industriales, hospitales, entre otras. Dentro de este mismo sub grupo, el servicio de suministro de alimentos para contratistas se incrementó, en especial servicios dirigidos a brindar alimentación a empresas de transporte aéreo y terrestre.

Arequipa, la segunda ciudad más importante del Perú, es también conocida por su rica y amplia cultura gastronómica. Arequipa ofrece una variedad de platos típicos, fusión, así como de diferentes partes del mundo. En Arequipa puedes encontrar desde el plato típico de receta original propiamente arequipeña hasta comida originaria y propia de la India, Tailandia, entre otros países. Con el fin de promover y potenciar esta ventaja competitiva que ha venido desarrollándose en la ciudad, en los últimos años se ha venido promoviendo una diversidad de eventos gastronómicos que buscan impulsar la oferta gastronómica de Arequipa. Uno de estos eventos fue el “Festiglotón”, que fue realizado por primera vez en la plaza de Yanahuara el año 2007 y organizado por AGAR (Asociación Gastronómica de Arequipa) antes de que se llevara cabo el festival gastronómico Mistura en la ciudad de Lima y que actualmente cambio de nombre a “Festisabores”. Se dice que “Festiglotón” fue inspiración para Gastón Acurio en la organización de Mistura en Lima dado que este famoso cocinero fue invitado el año 2008 a la segunda edición del “Festigloton” y el siguiente año, el 2009, se llevó a cabo el festival gastronómico Mistura en la capital del Perú. Actualmente “Festisabores” es uno de los principales festivales gastronómicos de la región sur del país. En el litoral del departamento de Arequipa, específicamente en las playas de Mollendo, Promperú decidió relanzar la feria gastronómica “Perú Mucho Gusto”, que congregó una variedad de expositores gastronómicos que ofrecían una gran variedad de comida originaria de todo el Perú.

### 5.3. Descripción del producto

Horno 48 ofrece una diversidad de productos los cuales se pueden clasificar en 5 categorías: sándwiches, panes, pizzas & pastas, platos y postres.

**Tabla 23**

*Descripción del Producto*

<b>Categorías</b>	<b>Productos</b>	<b>Descripción de los productos</b>
<b>Sándwiches</b>	Sándwich de pollo	Emparedado hecho con dos rebanadas de pan horneado en horno artesanal (que usa leña para la cocción) entre las que se coloca pollo desmenuzado (pollo previamente hervido y desmenuzado).
	Sándwich de salchicha arequipeña	Emparedado hecho con dos rebanadas de pan horneado en horno artesanal (usando leña para la cocción) entre las que se coloca salchicha arequipeña (salchichas blancas previamente hervidas con hoja de laurel).
	Choripán	Emparedado hecho con dos rebanadas de pan horneado en horno artesanal (usa leña para la cocción) entre las que se coloca chorizo parrillero cocido a la parrilla.
	Sándwich de chicharrón	Emparedado hecho con dos rebanadas de pan horneado en horno artesanal (usa leña para la cocción) entre las que se coloca chorizo parrillero cocido a la parrilla.
<b>Panes</b>	Pan relleno de queso	Pan relleno con queso de paria cocido (horneado) en horno a leña.
	Pan relleno de aceituna	Pan relleno con aceituna negra cocido (horneado) en horno a leña.
	Pan relleno de jamón, queso y orégano	Pan relleno con jamón y queso de paria junto con orégano cocido (horneado) en horno a leña.
	Pan relleno con “cabanossi” con queso	Pan relleno con “cabanossi” (especie de salchicha seca, larga y delgada hecha de carne de cerdo y ternera) y queso de paria cocido (horneado) en horno a leña.
	Pan relleno con carne con rocoto	Pan relleno con trozos de carne junto con trozos de rocoto cocido (horneado) en horno a leña
	Pan relleno con manjar blanco	Pan relleno con manjar blanco (horneado) en horno a leña.
	Pan al ajo (05 unidades)	Pan cubierto con una mezcla de ajo con perejil, orégano y aceite de oliva horneado en horno a leña.
	Pan solo	Pan horneado en horno a leña.
<b>Pizzas (tamaño familiar) &amp; Pastas</b>	Pizza Americana	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria y rodajas de jamón.
	Pizza Vegetariana	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de aceituna y cebolla

	Pizza Champiñones	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de jamón y champiñones
	Pizza Hawaiana	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de jamón y piña
	Pizza Charly	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de jamón, champiñones y “cabanossi”.
	Pizza Carnívora	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de jamón y trozos de carne.
	Pizza 4 estaciones	Pan plano horneado en horno a leña en forma redonda cubierto con salsa de tomate, queso de paria, rodajas de jamón, champiñones, pollo desmenuzado y piña (1/4 americana, 1/4 hawaiana, 1/4 champiñones, 1/4 pollo)
	Lasaña Boloñesa	Pasta en láminas intercaladas con salsa de tomate, carne y queso mozzarella elaborada con bechamel.
<b>Platos</b>	Chanchito a la leña con pastel de papa y salsa criolla	Trozos de chanco cocidos u horneados en horno artesanal (horno a leña) acompañado de pastel de papa (rodajas de papas acompañadas de queso de paria derretido y una mezcla hecha de huevos, leche, sal, pimienta y orégano) y salsa criolla (cebolla roja cortada en pluma, limón, tomate, ají amarillo, culantro).
	1/4 de pollo a la leña con pastel de papa y salsa criolla	Pechuga o pierna (pierna con encuentro) de pollo cocido en horno a leña acompañado de pastel de papa (rodajas de papas acompañadas de queso de paria derretido y una mezcla hecha de huevos, leche, sal, pimienta y orégano) y salsa criolla (cebolla roja cortada en pluma, limón, tomate, ají amarillo, culantro).
<b>Postres</b>	Rosquitas de Anís	Rosquitas elaboradas con una masa reposada obtenida de la mezcla reposada de harina, anís, anisado, manteca y azúcar. Cada empaque contiene 8 rosquitas.
	Galletas de pecanas con chispas de chocolate	Galletas elaboradas con la masa originada de la mezcla de mantequilla, huevo, azúcar blanca, azúcar rubia, mantequilla y chispas de chocolate. Las galletas son armadas a partir de la masa mezclada, congeladas en bolitas y posteriormente, luego de colocarles las chispas de chocolate, son horneadas (horno a leña).
	Pastel de choclo dulce	Pastel compuesto por pasta elaborada en base a granos de choclo (maíz) horneada en horno artesanal (a leña).
	Budín	Postre dulce preparado con bizcocho desmenuzado y base de leche (con huevo batido) cocido en horno a leña
	Pastel de acelga	Pastel o tarta elaborado con una masa hecha con harina y aceite de oliva y rellena con una mezcla de acelga y huevo, horneado en horno artesanal (horno a leña).

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

#### 5.4. Descripción del precio

Horno 48 utiliza una fijación de precios basados en el costo total, en donde la empresa incrementa el 50% al costo total de cada producto para determinar el precio al cual será ofrecido al cliente.

**Tabla 24**

*Descripción de precios*

<b>Sándwich</b>	<b>S/</b>
Sándwich de pollo	10.00
Sándwich de salchicha arequipeña	10.00
Choripán	10.00
Sándwich de chicharrón	14.00
<b>Panes</b>	<b>S/</b>
Pan relleno de queso	3.50
Pan relleno de aceituna	3.50
Pan relleno de jamón, queso y orégano	4.00
Pan relleno con cabanossi con queso	4.50
Pan relleno con carne con rocoto	4.50
Pan relleno con manjar blanco	4.00
Pan al ajo (05 unidades)	3.00
Pan solo	0.50
<b>Pizzas &amp; pastas</b>	<b>S/</b>
Americana	40.00
Vegetariana	40.00
Champignones	45.00
Hawaiana	45.00
Charly	50.00
Carnivora	50.00
4 estaciones	50.00
Lasagna Bolognesa	20.00
<b>Platos</b>	<b>S/</b>
Chanchito a la leña con pastel de papa y salsa criolla	25.00
1/4 de pollo a la leña con pastel de papa y salsa criolla	20.00
<b>Otros</b>	<b>S/</b>
Rosquitas de Anís	10.00
Galletas de pecanas con chispas de chocolate	12.00
Pastel de choclo dulce	10.00
Budin	10.00
Pastel de acelga	25.00

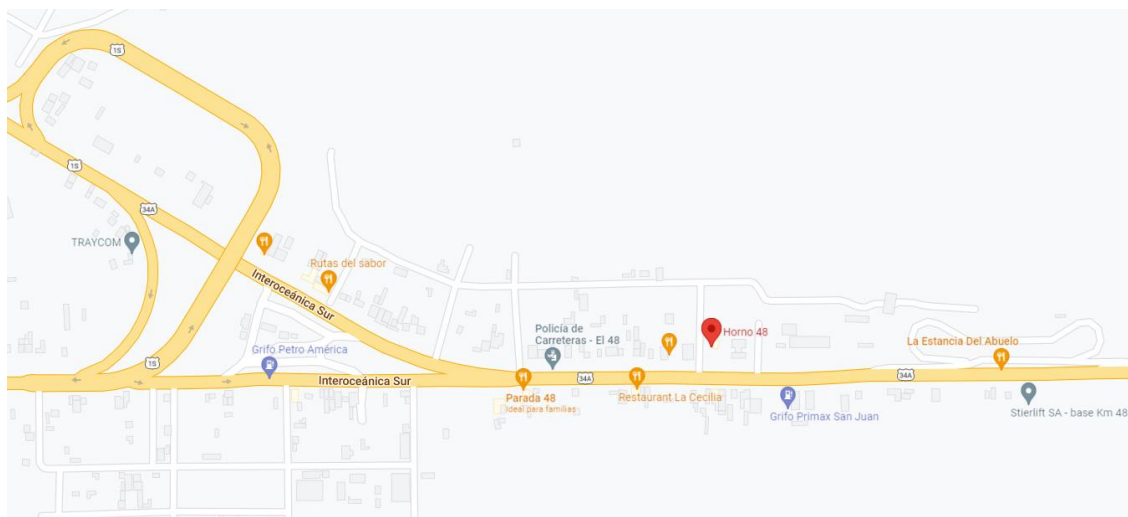
*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 5.5. Descripción de la distribución

Actualmente la empresa ofrece sus productos directamente en el local ubicado en la carretera Interoceánica Sur 34A antes de llegar a la zona conocida como “La Repartición”, a 52 minutos de la ciudad de Arequipa.

### Figura 22

*Ubicación actual Horno 48*



*Nota.* Tomado de Google Maps (2022).

Los insumos e ingredientes para la preparación de todos los productos ofrecidos en Horno 48 son comprados semanalmente en el centro comercial Macro, ubicado en el distrito de Yanahuara – Arequipa, y son llevados en automóvil hasta el local ubicado en la carretera en donde se realiza la preparación de todos los productos.

Con la implementación del nuevo local ubicado en el distrito de Yanahuara, Horno 48 ofrecerá sus productos directamente en este local, sin embargo, a diferencia de la distribución actual de los productos, una vez implementado y abierto el local de Yanahuara, Horno 48 también ofrecerá sus productos a través de los aplicativos “Rappi” y “Pedidos Ya” inicialmente, luego se ofertarán en otros aplicativos.

Los insumos y los ingredientes se continuarán comprando en el mercado de Arequipa con la misma frecuencia que se hacía cuando se contaba con un solo local solo alterando las cantidades.

## 5.6. Descripción de la promoción

Horno 48 solía utilizar principalmente dos redes sociales, Facebook e Instagram, para promocionar y dar a conocer la marca, la ubicación y los productos ofrecidos por

la empresa, sin embargo, por razones de seguridad y por recomendación de las autoridades, ambas redes sociales tuvieron que ser desactivadas temporalmente. Actualmente la empresa promociona tanto la marca como sus productos a través de la técnica publicitaria conocida como marketing boca en boca y/o marketing del rumor, en donde los consumidores de Horno 48 recomiendan los productos a otras personas, ya sean amigos, compañeros de trabajo y/o sus mismos familiares. Este tipo de publicidad ha sido de gran importancia para la empresa y se ha potenciado gracias a las redes sociales y los nuevos métodos de comunicación que han aparecido en los últimos años como “Whatsapp”, “Telegram”, entre otros.

En una primera instancia, en paralelo a la preparación del nuevo local a instalarse en el distrito de Yanahuara, Horno 48 deberá iniciar con una campaña de lanzamiento a través de redes sociales, en este caso, Facebook, Instagram y Tik Tok a fin de generar expectativa en el público objetivo en referencia a la apertura del nuevo local. Posteriormente, una vez ya instalado el segundo local, la promoción se realizará principalmente a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok) y se tendrá un canal de comunicación directo a través de Whatsapp con el fin de atender cualquier consulta. Se otorgarán promociones a través de los aplicativos de delivery (Rappi y Pedidos Ya). De forma complementaria, Horno 48 participará en los principales festivales gastronómicos a realizarse en la ciudad.

## **5.7. Objetivos de marketing**

### **5.7.1. A corto plazo**

- Introducir a Horno 48 en el mercado compuesto por la población que pertenece al nivel socioeconómico A, B y C de la provincia de Arequipa.
- Potenciar e incrementar significativamente la presencia de Horno 48 en redes sociales.
- Aperturar un nuevo canal de ventas que es el que se realiza vía aplicaciones de “delivery” como son Pedidos Ya y Rappi.
- Fidelizar a los clientes habituales de Horno 48 (clientes habituales del local ubicado en la carretera).
- Modernizar la imagen de Horno 48.
- Incrementar el nivel de ingresos de Horno 48 en un 5% anual.

### **5.7.2. A mediano plazo**

- Posicionar la marca Horno 48 entre las principales marcas reconocidas por la población del nivel socioeconómico A, B y C de Arequipa en el rubro de cafetería / restaurante.

### **5.7.3. A largo plazo**

- Ser líder en la ciudad de Arequipa en el rubro de cafetería / restaurante.

## **5.8. Estrategias de marketing**

### **5.8.1. Estrategia de segmentación**

#### **5.8.1.1. Segmentación del mercado**

El mercado ha sido segmentado inicialmente geográficamente dado que, en el caso del primer local, este atiende a todos aquellos viajeros que pasan por la carretera interoceánica sur, específicamente en la zona de “La Repartición”, y el local a ser abierto en el distrito de Yanahuara buscará atender a la población que habita principalmente los distritos de Yanahuara, Cercado y Cayma. Así mismo, el mercado ha sido segmentado demográficamente dado que, en el caso del local ubicado en la carretera, los clientes principalmente son personas que viajan desde la ciudad de Arequipa hacia litoral arequipeño y/o pueblos que se encuentran en camino a la costa, y cuyos por motivos de viaje son laborales (trabajan en empresas que brindan servicios a las minas o empresas agroexportadoras) y/o por motivos vacacionales, que usualmente pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C. Ambos locales también buscan atender a los turistas que visitan el departamento de Arequipa, tanto aquellos que bajan al litoral arequipeño como aquellos que visitan el circuito turístico de la ciudad.

#### **5.8.1.2. Estrategias de selección del mercado meta**

Al inicio, Horno 48 aplicó una estrategia de marketing no diferenciado ofreciendo los panes rellenos al público en general que transitaba por la carretera interoceánica sur. A medida que fue transcurriendo el tiempo, se identificó que gran parte de los clientes eran personas que transitaban por la carretera por motivos laborales (se dirigían a sus centros laborales ubicados en las afueras de la ciudad) y por motivos de ocio (se dirigían a las playas de Arequipa). En paralelo, cuando se identificó este tipo de cliente, se decidió por ampliar la oferta, ofreciendo sándwiches, pastas (lasaña, pizzas y platos preparados). Por lo indicado, la estrategia de segmentación y selección del mercado

meta pasó de ser una estrategia de marketing no diferenciado a una estrategia de marketing concentrado o de nicho.

En el nuevo local ubicado en el distrito de Yanahuara, Horno 48 aplicará una estrategia de marketing concentrado (de nicho) en donde buscará obtener una participación importante y a su tiempo, ser líder de nicho, en el mercado compuesto por la población que pertenece al nivel socioeconómico A, B y C de la ciudad de Arequipa. Esta estrategia le permitirá a Horno 48 obtener una sólida posición en el mercado seleccionado, así como un amplio conocimiento del mismo que le permita adaptar de mejor manera los productos y precios ofertados. Adicionalmente, se buscará captar al mercado compuesto por turistas.

### ***5.8.2. Estrategia de posicionamiento***

La estrategia general de posicionamiento que va a buscar que los productos ofrecidos por Horno 48 ocupen un lugar privilegiado en la mente de los arequipeños pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C que viven, en mayor medida, en los distritos de Yanahuara, Cercado y Cayma, será la estrategia conocida como “más por lo mismo”. Esta estrategia de posicionamiento ha sido seleccionada con el fin de atacar la propuesta de valor de los competidores más cercanos quienes ofrecen productos similares y en la mayoría de los casos, en menor cantidad, a precios más altos que los ofrecidos por Horno 48.

### ***5.8.2. Estrategia funcional***

#### ***5.8.3.1. Estrategia de Producto***

Dado que el nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Arequipa, distrito de Yanahuara, contará con los mismos equipos con los que se cuentan en el local de la carretera interoceánica sur, los productos ofrecidos serán los mismos que se ofrecen en la primera sucursal, es decir, en el local de Yanahuara se ofrecerán los productos de la línea de sándwiches, panes, pizzas & pastas, platos y postres. Así mismo, el empaque a ser utilizado para el envío de los productos a través de los aplicativos “Rappi” y “Pedidos Ya”, será diseñado por un especialista en modalidad freelance y los materiales con los que se elaboren estos empaques serán de materiales reciclables y/o eco amigables.

### ***5.8.3.2. Estrategia de Precio***

Como se ha venido gestionando, la estrategia de fijación de precios será basada en el costo total de cada producto, en donde el precio final se obtiene incrementando un porcentaje de 50% al costo total incurrido en la preparación de cada producto. Actualmente esta estrategia le permite ofrecer a Horno 48 precios competitivos y soporta a la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo” que busca dar a conocer al mercado objetivo que pueden obtener productos de calidad (similares a los de la competencia) a un precio ligeramente menor (mismo precio que se cobra en la sucursal de la carretera interoceánica sur).

### ***5.8.3.3. Estrategia de Promoción***

Para potenciar la inauguración del segundo local ubicado en la ciudad de Arequipa, específicamente en el distrito de Yanahuara, Horno 48 potenciará su presencia en redes sociales, cuentas en Facebook, Instagram y Tik Tok. Las redes sociales y el contenido que se generará con el fin de obtener mayor alcance y nueva audiencia, mayor tráfico, y contenidos virales, estará a cargo de un profesional de ciencias de comunicación que laborará como freelance. Eventualmente se contratará líderes de opinión para que promocionen los productos. Adicionalmente obtendrá un número de WhatsApp, que complementa el chat de Facebook, para poder atender las dudas que puedan tener los clientes y tener un canal directo de comunicación con ellos. Se renovará el diseño de la carta, así como el de los pisos, banners, entre otros que apoyen la imagen de la marca y que sea acorde al público objetivo perteneciente al nivel socioeconómico A, B y C.

Como parte de la mezcla de promoción, Horno 48 empezará a participar en los principales festivales gastronómicos organizados en la ciudad, ya sea tanto por el gobierno distrital, provincial o regional o por Promperú a fin de dar a conocer al público en general su oferta gastronómica.

### ***5.8.3.4. Estrategia de Plaza (Distribución)***

A diferencia de la actual estrategia de distribución, en donde los productos solo se entregan en el local ubicado en la carretera interoceánica sur, una vez inaugurado el local de Yanahuara, los productos se entregarán en el mismo local y adicionalmente, se cargará las cartas a los aplicativos “Rappi” y “Pedidos Ya” para atender pedidos

solicitados bajo la modalidad de delivery. Posteriormente, cuando se cuente con una mayor capacidad operativa, se cargará las cartas en otros aplicativos de delivery.

## 5.9. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 25

Presupuesto de plan de marketing

<b>ESTRATEGIA DIGITAL</b>		
<b>ETAPA 1: Piezas Gráficas</b>	<b>Precio</b>	
Diseño de piezas gráficas para redes sociales.	300.00	
Re diseño de carta digital para plataformas.		
<b>ETAPA 2: Desarrollo Estrategia Digital</b>		
<i>Plan de comunicación</i>		
Elaborar un plan de comunicación integral, definiendo pilares, público y objetivos a alcanzar por la cuenta. Definir el tono de comunicación según las redes sociales donde tenga presencia de marca.	573.50	
<i>Diseño y contenido</i>		
Diseño de contenidos en formatos según estrategia: Post fijo, multipost, infografía, carrusel, stories, interacción, etc. Cantidad de piezas en total por mes (incluye adaptación a stories) 9 publicaciones (8 fijos, 1 video al mes)* Informes de resultados mensuales por cada red social. *El video puede ser informativo o reel, según disponibilidad del cliente.		
<i>Campañas para pauta publicitaria</i>		
Según el presupuesto del cliente, se realizará 01 campaña para pauta publicitaria.		
<i>Community Manager</i>		
*Se trabajará junto al área una base de preguntas y respuestas generales para consultas por inbox. *Informes mensuales según cada red social. Horario: Lunes a viernes de 10 a 5 pm. (no feriados) Responder consultas inbox Optimizar contenidos según informes de resultados. Informes de resultados mensuales por cada red social.		
<b>Total Estrategia de Comunicación Digital (S/)</b>		<b>573.50</b>
<b>IGV</b>		<b>103.23</b>
<b>Inversión Total Estrategia Comunicación Digital (S/)</b>		<b>676.73</b>

<b>IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL Y NUEVO BRANDING</b>	
Sesión de fotos	300.00
Impresión de nuevo diseño de cartas (a colores)	50.00
Implementación de carteles	600.00
4 mesas y 20 sillas	3,500.00
Mostrador	750.00
Ambientación y branding	750.00
<b>Inversión Total en Implementación (S/)</b>	<b>5,950.00</b>

Nota. Adaptado de Agencia publicitaria Sabático / Elaborado por los autores

## **5.10. Conclusiones del capítulo**

- A pesar de que recientemente se ha venido reactivando económicamente tanto el sector gastronómico como el sector turístico, se debe tener especial cuidado en el ámbito político y los cambios que puedan darse en el mismo. Así mismo, la incertidumbre generada por las nuevas elecciones y los acontecimientos que esta puede generar deben ser especialmente vigilados para a toma de decisiones que impacten en la empresa.
- Es imperativo que la empresa potencie su participación y comunicación a través de redes sociales y medios digitales dado que el mercado objetivo utiliza frecuentemente estos medios para informarse y realizar diversas labores. Esta comunicación debe ser correctamente integrada.
- Optimizar constantemente el proceso de adquisición de insumos y/o materia prima a fin de obtener los menores costos y poder ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos.
- Se debe participar en los festivales gastronómicos organizados en la ciudad de Arequipa.
- Ofrecer el servicio de Delivery a través de los aplicativos “Rappi” y “Pedidos Ya”, en un principio, y ofrecer diversas ofertas por estos medios.

## **CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES**

En el plan de operaciones observaremos la estructura de la organización, la logística, los procesos de producción, las políticas de calidad y los sistemas de información

### **6.1. Objetivos del Plan de operaciones**

Para alcanzar los objetivos específicos de la propuesta de negocio, es necesario establecer la de secuencias de producción y cronogramas operativos para satisfacer la demanda calculada, así como la frecuencia de compra en operaciones de la locación ya existente. Los objetivos del plan de operaciones son:

- Cumplir la normativa y estándares del sector Productivo.
- Definir las actividades de la cadena de valor.
- Diseñar un plan de productivo que considere futuras etapas de crecimiento, manejando un stock necesario de insumo que respalden y soporten el crecimiento.
- Atender de manera anticipada el mercado en crecimiento.
- Diseñar procedimientos y manuales operacionales que aseguren la buena calidad de los productos.
- Satisfacción del cliente ofreciendo una experiencia de comida y servicio excepcional para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Maximizar los ingresos y aumentar la rentabilidad del restaurante a través de una eficiente gestión de costos.
- Fomentar la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión del negocio, desde la adquisición de productos hasta la relación con el personal y la comunidad local.
- Proporcionar empleos de calidad y oportunidades de desarrollo profesional para el personal del restaurante.

### **6.2. Gestiones preoperativas**

#### **6.2.1. Registros Ministeriales**

Registro de contratos y planillas en Ministerio de Trabajo.

#### **6.2.2. Permisos Municipales**

Certificado de inspección técnica de seguridad INDECI.

Licencia de Funcionamiento emitido por la municipalidad de Yanahuara.

### **6.3. Cadena de Valor**

La cadena de valor es un modelo conceptual desarrollado por Michael Porter que describe las actividades que una empresa realiza para crear valor para sus clientes y usuarios. La idea es que cada actividad en la cadena de valor agrega valor al producto o servicio final y debe ser analizada y optimizada para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa. Porter, M. E. (1985)

#### **6.3.1. Cadena de Valor Primaria:**

Se refiere a las actividades físicas y tangible que una empresa realiza para producir y entregar un producto o servicio a sus clientes. Estas actividades incluyen la adquisición de materias primas, producción, embalaje y distribución. Porter, M. E. (1985)

##### **6.3.1.1. Logística de entrada**

La logística de entrada se refiere al proceso de gestión y planificación de los materiales, componentes y suministros que se requieren para la producción de un producto o la prestación de un servicio. Incluye actividades como la adquisición de materias primas, la gestión de inventarios, la coordinación de los proveedores y la optimización de los costos de adquisición. Chopra y Meindl (2007).

##### **6.3.1.2. Proceso Productivo**

El proceso productivo de entrada se refiere al conjunto de actividades que se llevan a cabo desde el momento en que se reciben los materiales y componentes hasta el momento en que se inicia la producción de un producto o servicio. Incluye actividades como la inspección de la calidad de los materiales, la clasificación y almacenamiento de estos, así como la integración de los materiales en los procesos productivos. Shainin (1977).

##### **6.3.1.3. Logística Externa**

La logística externa se refiere a las actividades de gestión y planificación que se llevan a cabo para recibir, almacenar, transportar y distribuir los productos terminados a los clientes y usuarios finales. Incluye actividades como la gestión de los canales de distribución, la optimización de los costos de transporte, la coordinación de los

proveedores de servicios de transporte y la gestión de los inventarios en los puntos de venta. Goodman y Hansen (2009).

#### **6.3.1.4. Ventas y mercadotecnia**

Ventas y mercadotecnia se refiere a las actividades de promoción, comunicación y venta de productos o servicios a los clientes y usuarios finales. Incluye actividades como la investigación de mercado, el desarrollo de estrategias de marketing, la promoción y la publicidad de los productos, la venta directa y el servicio postventa. El objetivo de las actividades de ventas y mercadotecnia externa es generar demanda y fidelizar a los clientes. Goodman y Hansen (2009).

#### **6.1.3.5. Servicio**

El servicio se refiere a la entrega de una actividad o bien intangible que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Puede incluir actividades como el asesoramiento, la resolución de problemas, la reparación, la capacitación y otros tipos de apoyo que complementan o mejoran la utilización de un producto o servicio. El objetivo del servicio es crear valor y satisfacción para el cliente, y a menudo se considera un componente clave de la experiencia del cliente.

#### **6.3.2. Cadena de Valor Secundaria:**

##### **6.3.2.1. Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo son aquellas que se realizan para permitir y mejorar el funcionamiento de las actividades principales de una empresa. Estas actividades incluyen la gestión de la información, la administración financiera, la gestión de recursos humanos, la investigación y el desarrollo, entre otras. El objetivo de las actividades de apoyo es mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades principales y crear un entorno propicio para el éxito de la empresa. Chase et al. (2006).

##### **6.3.2.2. Dirección**

La dirección en la cadena de valor secundaria se refiere a la capacidad de una empresa de dirigir y coordinar las actividades de apoyo y de servicio para mejorar la eficiencia y efectividad de la cadena de valor. Esto incluye la identificación y eliminación de actividades innecesarias, la mejora de los procesos y la optimización de

la gestión de recursos. La dirección en la cadena de valor secundaria puede contribuir significativamente a la mejora de la rentabilidad y la competitividad de una empresa.

#### **6.3.2.3. Soporte administrativo**

El soporte administrativo en la cadena de valor secundaria se refiere a las actividades de apoyo que proporcionan un soporte indirecto para la operación de la empresa. Estas actividades incluyen la gestión de la información, la administración financiera, la gestión de recursos humanos, la investigación y el desarrollo, entre otras. El objetivo del soporte administrativo es mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades principales de la empresa y aumentar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

#### **6.3.2.4. Soporte Operativo**

El soporte operativo en la cadena de valor secundaria se refiere a las actividades que proporcionan un soporte directo a las operaciones de la empresa. Estas actividades incluyen el mantenimiento de maquinarias y equipos, la gestión de inventarios, la logística y el transporte, entre otras. El objetivo del soporte operativo es mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades principales de la empresa y asegurar la continuidad y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

#### **6.3.2.5. Margen**

El margen en un plan operativo se refiere a la diferencia entre los ingresos y los costos de producción. Es un indicador clave de la rentabilidad de un negocio y refleja la ganancia que se genera por cada unidad de producto o servicio vendido. El margen se utiliza para evaluar la viabilidad de un plan comercial a largo plazo y la capacidad de la empresa para obtener ganancias.

### **6.4. Selección de la localización**

Se ha determinado que la expansión de dará en el distrito de Yanahuara, aquí se ha identificado una fuerte demanda por productos de panadería y pastelería, lo que indica que el mercado local está abierto y dispuesto a adquirir productos de alta calidad. Además, la ubicación geográfica de Yanahuara permite una fácil accesibilidad para los clientes, lo que aumenta la visibilidad y atractivo del punto de venta.

El estudio también ha revelado que en Yanahuara existe una menor presencia de competidores en comparación con al Cercado de la ciudad, lo que brinda una mayor oportunidad para establecer una presencia fuerte y competitiva en el mercado local.

## **6.5. Proceso productivo**

### ***6.5.1. Descripción del proceso productivo Masa***

La masa es un ingrediente clave en la elaboración de panes, pasteles y otros alimentos. Su importancia se deriva de su capacidad para realzar el sabor y la textura de los productos terminados. En el caso de Horno 48, asegurar la consistencia y calidad de los alimentos que se sirven a los clientes depende de la elaboración y cuidadoso manejo de la masa.

En este estudio, se explora en detalle el proceso productivo de la masa en un restaurante, desde su elaboración hasta su utilización como productor final. Se analizarán los factores clave que influyen en la calidad de la masa, como la selección de ingredientes, las técnicas de elaboración y las condiciones de almacenamiento. Además, se evalúa la influencia de la masa en el sabor y la textura de los productos finales.

Este estudio es importante porque proporcionará una comprensión más profunda del proceso productivo de la masa en un entorno de restaurante y su impacto en la calidad de los alimentos que se sirven. Los resultados de esta investigación serán útiles para mejorar la producción y el manejo de la masa en el futuro, y para garantizar la satisfacción del cliente.

### **6.5.2. Descripción de la elaboración “masa”**

Para elaborar 1 kilogramo de masa se necesitan los siguientes ingredientes:

- 600 gramos de harina de trigo
- 400 gramos de agua
- De 6 a 12 gr. De levadura

Estas proporciones permiten crear una masa de alta hidratación (aproximadamente el 67% de agua), lo que resulta en una masa más suave y fácil de trabajar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la consistencia y la textura de la masa pueden variar según la calidad de los ingredientes y las condiciones ambientales.

Para elaborar la masa, se deben mezclar los ingredientes hasta obtener una masa homogénea, luego se debe transferir a un recipiente grande y cubrir con un paño húmedo. La masa se debe mantener en un lugar cálido y húmedo para que pueda fermentar adecuadamente.

Esto lo podemos ver a mejor detalle a continuación:

- a) Registro y control de inventarios: Es importante llevar un registro preciso de los ingredientes utilizados para asegurarse de que se mantiene activa y saludable.
- b) Pesado de insumos: Se deben pesar con precisión los ingredientes necesarios para elaborar la masa, en este caso, harina de trigo y agua.
- c) Mezclado de insumos: Se deben mezclar los ingredientes hasta obtener una masa homogénea.
- d) Amasado: Se debe amasar la masa hasta obtener una consistencia suave y elástica. Durante este proceso, la masa se activa y se produce la fermentación. La temperatura óptima para la fermentación es de 75° a 80°F (24° a 27°C).
- e) Reposo y fermentación: La masa se debe transferir a un recipiente grande y cubrir con un paño húmedo. La masa se debe mantener en un lugar cálido y húmedo para que pueda fermentar adecuadamente.
- f) Boleado: Se coloca la masa en una bola y se cierra para darle forma.
- g) Formado: La masa se divide en porciones según el tamaño deseado y se colocan en bandejas para darles forma.
- h) La masa pasa una segunda fermentación, se deja reposar durante un período de tiempo adicional para permitir que la fermentación continúe y la masa se hinche.
- i) La masa se coloca en el horno y se hornea a una temperatura adecuada hasta que esté dorada y cocida por completo.
- j) Enfriamiento: Se debe dejar enfriar la masa antes de cortarla o manipularla.
- k) Entrega de producto: Finalmente, la masa se entrega al cliente de acuerdo a las diferentes presentaciones de productos finales.

### **6.5.3. Pizzas**

Para entender el proceso de producción actual referente las pizzas con masa y horno artesanales tenemos que comprender la diferencia entre el horno industrial.

La diferencia entre la pizza en un horno artesanal y un horno industrial se encuentra en diversos aspectos, tales como:

**Temperatura:** Los hornos industriales suelen tener una temperatura más elevada que los hornos artesanales, lo que permite cocinar la pizza en un tiempo más corto. Sin embargo, esto también puede afectar la calidad de la pizza, ya que la alta temperatura puede hacer que la masa se queme antes de que el queso y los ingredientes se cocinen adecuadamente. Por otro lado, los hornos artesanales suelen tener temperaturas más bajas y una cocción más lenta, lo que permite un mejor control de la cocción y una mejor textura y sabor de la pizza.

**Tipo artesanales:** Los hornos artesanales a menudo se alimentan con leñas de madera, lo que agrega un sabor y aroma únicos a la pizza. Por otro lado, los hornos industriales suelen usar gas o electricidad, lo que no agrega sabor a la pizza.

**Control de humedad:** Los hornos artesanales suelen tener un mejor control de la humedad, lo que permite una mejor fermentación de la masa y una mejor textura de la pizza.

**Personalización:** Los hornos artesanales permiten una mayor personalización y adaptación a las preferencias individuales, mientras que los hornos industriales suelen ser más estandarizados.

En resumen, los hornos artesanales ofrecen una experiencia culinaria única y personalizada, mientras que los hornos industriales se enfocan en la producción a gran escala y la eficiencia.

El proceso de producción de pizza en un horno artesanal es un proceso más tradicional y manual que se centra en la calidad y el sabor de los ingredientes. A continuación, se describen los pasos generales que se deben seguir en la producción de pizza en un horno artesanal:

- i. **Preparación de la masa:** La masa se debe amasar hasta obtener una consistencia homogénea obtenida de la masa ya elaborada.
- ii. **Elección de los ingredientes:** Los ingredientes para la pizza deben ser frescos y de buena calidad. Se utilizan diferentes ingredientes como tomates frescos, mozzarella, aceitunas, salami, pepperoni, champiñones, entre otros.
- iii. **Preparación de los ingredientes:** Los ingredientes deben ser cortados y preparados antes de ser utilizados en la pizza. Por ejemplo, los tomates deben ser pelados y cortados en rodajas, el queso mozzarella debe ser cortado en rebanadas, etc.

- iv. Estirado de la masa: La masa debe ser estirada con cuidado para no afectar su estructura y dejarla con un grosor uniforme. La masa se puede estirar manualmente o con una máquina especializada.
- v. Adición de los ingredientes: Los ingredientes deben ser agregados en un orden específico para que se distribuyan de manera equitativa en la pizza. Por ejemplo, primero se agrega el tomate, luego el queso y luego los otros ingredientes.
- vi. Hornear la pizza: La pizza se coloca en el horno artesanal, que normalmente se encuentra a altas temperaturas. El tiempo de cocción varía dependiendo del tamaño y grosor de la pizza, pero suele ser de entre 8 y 12 minutos.
- vii. Servir: Una vez que la pizza está lista, se corta en porciones y se sirve.

Es importante tener en cuenta que la producción de pizza en un horno artesanal requiere habilidades y técnicas especializadas para garantizar un resultado óptimo. Además, la calidad de los ingredientes y la técnica utilizada en cada paso son cruciales para obtener una pizza de sabor y textura excelentes.

#### **6.5.4. Sándwich**

El proceso de preparación de sándwiches es el detallado a continuación:

- i. Sándwich de pollo:
  - Se cocina el pollo a la parrilla o en la sartén hasta que esté bien cocido.
  - Se corta el pollo en tiras y sazonar con sal y pimienta al gusto.
  - Se agrega lechuga, tomate y papas al hilo.
  - Se agrega las tiras de pollo al pan artesanal.
  - Se agrega las salsas al gusto.
- ii. Sándwich de salchicha arequipeña:
  - Se cocina las salchichas en olla con laurel y sal.
  - Se agrega las salchichas al pan artesanal.
  - Se agrega las salsas al gusto.
- iii. Choripán:
  - Se cocina los chorizos en una parrilla o en la sartén hasta que estén bien cocidos.
  - Se corta los chorizos en trozos y se coloca en el pan artesanal.
  - Se agrega salsas al gusto
- iv. Sándwich de chicharrón:

- Se cocina la carne de choncho, previo macerado en salmuera.
  - Se fríe el chicharrón en una sartén con aceite caliente hasta que esté bien dorado y crujiente.
  - Se agrega el chicharrón al pan artesanal.
  - Se agrega mayonesa, lechuga y tomate al gusto.
- v. Pan relleno de queso:
- En base a la masa previamente elaborada se extiende en un círculo pequeño.
  - Se rellena la masa con queso rallado de acuerdo a las proporciones usadas y se cierra.
  - Se fermenta unas horas más previo al horneado.
  - Se hornea a leña de acuerdo con los procedimientos usados.
- vi. Pan relleno de aceituna:
- En base a la masa previamente elaborada se extiende en un círculo pequeño.
  - Se rellena la masa con aceituna finamente picada, de acuerdo con las proporciones usadas y se cierra.
  - Se fermenta unas horas más previo al horneado.
  - Se hornea a leña de acuerdo a los procedimientos usados.
- vii. Pan relleno de jamón, queso y orégano:
- En base a la masa previamente elaborada se extiende en un círculo pequeño.
  - Se rellena la masa con una mezcla de jamón picado, queso rallado y orégano, de acuerdo con las proporciones usadas y se cierra.
  - Se fermenta unas horas más previo al horneado.
  - Se hornea a leña de acuerdo con los procedimientos usados.

### **6.5. Selección de la ubicación**

Usaremos el Método del Qualitative Factor Rating para la selección de un local para el Horno 48, con el fin de evaluar y clasificar diferentes factores cualitativos que pueden afectar el éxito del negocio. Esta técnica se basa en la evaluación subjetiva de cada factor y su clasificación según su importancia relativa en relación con los objetivos del negocio. En la selección de un local para un restaurante, los factores que se pueden

evaluar incluyen la ubicación, el tamaño y la distribución del espacio, el costo del alquiler, la accesibilidad y estacionamiento, la seguridad del área, la competencia en la zona, entre otros. Cada uno de estos factores debe ser evaluado y clasificado según su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia.

**Tabla 26***Método del Qualitative Factor Rating (QFR)*

ACTOR	DESCRIPTION	PUNTAJE	PESO	PUNTAJE PONDERADO	1	2	3
<b>ACCESIBILIDAD A TRANSPORTE PÚBLICO</b>	Disponibilidad de transporte público, frecuencia de servicio, tiempos de espera, costo de tarifas, seguridad, etc.	4	0.1	0.4	1,2	1,6	1,2
<b>INFRAESTRUCTURA VIAL</b>	Estado de las vías, capacidad y eficiencia de los sistemas de tráfico, señalización, iluminación, mantenimiento, etc.	3	0.1	0.3	0,2	0,3	0,3
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	Disponibilidad y calidad de servicios básicos como agua, energía eléctrica, saneamiento, recolección de residuos, etc.	4	0.15	0.6	0,6	0,6	0,6
<b>SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DELICTIVA</b>	Nivel de seguridad ciudadana, presencia y eficacia de los cuerpos policiales, prevención del delito, entre otros.	3	0.15	0.45	0,45	0,45	0,45
<b>OFERTA DE SERVICIOS Y COMERCIO</b>	Disponibilidad y variedad de servicios y comercios, como restaurantes, tiendas, supermercados, bancos, etc.	4	0.15	0.6	0,3	0,45	0,3
<b>ZONAS VERDES Y ÁREAS DE ESPARCIMIENTO</b>	Disponibilidad y calidad de zonas verdes, parques, áreas de esparcimiento, entre otros.	3	0.1	0.3	0,1	0,3	0,1
<b>PROXIMIDAD A LUGARES DE INTERÉS CULTURAL</b>	Accesibilidad a lugares de interés turístico, histórico o cultural, como museos, iglesias, monumentos, etc.	4	0.1	0.4	0,4	0,4	0,4
<b>COSTO DE LA VIDA</b>	Costo de bienes y servicios, comparado con otras zonas de la ciudad.	3	0.15	0.45	0,45	0,45	0,45
<b>TOTAL</b>			1	3.5	3,7	<b>4,55</b>	3,8

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

La accesibilidad al transporte público es importante porque permite que las personas tengan opciones de movilidad para llegar a sus destinos, ya sean trabajos, escuelas, hospitales, entre otros lugares. Un buen sistema de transporte público puede reducir el tiempo de viaje y el costo de desplazamiento para las personas, así como también puede disminuir la congestión vehicular en las calles, lo que mejora la calidad del aire y reduce el impacto ambiental.

La infraestructura vial también es importante porque es la base de la movilidad urbana. Las calles, avenidas y carreteras permiten que las personas y los vehículos se muevan de un lugar a otro. Una infraestructura vial bien diseñada y mantenida puede mejorar la eficiencia del transporte, reducir los tiempos de viaje y aumentar la seguridad vial.

Los servicios básicos son esenciales para la calidad de vida de las personas. La disponibilidad de agua potable, electricidad, gas y saneamiento básico son elementos fundamentales para la habitabilidad de un lugar. En una ciudad, es importante que estos servicios estén disponibles en todos los barrios y que sean de calidad.

La seguridad y prevención delictiva son esenciales para la tranquilidad de las personas. Los ciudadanos deben sentirse seguros en su entorno y las autoridades deben implementar medidas para reducir el delito y la violencia. La presencia de iluminación en las calles, cámaras de seguridad y patrullas policiales son algunos ejemplos de medidas que pueden ayudar a mejorar la seguridad en una ciudad.

La oferta de servicios y comercio es importante porque permite que las personas tengan acceso a bienes y servicios esenciales, como alimentos, medicamentos, servicios de salud, educación y entretenimiento. Una ciudad con una buena oferta de servicios y comercio puede mejorar la calidad de vida de las personas, además de fomentar el desarrollo económico y la creación de empleos.

Finalmente, las zonas verdes y áreas de esparcimiento son importantes porque permiten a las personas tener espacios para el recreo, el deporte y el contacto con la naturaleza. Las zonas verdes también pueden ayudar a mejorar la calidad del aire y reducir el impacto ambiental en las ciudades. En general, una ciudad con espacios verdes y áreas de esparcimiento bien distribuidas puede mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Es en este contexto como se observa las opciones son correspondientes a:

- Opción 1: Calle Quezada

- Opción 2: Plaza de Yanahuara
- Opción 3: Calle Misti

Como se observa ya en los resultados de la tabla 33 la plaza de Yanahuara es la opción más atractiva y mejor percibida con mejor proyección a resultados óptimos.

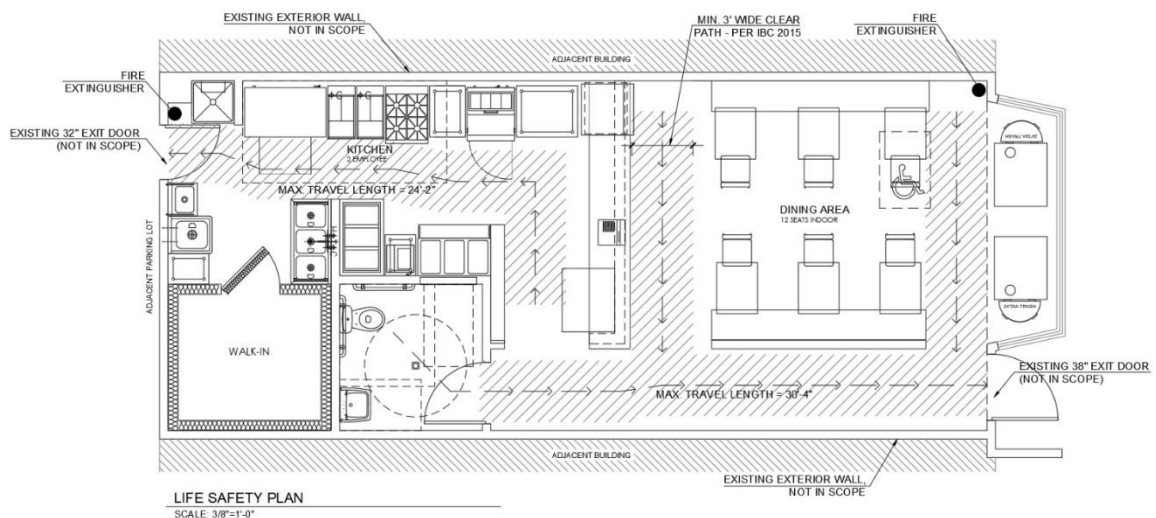
## 6.6. Descripción del Diseño de las Instalaciones

Una distribución eficiente del espacio disponible es necesaria para el correcto funcionamiento del centro de producción y cumplimiento de pedidos con el fin de lograr una programación secuencial de actividades y, en consecuencia, maximizar la producción. Los 120 m<sup>2</sup> del área se dividirán en cuatro secciones principales: producción, almacén, oficinas y oficina de administración. También habrá un área de atención al público y amenidades para el personal, como baños y vestidores.

El modelo de ventas del negocio permitirá a los clientes observar todo el proceso de producción para brindar una experiencia completa.

### Figura 23

*Plano de la nueva sucursal*



*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 6.7. Programa de Producción

A continuación, mencionaré algunas de las teorías más relevantes para desarrollar el programa de producción

Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC): La teoría de las restricciones es una metodología de gestión que se enfoca en identificar y eliminar los cuellos de botella en un sistema productivo para mejorar su rendimiento. Para aplicar

esta teoría en un restaurante, es necesario identificar los procesos que limitan la capacidad de producción, para luego optimizarlos y mejorar la capacidad de producción global del restaurante (Goldratt y Cox, 2012).

**Lean Manufacturing:** Esta metodología de producción se enfoca en la eliminación de los desperdicios y en la mejora continua del proceso productivo. Se puede aplicar en el ámbito de la restauración para mejorar la eficiencia en la producción de los platos y reducir los costos operativos del restaurante. (Womack et al., 2003).

**Just In Time (JIT):** El JIT es una estrategia de producción que se enfoca en reducir los inventarios y en producir sólo lo que se necesita, cuando se necesita. En un restaurante, el JIT se puede utilizar para producir los platos de manera eficiente y minimizar el desperdicio de alimentos. (Ohno, 2013).

**Teoría de las Colas (Queueing Theory):** Esta teoría se enfoca en el estudio de las colas y las esperas en un sistema productivo, y puede ser aplicada en un restaurante para optimizar la atención al cliente y reducir el tiempo de espera para ser atendido o para recibir el pedido. (Gross y Harris, 2018).

En conclusión, existen diversas teorías que se pueden utilizar para calcular y mejorar la producción en un restaurante, dependiendo de las necesidades y objetivos de cada establecimiento.

Es importante señalar que este plan de producción se basa en la creencia de que la demanda del mercado aumentará un 3% anual y que la capacidad de producción de la empresa se ajustará en consecuencia. Sin embargo, la producción de la empresa puede verse afectada por variables adicionales, como la competencia, las preferencias cambiantes de los consumidores o los altibajos económicos.

Por lo tanto, este plan de producción debe revisarse y ajustarse periódicamente en función de las condiciones del mercado y la capacidad de la empresa teniendo en cuenta el estudio de mercado se proyecta el plan de producción estimando el 3% de crecimiento anual como se observa en la tabla 27.

**Tabla 27***Proyección de producción*

Producto	Producción anual (Año 1)	Producción anual (Año 2)	Producción anual (Año 3)	Producción anual (Año 4)	Producción anual (Año 5)
Sándwiches	38,015	39,153	40,323	41,526	42,761
Panes	256,991	264,011	271,331	278,959	286,903
Pizzas	1,589	1,637	1,686	1,736	1,788
Platos	558	575	593	611	630
Postres	3,847	3,964	4,088	4,218	4,355

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación

## 6.8. Presupuesto de Producción

**Tabla 28***Presupuesto de Producción*

Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
<b>DIVISORA DE MASA</b>	1	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
<b>AMASADORA</b>	1	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00
<b>BALANZAS</b>	1	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00
<b>Grameras</b>	1	S/ 100.00	S/ 100.00
<b>Balanzas</b>	1	S/ 250.00	S/ 250.00
<b>Campana extractora (acero inoxidable)</b>	1	S/ 400.00	S/ 400.00
<b>Cafetera Eléctrica Industrial</b>	1	S/ 800.00	S/ 800.00
<b>Cocina Industrial</b>	1	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00
<b>Combo Muebles de cocina</b>	1	S/ 1,990.00	S/ 1,990.00
<b>Congeladora Industrial</b>	1	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
<b>Bandejas de Horneado</b>	54	S/ 21.00	S/ 1,134.00
<b>Carros de horneado reposo</b>	3	S/ 180.00	S/ 540.00
<b>Hervidor Eléctrico industrial</b>	1	S/ 350.00	S/ 350.00
<b>Licuada</b>	1	S/ 219.00	S/ 219.00
<b>Mesa de trabajo de cocina (acero inoxidable)</b>	2	S/ 600.00	S/ 1,200.00
<b>Balón de Gas</b>	1	S/ 239.00	S/ 239.00

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En esta tabla 28 se muestran los equipos de cocina necesarios para la producción. En la columna "Cantidad" se indica la cantidad de cada equipo requerido, en la columna "Costo Unitario (IGV Incluido)" se indica el costo por unidad de cada equipo, y en la columna "Costo Total" se indica el costo total de cada equipo (multiplicando la cantidad por el costo unitario).

En cuanto a la representatividad en porcentajes de la inversión en activos tangibles, se puede calcular dividiendo cada costo total entre el costo total de todos los activos tangibles y multiplicando el resultado por 100. De esta manera, se puede determinar qué porcentaje del presupuesto total se ha asignado a cada equipo de cocina.

- Amasadora - 58.2%
- Cocina industrial - 8.7%
- Combo muebles de cocina - 4.1%
- Congeladora industrial - 3.3%
- Mesa de trabajo de cocina (acero inoxidable) - 2.5%
- Bandejas de horneado - 2.4%
- Cafetera eléctrica industrial - 1.7%
- Carros de horneado reposo - 1.1%
- Campana extractora (acero inoxidable) - 0.8%
- Hervidor eléctrico industrial - 0.7%
- Balanzas - 0.5% (empatadas)
- Balón de gas - 0.5% (empatadas)
- Licuadora - 0.5%
- Divisora de masa - 0.2%
- Grameras - 0.2%
- Balón de gas - 0.5%

Es importante notar que la inversión en activos tangibles no incluye otros costos asociados a la apertura del negocio, como la adquisición de materia prima, el pago de servicios básicos, la contratación de personal, entre otros. Por lo tanto, es fundamental considerar todos los costos que se requieren para la operación del negocio.

**Tabla 29***Presupuesto de menajería*

<b>Menajería</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (IGV Incluido)</b>	<b>Costo Total</b>
Jarras de plástico	4	8.5	S/ 34.00
Canastillas	4	10	S/ 40.00
Cajas de tecnopor	6	150	S/ 900.00
Tappers 25 Lt.	4	42	S/ 168.00
Set de vasos (4 piezas)	48	1.2	S/ 57.60
Cuchillos	48	2.75	S/ 132.00
Tenedores	48	1.2	S/ 59.60

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En la tabla 36 se detalla la menajería necesaria contemplada y procedemos a asignarle un porcentaje:

- Cajas de tecnopor - 65%
- Tappers 25 lt - 12%
- Cuchillos - 9%
- Canastillas - 3%
- Set de vasos (4 piezas) - 4%
- Tenedores - 4%
- Jarras de plástico - 2%

**Tabla 30***Presupuesto de utensilios*

<b>UTENSILIOS</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (IGV Incluido)</b>	<b>Costo Total</b>
Cacerolas (ollas)	3	122.6	S/ 367.80
Set de utensilios	1	101	S/ 101.00
Sartén de acero	1	146.8	S/ 146.80
Cucharon de aluminio	5	22.6	S/ 113.00
Cuchillos de cocina	4	21.1	S/ 84.40
Juegos de sartén y espátula	1	85	S/ 85.00
Juego bowls de acero	9	23	S/ 207.00
Tabla de Picar	4	31.6	S/ 126.40
Servilleteros	6	15	S/ 90.00
Set tazas medidoras (5 piezas)	2	15.5	S/ 31.00
Moldes para pizzas	3	20.0	S/ 60.00

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

De la misma forma en la tabla 37 a continuación observamos

- Acerolas (ollas): representa aproximadamente el 26% del costo total de la lista.
- Set de utensilios: representa aproximadamente el 7% del costo total de la lista.
- Sartén de acero: representa aproximadamente el 10% del costo total de la lista.
- Cucharon de aluminio: representa aproximadamente el 8% del costo total de la lista.
- Cuchillos de cocina: representa aproximadamente el 6% del costo total de la lista.
- Juegos de sartén y espátula: representa aproximadamente el 6% del costo total de la lista.
- Juego bowls de acero: representa aproximadamente el 15% del costo total de la lista.
- Tabla de picar: representa aproximadamente el 9% del costo total de la lista.
- Servilleteros: representa aproximadamente el 6% del costo total de la lista.
- Set tazas medidoras (5 piezas): representa aproximadamente el 2% del costo total de la lista.
- Moldes para pizzas: representa aproximadamente el 5 % del costo total de la lista.

Dentro de EPPs presente en la tabla 38 podemos observamos contemplar solo los delantales

**Tabla 31***Presupuesto de mantelería*

Mantelería	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Delantales	10	11	S/. 110.00

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En este caso no se considera ni las cofias ni guantes ya que son propias de insumos diarios.

**Tabla 32***Presupuesto de equipos tecnológicos*

Equipos tecnológicos			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Caja registradora	1	300	S/ 300.00
Computadora	1	1800	S/ 1,800.00
POS (Costo de instalación con IGV)	1	309	S/ 309.00
Equipo celular	1	800	S/ 800.00
Impresora	1	140	S/ 140.00
Equipo de sonido	1	129.9	S/ 129.90

*Nota.* Desarrollado por los autores d del trabajo de investigación.

Respecto a la inversión en equipos tecnológicos presente la tabla 39 representa el 8.6% del total de la inversión en activos tangibles. La computadora es el equipo más costoso, representando el 51.7% del costo total de la inversión en equipos tecnológicos. La caja registradora representa el 8.6% del costo total, seguida del equipo celular con el 23.0% y el POS con el 8.9%. La impresora y el equipo de sonido representan el 4% y 3.7% respectivamente del costo total de la inversión en equipos tecnológicos.

**Tabla 33**

*Presupuesto de mantenimiento e infraestructura*

<b>Infraestructura</b>	<b>Unid.</b>		<b>Costo aproximado por unidad (en Soles)</b>
Mantenimiento de baño	1	380	S/ 380.00
Mantenimiento de Puerta	5	114	S/ 570.00
Mantenimiento suelos	120x m2	6.25	S/ 750.00
Mantenimiento de cableado eléctrico	40m	40.85	S/ 1,634.00
Horno Artesanal	2	2300	S/ 4,600.00
Pintura	120 m2	100	S/ 4,500.00

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

La tabla 40 nos muestra los siguientes datos:

- Mantenimiento de baño: representa el 3.06% del costo total de la infraestructura.
- Mantenimiento de puerta: representa el 4.58% del costo total de la infraestructura.
- Mantenimiento de suelos: representa el 6.03% del costo total de la infraestructura.
- Mantenimiento de cableado eléctrico: representa el 13.14% del costo total de la infraestructura.
- Horno artesanal: representa el 37.00% del costo total de la infraestructura.
- Pintura: representa el 36.19% del costo total de la infraestructura.

Es importante tener en cuenta que estos porcentajes se basan en el costo aproximado por unidad de cada elemento de infraestructura y no en el costo real de la infraestructura total, ya que no se ha contemplado ello.

**Tabla 34***Presupuesto de insumos y suministros*

<b>INSUMOS Y SUMINISTROS</b>	<b>DIARIA</b>
Tapers	S/ 23.27
Papel Anti grasa	S/ 2.74
Guantes quirúrgicos	S/ 5.00
EPPS Cofia Desechable	S/ 1.23
Bolsa de Papel con logo	S/ 25.08
Servilletas (Paquete de 1000 unidades)	S/ 0.33
Leña	S/ 40.00
Harina de trigo	S/ 12.60
Levadura	S/ 1.58
Queso mozzarella	S/ 78.75
Salsa de tomate	S/ 94.50
Carne molida	S/ 28.35
Carne de Cerdo	S/ 73.50
Pollo	S/ 42.00
Salchicha arequipeña	S/ 15.75
Chorizo	S/ 15.75
Jamón	S/ 31.50
Champiñones	S/ 6.30
Pimiento	S/ 4.73
Aceitunas	S/ 3.15
Salami	S/ 4.73
Piña	S/ 2.63
Especies Varias	S/ 1.47

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Para proyectar la producción anual a partir de la matriz de insumos y suministros diarios presentes en la tabla 34, necesitamos estimar cuántos días trabajará la empresa durante el año. Suponiendo que trabaja 6 días a la semana, la producción anual se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Producción diaria} = \text{S/ } 325.48$$

$$\text{Producción semanal} = \text{S/ } 1,952.88$$

## **6.9. Políticas**

### **a) Políticas y procesos operativos de calidad:**

- Para garantizar la calidad de los bienes y servicios proporcionados a los clientes, la empresa establecerá un sistema de gestión de calidad.
- Se establecerán los protocolos y procedimientos necesarios para asegurar la calidad de las materias primas, proceso de fabricación y productos terminados.

**b) Políticas y procesos operativos de seguridad:**

- Se establecerán políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de los trabajadores y clientes, incluyendo la capacitación en seguridad laboral y el uso adecuado de herramientas y maquinaria.
- Se realizarán inspecciones regulares de las instalaciones para identificar riesgos y tomar medidas preventivas para evitar accidentes.
- Se establecerán protocolos de respuesta ante emergencias y se capacitará al personal para actuar de manera efectiva en caso de emergencias.

**c) Políticas y procesos operativos de almacenamiento:**

- Se definirán los procedimientos para la recepción, almacenamiento y manejo de materia prima y productos terminados.
- Se establecerán políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de los productos almacenados y prevenir el deterioro y la contaminación.
- Se llevarán a cabo inspecciones regulares de los inventarios para identificar cualquier problema y tomar medidas correctivas.

**d) Políticas y procesos operativos de producción:**

- Se definirán los procedimientos y protocolos necesarios para garantizar la eficiencia y la calidad del proceso productivo.
- Se llevarán a cabo controles de calidad en cada etapa del proceso productivo para garantizar la calidad del producto final.

**e) Políticas y procesos operativos de atención al cliente:**

- Se establecerán políticas y procedimientos para garantizar una atención al cliente de calidad, incluyendo tiempos de espera, calidad de atención y solución de problemas.
- Se capacitará al personal en técnicas de servicio al cliente para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente.
- Se llevarán a cabo encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del cliente y tomar medidas correctivas si es necesario.

**f) Políticas y procesos operativos de bioseguridad:**

- Se establecerán políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de los trabajadores y clientes en términos de prevención de enfermedades y contagios.
- Se llevarán a cabo campañas de concientización y capacitación para garantizar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

- Se realizarán inspecciones regulares para identificar áreas de mejora y tomar medidas preventivas.

**g) Políticas y procesos operativos de atención y quejas de reclamos:**

- Se establecerán políticas y procedimientos para atender las quejas y reclamos de los clientes de manera efectiva y oportuna.
- Se capacitará al personal en técnicas de atención y manejo de quejas y reclamos para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente.
- Se llevarán a cabo seguimientos a las quejas y reclamos para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

**6.10. Conclusiones del capítulo**

- La implementación del plan de operaciones propuesto permitirá a la empresa brindar respuesta a la capacidad productiva planteada, reducir los tiempos de espera, aumentar la eficiencia en el uso de recursos y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.
- La integración de herramientas y técnicas de gestión de la producción, tales como el análisis de capacidad, la planificación de la producción y la gestión de inventarios resulta clave para el éxito del plan de operaciones y para alcanzar los objetivos de la empresa.
- La identificación de los riesgos y oportunidades asociados al plan de operaciones es fundamental para su implementación y para mantener su sostenibilidad en el tiempo. Es necesario contar con planes de contingencia y monitorear continuamente la efectividad de las acciones implementadas.
- La participación del equipo de trabajo y el compromiso de la alta dirección son elementos clave para la implementación exitosa del plan de operaciones. La comunicación clara y constante, la capacitación y el apoyo a los empleados son factores determinantes para la adopción de los cambios propuestos.
- La evaluación periódica del desempeño del plan de operaciones es esencial para identificar oportunidades de mejora y asegurar la eficacia y eficiencia en los procesos productivos. La revisión de los indicadores de desempeño y la retroalimentación de los empleados y clientes son elementos importantes para la toma de decisiones y la continuidad del plan de operaciones.

## **CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Los colaboradores son un eje importante dentro de la empresa, motivo por el cual, la empresa requiere implementar un plan adecuado orientado a designar las mejores condiciones para el desarrollo tanto a nivel laboral como personal. Por estas razones se desarrolla el plan de gestión humano que busca plantear una estrategia general donde se observará y definirá los siguientes conceptos:

- Objetivos del área
- Descripción de la organización
- Estructura organizacional
- Procedimientos de contratación
- Política de remuneración
- Planes de capacitación y evaluación
- Presupuesto del área

### **7.1. Objetivos**

Los objetivos del plan de talento humano están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Estos buscan resumir las estrategias individuales, en la elaboración de perfiles del puesto y determinar la responsabilidad y el alcance hacia cada miembro de la empresa. Todo esto tomando en cuenta que los objetivos están alineados acorde con la misión y objetivos organizacionales.

#### **7.1.1. *Objetivos explícitos***

- Contratar personal especialista capaces de desarrollar competencias que Horno 48 necesita.
- Considerar políticas de crecimiento y retención de personal.
- Desarrollar planes de motivación para el personal y crear compromiso en la empresa.
- Gestionar capacitaciones periódicas para los colaboradores.

#### **7.1.2. *Objetivos implícitos***

- Realizar evaluaciones periódicas sobre clima laboral y evaluación del desempeño anual.
- Desarrollar plan de incentivos para incrementar la productividad.
- Cumplir con legislaciones vigentes

## **7.2. Régimen laboral**

La empresa se encuentra en el régimen laboral de micro empresas, el cual es considerado hasta la facturación de 150 UIT. De acuerdo con Decreto Supremo N° 013-2023 Produce, indica los beneficios que reciben los colaboradores, entre ellos se tiene:

- Salario: El salario mínimo establecido en la Constitución y las leyes vigentes debe ser pagado a todos los empleados bajo este sistema.
- Horario laboral: se debe cumplir un total de 48 horas semanales, y no se aplicará un recargo del 35% en caso de trabajar en horario nocturno.
- Los trabajadores tienen derecho al descanso obligatorio durante los días laborables, y las vacaciones se sujetan a las normas establecidas por el orden público.
- Vacaciones: En el régimen de Micro Empresa, los trabajadores tienen derecho a 15 días de descanso vacacional.
- Despido: Si se produce un despido injustificado, la empresa debe indemnizar al empleado con un monto equivalente a 10 salarios diarios por cada año completo de servicio, hasta un máximo de 90 salarios diarios.
- Seguridad y Salud: El empleado de la microempresa debe ser afiliado al Componente Semicolaborativo del Sistema Integral de Salud (SIS), que brinda cobertura para algunos costos y servicios médicos.
- Sistema de Pensiones: Se ha establecido un sistema único de pensiones para empleados de microempresas con el objetivo de brindar pensiones con características similares a las de la modalidad de renta vitalicia familiar SPP para los trabajadores que no están afiliados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP).

## **7.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa busca facilitar los objetivos y buscar la mayor productividad y competitividad. Se identificó la estructura de acuerdo al diseño organizacional adecuado que permita tener áreas funcionales y agrupados. Esta estructura permite asociar a los colaboradores con conocimientos y/o de acuerdo a su especialidad.

El organigrama de la empresa Horno 48, detalla los puestos necesarios en la organización, en este caso es una estructura vertical con líneas medias y núcleo de operaciones.

La cantidad de personal asignado para el nuevo local se ajusta a la necesidad y especialidad de cada área operativa ya que las actividades en cocina, amasado y horneado no pueden agregarse a las actividades comerciales y de atención al cliente con el fin de mantener también el correcto produce de higiene y productivo.

En cuanto a la capacitación del personal, al ser guiado en primera etapa por el personal del local existente requiere mayor atención en la primera etapa pero no interfiere con las actividades de ambos locales ya que el personal de traslada de la ciudad de Arequipa al kilometro 48 y ellos no formaran parte del nuevo equipo en el local que se desea aperturar. Esta capacitación solo será en el periodo de adaptación y no será regular.

### ***7.3.1. Descripción de puestos de trabajo***

#### **7.3.1.1. Administrador/ accionistas**

##### **Descripción**

Las funciones administrador están orientados a la organización, dirección, planeación y análisis de resultados. Además, durante los primeros años, estará desarrollando parte de las funciones comerciales para mayor seguimiento. Las principales funciones están orientadas a:

- Crear una estructura organizacional que permita que la empresa sea competitiva y poder generar ganancias en el mercado.
- Organizar el equipo de trabajo y los recursos necesarios para las operaciones en la empresa.
- Responsable del proceso de selección y contratación de colaboradores nuevos.
- Responsable de implementar el programa de motivación, capacitación y retención del talento.
- Revisar los resultados financieros, administrativos, marketing, ventas y servicios.
- Planificación de actividades para el desarrollo de operaciones de la empresa.
- Gestión de requerimientos de materias primas y rotación de inventarios.
- Gestión de pagos de proveedores, clientes y sueldos de personal.

##### **Conocimientos**

- Titulado universitario o bachiller universitario en ingenierías, administración de empresas, economía o carreras afines.
- Conocimientos en legislación laboral vigente

- Capacidad de análisis y solución de problemas.
- Analítico.
- Experiencia previa en restaurantes o sector alimentos, mínimo 2 años.

#### **7.3.1.2. Jefe de cocina**

##### **Descripción**

Entre las funciones del jefe de cocina se encuentran la organización y planificación del abastecimiento de la cocina, así como la planificación y supervisión de la elaboración de los distintos platos que allí se sirven. Sus funciones principales incluyen:

- Planificar las tareas del personal de cocina y supervisar su trabajo.
- Determinar las cantidades de materias primas a usar durante los periodos.
- Coordinar con el administrador las cantidades requeridas de los alimentos a preparar.
- Encargado de aprovisionamiento en la cocina y del control de la calidad, cantidad y correcto almacenamiento en el lugar.
- Supervisar el acabado de los platos y la preparación de los mismos.
- Organizar la salida y entrada de horneado de los diferentes platos y productos.
- Control de las normas de seguridad e higiene laboral y supervisar su cumplimiento.

##### **Conocimientos:**

- Estudios técnicos relacionado al rubro cocina o afines.
- Experiencia previa en restaurantes o sector alimentos, mínimo 2 años.
- Conocimientos en panificación.

#### **7.3.1.3. Encargado de Horneado**

##### **Descripción:**

El encargado de horneado es la persona responsable del control de los hornos para la producción con las siguientes responsabilidades.

- Supervisar el proceso de horneado, manteniendo temperaturas y controlando tiempos.
- Seguir el programa de producción de acuerdo con las necesidades de producción.
- Controlar la operatividad de los hornos y las condiciones adecuadas para garantizar la producción necesaria.

##### **Conocimientos:**

- Experiencia previa en restaurantes o sector alimentos, mínimo 1 año.
- Conocimientos en panificación y horneado.

#### **7.3.1.4. Encargado de preparación y amasado**

##### **Descripción:**

El encargado de preparación y amasado tiene a cargo el área de panadería con las siguientes funciones principales:

- Control de calidad de materias primas.
- Elaboración de productos.
- Garantizar el espacio de trabajo limpio de acuerdo con las normas de higiene en el procesamiento de alimentos.

##### **Conocimientos:**

- Experiencia previa en panificación, mínimo 2 años.
- Conocimientos en panificación y horneado.

#### **7.3.1.5. Auxiliares de cocina**

##### **Descripción:**

El auxiliar de cocina es pieza fundamental de la empresa y adquieren cierta responsabilidad, aunque trabaja en tareas sencillas, contribuye al orden en la parte productiva. Sus funciones principales son:

- Mantener el área de cocina limpia de acuerdo a las normas de higiene.
- Verificar la conservación de las materias primas y los productos a usar en cocina.
- Coordinar sus funciones diarias con el jefe de cocina y administrador y otras que se requieran de acuerdo a su posición.

##### **Conocimientos:**

- Experiencia previa en restaurantes o sector alimentos, mínimo 2 años.

#### **7.3.1.6. Personal de limpieza**

##### **Descripción:**

Es una pieza fundamental de la empresa ya que es quien contribuye a mantener la limpieza y el orden de acuerdo con las normas BPM.

- Mantener limpios el área de cocina a la apertura y cierre del local
- Mantener limpios los servicios higiénicos tanto de atención al público como los de uso
- Mantener limpio los ambientes de atención al público.

- Revisión de stocks de insumos.

#### **7.3.1.7. Encargado de caja**

##### **Descripción:**

El responsable de caja es el encargado del control de ingresos y egresos de la empresa y el encargado de coordinar con el administrador los informes de su rol.

- Arqueos diarios de caja.
- Encargado de cobros a clientes.
- Supervisar las labores del personal de atención al cliente.
- Elaborar y revisar informes de cierre de caja periódicos.
- Vender los productos que brinda la empresa.
- Atender reclamos, desarrollando soluciones y haciendo recomendaciones.

##### **Conocimientos:**

- Conocimientos en cobros con sistemas POS.
- Conocimientos en sistemas ERP.
- Detección de billetes y monedas falsas.
- Experiencia previa en caja y cuadros de caja mínimo de 1 año.

#### **7.3.1.8. Atención al cliente**

##### **Descripción:**

El personal de atención a los clientes es el responsable de ofrecer a los clientes los productos y dar una buena imagen con respecto al servicios que se brindan. Entre las principales funciones tenemos:

- Vender los productos que brinda la empresa.
- Atender reclamos, desarrollando soluciones y haciendo recomendación.
- Desarrollar buenas relaciones con los clientes.

##### **Conocimientos:**

- Experiencia en atención al cliente.
- Conocimiento en buen servicio al cliente.

#### **7.4. Gestión de recursos humanos**

Para la correcta gestión de recursos humanos de Horno 48 se considera los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de personal

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

El proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo con el fin de encontrar personal que se adecue a los puestos de trabajo necesarios en el Restaurante, mediante la publicación de la oferta de trabajo en la página de CompuTrabajo, así como también se realizará en las redes sociales de Horno 48. Para ello se seguirá el siguiente proceso:

- Determinar los puestos a cubrir y la cantidad de colaboradores que se requieren.
- Diseño de la convocatoria de trabajo tanto en redes sociales como en CompuTrabajo, para su publicación y recepción de hojas de vida de postulantes.
- Entrevistas personales preliminares, luego de ello evaluación psicológica a los postulantes que pasen a la siguiente etapa. Para finalizar pruebas de conocimiento de acuerdo al puesto de trabajo y prueba de desempeño en el puesto.
- Verificación de datos de candidatos pre seleccionados, como experiencia previa y antecedentes legales.
- Para finalizar, al candidato seleccionado se le realizara el examen médico preocupacional y se procede a la firma de contrato.

#### ***7.4.2. Capacitación y evaluación de personal***

Todo proceso de capacitación y evaluación de personal es necesario para el correcto desempeño de las funciones y mayor eficacia en los procesos del Restaurante. Esto permite reforzar las capacidades del personal así como identificar puntos débiles para la mejora.

##### **7.4.2.1. Proceso de inducción de personal**

Este proceso es de adecuación al puesto de trabajo y a la cultura de la empresa por el personal nuevo. La inducción será brindada por el personal antiguo en el restaurante y por el administrador, quien será responsable de la inducción de inicio donde se da a conocer las normas de conducta, lineamientos de la empresa, valores, objetivos, entre lo principal.

Todo proceso de inducción en el área de cocina será brindado por el Jefe de cocina, mientras que para atención al cliente y caja se realiza por el administrador de la sucursal de Horno 48.

Para los inicios de Horno 48 en su sucursal en el distrito de Yanahuara, la inducción de puesto de trabajo será brindada por el jefe de Cocina, así como por encargados de amasado y horneado que actualmente laboran en su locación en el Km 48.

- **Objetivo:** Dar a conocer las actividades y lineamientos para una adecuada inducción, capacitación y entrenamiento del personal.

- **Alcance:** Este procedimiento alcanza a todo colaborador de la empresa.
- **Responsables:**

Administrador: Identificar las necesidades de conocimiento en capacitación de la empresa.

- **Desarrollo:**

. Una vez seleccionado al colaborador, la organización brinda la inducción necesaria para el puesto a ocupar.

. La inducción está a cargo del administrador, jefe de cocina, encargados de horneado y amasado.

. El administrador entregará uniformes de trabajo y materiales necesarios para realizar su actividad.

#### **7.4.2.2. Proceso de capacitaciones**

El administrador del restaurante es la persona encargada de determinar las necesidades del personal en cuanto a mejora de desempeño o desarrollo de habilidades.

Por ello es que define una lista de actividades y lineamientos para poder realizar un adecuado plan de capacitaciones, estas serán brindadas en dos tipos de modalidades:

- Capacitaciones Internas, el administrador del restaurante deberá determinar junto con el jefe de cocina aquellos temas como inducción, en habilidades blandas, entre otras. Están a cargo tanto el administrador como el jefe de cocina.
- Capacitaciones Externas, el administrador deberá coordinar con proveedores tanto de insumos como de herramientas, para que cada cierto tiempo se pueda brindar una capacitación por parte de ellos para el apoyo tanto al producto como para los colaboradores gracias a nuevos conocimientos.

#### **7.4.2.3. Proceso de evaluación de personal**

Dado las capacitaciones que recibirá el personal, es necesario medir el nivel de aprendizaje de estas, así como la mejora de las habilidades. Con el fin de garantizar la satisfacción en los clientes.

Por ello es necesario que conjunto al plan de capacitaciones que implemente el administrador del restaurante, se implemente a su vez el método de evaluaciones a realizar, así como la periodicidad entre ellas.

Adicional a las evaluaciones por las capacitaciones brindadas, de manera anual se implementará la evaluación de Desempeño 360, la cual los colaboradores serán evaluados por su jefatura, y compañeros de trabajo, esto con el fin de conseguir una

retroalimentación al colaborador que le permita buscar una mejora continua en su desempeño de labores.

### 7.4.3. Políticas de retención de personal

Las políticas de Retención de personal en Horno 48 se desarrollará en base a incentivos y eficiencias que tengan al personal motivado. Dentro de las políticas de retención de incluirá:

Capacitaciones internas como externas a cuenta de la empresa

- Política salarial, en la que indica aumento de remuneración de acuerdo a su desempeño profesional.
- Descuento de 35% en consumo de productos fabricados por horno 48.
- Fomentar actividades de bienestar social.

### 7.5. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto designado para el pago de planilla se detalla en la tabla a continuación:

**Tabla 35**

*Presupuesto Anual de Recursos Humanos*

Puesto	Cantidad	Remuneracion Mensual	Sistema de Salud	Seguro Vida Ley	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 15.00	S/ 110.00	S/ 2,325.00	S/ 27,900.00
Jefe de Cocina	1	S/ 1,700.00	S/ 15.00	S/ 85.00	S/ 1,800.00	S/ 21,600.00
Encargado De Horneado	1	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 1,170.00	S/ 14,040.00
Encargado de Preparacion y Amasado	1	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 1,170.00	S/ 14,040.00
Auxiliar de Cocina	4	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 4,680.00	S/ 56,160.00
Caja	1	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 1,170.00	S/ 14,040.00
Atencion al cliente	2	S/ 1,025.00	S/ 15.00	S/ 51.25	S/ 2,182.50	S/ 26,190.00
Limpieza	1	S/ 1,025.00	S/ 15.00	S/ 51.25	S/ 1,091.25	S/ 13,095.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 15,588.75</b>	<b>S/ 187,065.00</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En la tabla 42 se detalla el costo de personal considerando su remuneración básica mensual, adicional a ello el Sistema de Salud, que de acuerdo con el régimen laboral corresponde el Sistema Integral del Salud (SIS). También, de acuerdo a la normativa peruana vigente, a todo colaborador desde el primer día de labores le corresponde el seguro de vida contra muerte súbita o accidentes denominado “Vida Ley”.

Se considera incrementar dos personas a planilla a partir del año 3 en el área de horneado y en el de preparación y amasado. Adicionalmente se tiene presupuestado incrementar el salario del jefe de cocina en S/ 500.00

**Tabla 36**

*Presupuesto del tercer año en adelante*

Puesto	Cantidad	Remuneración Mensual	Sistema de Salud	Seguro Vida Ley	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 15.00	S/ 110.00	S/ 2,325.00	S/ 27,900.00
Jefe de Cocina	1	S/ 2,000.00	S/ 15.00	S/ 100.00	S/ 2,115.00	S/ 25,380.00
Encargado De Horneado	2	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 2,340.00	S/ 28,080.00
Encargado de Preparación y Amizado	2	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 2,340.00	S/ 28,080.00
Auxiliar de Cocina	4	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 4,680.00	S/ 56,160.00
Caja	1	S/ 1,100.00	S/ 15.00	S/ 55.00	S/ 1,170.00	S/ 14,040.00
Atención al cliente	2	S/ 1,025.00	S/ 15.00	S/ 51.25	S/ 2,182.50	S/ 26,190.00
Limpieza	1	S/ 1,025.00	S/ 15.00	S/ 51.25	S/ 1,091.25	S/ 13,095.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 18,243.75</b>	<b>S/ 218,925.00</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 7.6. Conclusiones del capítulo

- Es imprescindible identificar el régimen laboral al que pertenece la empresa dado que esto influye bastante en los costos que genera la planilla de la organización a través del costo de los beneficios de cada trabajador que debe asumir la organización.
- Contar con una estructura organizacional clara permitirá definir las responsabilidades de cada colaborador, así como reconocer al jefe inmediato superior a quien responde y quien es responsable de su área de trabajo.
- Las descripciones de los diversos cargos y/o puestos con los que cuenta la empresa permiten claramente las funciones que debe realizar cada colaborador evitando duplicidad en la realización de las tareas o recargas laborales. Así mismo permite que al momento de realizar el proceso de reclutamiento se tenga definido los conocimientos con los que deben contar mínimamente los postulantes.
- Estandarizar procesos reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación le permitirá a Horno 48 tener una mayor eficiencia en la realización de los mismos, aumentar la calidad de los colaboradores que puede seleccionar la empresa, le otorga flexibilidad ante los cambios que se den en el entorno, facilita la medición y el seguimiento de los procesos de gestión del talento humano.

## CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1. Inversiones

#### 8.1.1. Inversión Tangible

Para la apertura e inicio de operaciones de la nueva sucursal se ha considerado los siguientes activos tangibles que, en definición, son aquellas inversiones de capital que son necesarios para que la nueva sucursal de Horno 48 inicie y realice sus operaciones de manera regular. Los activos tangibles han sido divididos en cuatro grupos, Maquinaria y Equipos (S/ 45,822.00), Muebles y Enseres (S/ 3,043.50), Equipos de procesamiento de información (S/ 3,349.00) y Obras físicas (S/ 12,434.00). La composición de cada rubro puede verse en la tabla 44.

**Tabla 37**

*Activo Tangible*

Grupo	Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
<b>Maquinaria y Equipos</b>	Divisora de masa	1	4,800.00	4,800.00
	Amasadora	1	28,000.00	28,000.00
	Grameras	1	100.00	100.00
	Balanzas	1	250.00	250.00
	Campana extractora (acero inoxidable)	1	400.00	400.00
	Cafetera Eléctrica Industrial	1	800.00	800.00
	Cocina Industrial	1	4,200.00	4,200.00
	Combo Muebles de cocina	1	1,990.00	1,990.00
	Congeladora Industrial	1	1,600.00	1,600.00
	Bandejas de Horneado	54	21.00	1,134.00
	Carros de horneado reposo	3	180.00	540.00
	Hervidor Eléctrico industrial	1	350.00	350.00
	Licuada	1	219.00	219.00
	Mesa de trabajo de cocina (acero inoxidable)	2	600.00	1,200.00
	Balón de Gas	1	239.00	239.00
	<b>TOTAL S/</b>			
<b>Muebles y Enseres</b>	Jarras de plástico	4	8.50	34.00
	Canastillas	4	10.00	40.00
	Cajas de tecnopor	6	150.00	900.00
	Tappers 25 Lt	4	42.00	168.00
	Set de vasos (4 piezas)	48	1.20	57.60

	Cuchillos	48	2.75	132.00
	Tenedores	48	1.24	59.60
	Cacerolas (ollas)	3	122.60	367.80
	Set de utensilios	1	101.00	101.00
	Sartén de acero	1	146.80	146.80
	Cucharon de aluminio	5	22.60	113.00
	Cuchillos de cocina	4	21.10	84.40
	Juegos de sartén y espátula	1	85.00	85.00
	Juegobolls de acero	9	23.00	207.00
	Tabla de Picar	4	31.60	126.40
	Servilleteros	6	15.00	90.00
	Set tazas medidoras (5 piezas)	2	15.50	31.00
	Moldes para pizzas	3	20.00	60.00
	Delantales	10	11.00	110.00
	Equipo de sonido	1	129.90	129.90
	<b>TOTAL S/</b>			<b>3,043.50</b>
<b>Equipos de procesamiento de información</b>	Caja registradora	1	300.00	300.00
	Computadora	1	1,800.00	1,800.00
	POS (Costo de instalación con IGV)	1	309.00	309.00
	Equipo celular	1	800.00	800.00
	Impresora	1	140.00	140.00
	<b>TOTAL S/</b>			<b>3,349.00</b>
<b>Obras físicas</b>	Mantenimiento de baño	1		380.00
	Mantenimiento de Puerta	5	114.00	570.00
	Mantenimiento suelos	x m2		750.00
	Mantenimiento de cableado eléctrico	m lineales		1,634.00
	Horno Artesanal	2	2,300.00	4,600.00
	Pintura	m2	100.00	4,500.00
		<b>TOTAL S/</b>		

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.1.2. Inversión Intangible

La inversión en activos intangibles, que son aquellos que no poseen forma física y que usualmente son representados a través de un documento, certificado, etc., que requiere Horno 48 para poner en marcha su nueva sucursal en Yanahuara básicamente son licencias y un ERP (Enterprise Resource Planning) que suman un capital de S/ 803.00. El monto calculado para el ERP es por el uso del software en una computadora adicional dado que este ya ha sido adquirido años atrás para la apertura de la sucursal del Km. 48. El detalle de los activos intangibles requeridos se puede ver en la tabla 45.

**Tabla 38***Activo Intangible*

Grupo	Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
<b>Intangibles</b>	Licencia de defensa civil	1	250.00	
<b>Intangibles</b> Elaboración: Autores del trabajo d	Licencia de funcionamiento	1	317.00	250.00
	ERP (Enterprise Resource Planning)	1	236.00	317.00
	<b>TOTAL S/</b>	<b>803.00</b>		236.00

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

**8.1.3. Inversión Branding**

La inversión en “Branding” (ver tabla 46) incluye todo aquel capital que Horno 48 debe desembolsar para dar relanzar y mantener la marca que ha venido ya ganando reconocimiento a través del primer local. La estrategia digital planteada busca a mediano plazo, como se menciona en el plan de marketing, posicionar a la marca de Horno 48 entre las más reconocidas de la población del nivel socioeconómico A,B y C de Arequipa en el rubro de cafetería/restaurante por lo que es necesario realizar esta inversión al momento de lanzar la apertura del nuevo local.

**Tabla 39***Inversión en Branding*

Grupo	Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
<b>Inversión en Branding</b>	Sesión de fotos	1	300.00	300.00
	Impresión de nuevo diseño de cartas (a colores)	1	50.00	50.00
	Implementación de carteles	1	600.00	600.00
	4 mesas y 20 sillas	1	3,500.00	3,500.00
	Mostrador	1	750.00	750.00
	Ambientación y branding	1	750.00	750.00
	Diseño de piezas gráficas para redes sociales.	1	150.00	150.00
	Re diseño de carta digital para plataformas.	1	150.00	150.00
<b>TOTAL S/</b>				<b>6,250.00</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo.

## 8.2. Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra o también conocido como la inversión en capital de trabajo es todo aquel capital que se requiere para que la empresa atienda la demanda proyectada. El cálculo del fondo de maniobra se puede visualizar en la tabla 47, y como se puede ver en la misma, se ha considerado que la inversión en cuentas por cobrar es de 0 dado que todas las ventas son al contado, la inversión requerida en inventarios considera un tiempo de inventario de 7 días, el efectivo que ingresa a la empresa será del 75% dado que el ingreso del 25% se estima que será a través de los aplicativos Yape, Plin y/o tarjetas de crédito, la inversión requerida en cuentas por pagar también es 0 dado que Horno 48 paga a sus proveedores al contado.

**Tabla 40**

*Fondo de Maniobra*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios		3,281	3,445	3,617	3,798	3,988
Efectivo		867,502	883,551	899,897	916,545	933,501
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Fondo de maniobra		870,783	886,996	903,514	920,343	937,489
Inversiones		-870,783	-16,213	-16,518	-16,829	-17,146

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 8.3. Depreciación y Amortización

La evaluación utiliza el método de depreciación lineal que implica que el activo, tanto tangible como intangible, se depreciará de forma constante a lo largo de su vida útil. La tasa de depreciación anual serán las indicadas por SUNAT y que se encuentran vigentes a la fecha. Adicionalmente, dado que el periodo de evaluación es de 5 años, es que se debe calcular el valor residual comercial que da como resultado el monto de S/ 971,791 (ver tabla 48), el mismo que se detalla en la tabla 49.

**Tabla 41***Depreciación y Amortización*

Activo Fijo	Valor Inversión	% Depreciación	Depreciación					Total Depreciación Acumulada	Valor Residual (Valor Libro)
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
			Maquinaria y Equipos	45,822	10%	-4,582	-4,582		
Muebles y Enseres	3,044	10%	-304	-304	-304	-304	-304	-1,522	1,522
Equipos procesamiento información	3,349	25%	-837	-837	-837	-837	0	-3,349	0
Obra Física	12,434	5%	-622	-622	-622	-622	-622	-3,109	9,326
Valor Residual A. Fijo									33,758
A. Intangibles	803	10%	-80	-80	-80	-80	-80	-402	402
Valor Residual A. Intangible									402
Capital de Trabajo	0		870,783	16,213	16,518	16,829	17,146		937,489
Valor Residual Capital Trabajo									937,489

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

**Tabla 42***Cálculo Valor Residual, Comercial*

VALOR RESIDUAL COMERCIAL		ACTIVOS FIJOS	ACTIVO INTANGIBLE
	23,500		
Valor Comercial Maquinaria y Equipos	1,550		
Valor Comercial Muebles y Enseres	4,450		
Valor Comercial Equipos procesamiento información	4,300	33,800	562
	-		
(Valor Libro Maquinaria)	22,911		
(Valor Libro Muebles y Enseres)	-1,522		
(Valor Libro Equipos procesamiento información)	0		
(Valor Libro Edificios)	-9,326	-33,758	-402
Utilidad (Pérdida)	42	42	161
Impto. Renta (29.5%)	-12	-12	-47
Utilidad después de impuestos	29	29	113
	<u>33,758</u>		
<u>más Valor libro A. Fijo Total</u>	8	-33,758	-
Valor Residual Comercial A Fijo	33,788	-33,729	<u>402</u>
más Valor Residual Activo Intangible	515		515
	<u>937,489</u>		
<u>más Valor Residual Capital Trabajo</u>			
Valor Residual Total Comercial	971,791		

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación .

#### 8.4. Ingresos

Los ingresos se han calculado por la multiplicación de dos variables, precio y cantidad. La cantidad se ha en base a los resultados del estudio de mercado mostrado en el capítulo 4, Investigación de Mercado. Para calcular el precio, se han dividido todos los productos en 5 categorías: Sándwiches, Panes, Pizzas, Platos y Postres, y se ha calculado un precio promedio para cada uno. Posteriormente, considerando que cada categoría de grupos se vende en cantidades distintas, se procedió a calcular el precio a través de un promedio ponderado que tome en cuenta el peso que tiene cada categoría de productos en las ventas.

De esta manera se calcularon la cantidad y precio para el año 1 del escenario esperado, posteriormente, se ha planteado un crecimiento de la producción anual del 5% y una reducción anual del precio de 3% cada año considerando que los niveles de inflación se irán reduciendo a partir del 2023.

**Tabla 43**

*Cálculo de Ingresos*

<b>Producto</b>		<b>Cantidad Año 1</b>	
Sándwiches	13,003	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>Precio promedio</b>
Panes	190,709		11.00
Pizzas	1,734		3.86
Platos	6,501		42.50
Postres	4,334		22.50
<b>Total</b>	<b>216,282</b>		<b>13.40</b>
			<b>5.35</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 8.5. Egresos

Los costos de producción, tanto variables como fijos, los costos de venta y los costos administrativos conforman los gastos. Los costos variables y los costos fijos de operación conforman los costos de producción y/u operación. Los costos que están específicamente relacionados con el volumen de producción y que se muestran en detalle en el anexo 12 se conocen como costos variables de operación. Todos los gastos operativos que son fijos y presentes independientemente del volumen de producción son aquellos que no dependen de este factor. El detalle de estos costos también puede verse en el anexo 13. Durante el periodo de evaluación, en el escenario esperado, los costos variables se incrementarán 5% cada año al igual que el nivel de unidades vendidas.

**Tabla 44**

*Costos Variables y Fijos*

<b>Costos</b>	<b>Año 1</b>
Costos Variables	171,073
Costos Fijos	34,901

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Los gastos de ventas (ver tabla 52) son todos aquellos indicados en el capítulo 5 Plan de Marketing y que son parte de la estrategia digital que empleará Horno 48 para impulsar las ventas del nuevo local ubicado en el distrito de Yanahuara. Estos servicios de comunicación, pautas publicitarias, diseños, administración de redes sociales, entre otros serán prestados por una agencia publicitaria de la ciudad a la cual se le hará un pago mensual.

**Tabla 45**

*Gastos de Venta*

<b>Rubro</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Plan de Comunicación						
Diseño y contenido		8,121	8,121	8,121	8,121	8,121
Campañas para pautas publicitarias						
Community Manager						

*Nota.* Desarrollado por los autores de la tesis.

Los gastos administrativos (ver tabla 46) que debe asumir Horno 48 están conformados por la planilla de los trabajadores, que en los dos primeros años se conformará por 12 colaboradores y a partir del año 3 por 14 colaboradores. Así mismo, a partir del año 3 se mejorará el salario el jefe de cocina incrementándole S/ 500.00.

**Tabla 46**

*Gastos Administrativos*

<b>Rubro</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Planilla		187,065	187,065	218,925	218,925	218,925
Salud Ocupacional		1,788	1,788	1,788	1,788	1,788
<b>Total</b>		<b>188,853</b>	<b>188,853</b>	<b>220,713</b>	<b>220,713</b>	<b>220,713</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

**8.6. Financiamiento**

Para financiar parte de lo requerido como inversión inicial se tomará un préstamo por el monto de S/ 60,000.00, a una tasa de costo efectiva anual de 20.74% y para pagarlo en un periodo de 5 años. El saldo requerido que es por el monto de S/ 11,701.50, será aportado por los accionistas (ver tabla C54).

**Tabla 47***Estructura de capital*

Aportes	S/	%
Accionistas	11,701.50	16%
Préstamo	60,000.00	84%
<b>Total</b>	<b>71,701.50</b>	

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Antes de decidir la entidad financiera que brindaría el financiamiento para la apertura de un nuevo local de Horno 48, se procedió a cotizar en 5 entidades financieras en las que la empresa tenía acceso a crédito las cuales fueron Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA, Scotiabank, Caja Arequipa y Mi Banco. Como se puede ver en la tabla 55, la entidad que ofreció mejor TCEA final fue Scotiabank por lo que fue seleccionada para el financiamiento y el cronograma puede visualizarse en el anexo 14.

**Tabla 48***Cotización de Préstamos*

	BCP	BBVA	Scotiabank	Caja Arequipa	Mi Banco
Plazo (meses)	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
TCEA	25.00%	21.40%	20.74%	23.50%	22.30%
Cuota Mensual	1,675.03	1,574.63	1,556.29	1,633.13	1,599.68
Cuota Anual	20,100.36	18,895.61	18,675.50	19,597.61	19,196.18

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

El ahorro fiscal que genera los intereses del préstamo de Scotiabank en los 5 años es de S/ 9,846 calculados con la tasa impositiva actual del 29.5%. El detalle del ahorro fiscal por intereses se puede ver a continuación en la tabla 56.

**Tabla 49***Ahorro fiscal por intereses*

Años	Intereses	t = 29.5%	Ahorro fiscal Interés
1	10,729	29.5%	3,165
2	9,081	29.5%	2,679
3	7,091	29.5%	2,092
4	4,689	29.5%	1,383
5	1,788	29.5%	527

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 8.7. Tasa de descuento

Para actualizar al año 0 los flujos económicos generados del año 1 al año 5 se utilizará como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital o como se conoce en inglés por sus siglas, el WACC (Weighted Average Cost of Capital). El costo promedio ponderado de capital esta compuesto por el costo del capital propio, es decir, la tasa que la empresa debe pagar por el financiamiento de los accionistas y el costo de la deuda que es la tasa que la empresa debe pagar por el financiamiento proveniente de entidades financieras. El costo promedio ponderado de capital para la evaluación de la apertura de una nueva sucursal de Horno 48 en Yanahuara es de 19.07%.

### 8.7.1. Costo de la deuda

El costo de la deuda, como se mencionó anteriormente, es el costo del capital otorgado por entidades financieras afectado por la tasa impositiva actual y se ha determinado a través de la siguiente formula:

$$K_d = i (1-t)$$

I: tasa de interés del financiamiento = 20.74%

t: tasa impositiva actual = 29.5%

$$K_d = 14.62\%$$

### 8.7.2. Costo del capital propio

El costo de capital propio es el rendimiento que exigen los accionistas a Horno 48 por la inversión realizada en el negocio. Se ha utilizado el modelo CAPM para determinar el costo de capital propio.

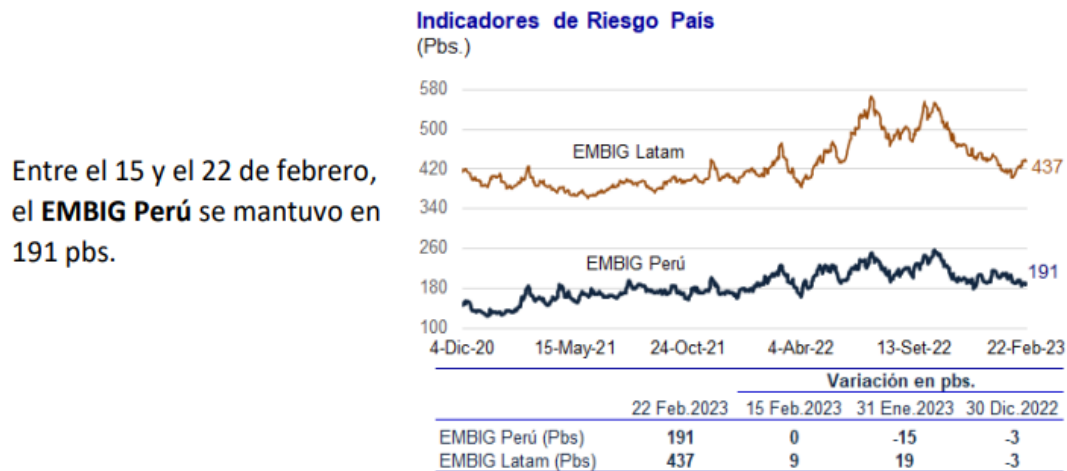
$$K_e = R_f + \beta*(R_m - R_f) + R_{país} = 41.88\%$$

$R_f =$	Tasa Libre de Riesgo – Bonos de los EEUU	= 4.87%
$R_p = (R_m - R_f)$	Prima de Riesgo de la Inversión / Prima de Riesgo del Mercado	= 6.64%
$\beta =$	Medida de riesgo Sistémico	= 5.29%
$R_m =$	Rentabilidad del mercado	= 11.51%
$R_{país} =$	Riesgo país del Perú	= 1.91%

La Tasa Libre de Riesgo – Bonos del tesoro de Estados Unidos, la Prima de Riesgo de Mercado y la Prima de riesgo de la Inversión fueron obtenidas de la base de datos de Aswath Damodaran (ver Anexo 9 y Anexo 10). La información del Riesgo país fue obtenida del Banco Central de Reserva del Perú.

Figura 24

Indicadores de riesgo país



Nota. Tomado de BCRP (2023).

Para realizar el cálculo del beta apalancado ( $\beta_L$ ) se utilizó la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_u [1 + D/E (1-t)] = 5.29\%$$

$\beta_u$ = Beta desapalancado	=1.15
Deuda (D)	=60,000
Capital ( E )	=11,702
t - tasa impositiva	=29.50%
Relación D/E	=513%
1-t	=70.5%

Se tomo como beta desapalancado el beta de la industria de restaurantes de los Estados Unidos que se obtuvo de la base de datos de Damodarán (ver Anexo 18).

### 8.7.3. Costo promedio ponderado de capital

Finalmente, para determinar el costo promedio ponderado capital o WACC, que será utilizado para descontar los flujos económicos y hallar el VAN económico se usarán el costo de capital multiplicado por la proporción que este tiene sobre el valor total de la empresa y el costo de capital propio multiplicado por la proporción que este tiene sobre el valor total de la empresa dando como resultado 19.07%

$$WACC = K_o = K_d \frac{D}{V} + K_e \frac{P}{V} = 19.07\%$$

$$D = 60,000 = 83.68\%, P = 11,702 = 16.32\%, V = 71,702 = 100\%$$

## 8.8. Flujo de Caja

**Tabla 50**

*Flujo de Caja Escenario Esperado*

**FLUJO DE CAJA HORNO 48 - ESCENARIO ESPERADO**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Promedio	216,282	227,096	238,450	250,373	262,892	
Precio Promedio Ponderado	5.35	5.19	5.03	4.88	4.73	
Costo Prod. Variable Unitario	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	
<b>Ventas</b>	<b>1,156,670</b>	<b>1,178,068</b>	<b>1,199,863</b>	<b>1,222,060</b>	<b>1,244,668</b>	
Costo de Producción Variable	-171,073	-179,626	-188,608	-198,038	-207,940	
Costo de Producción Fijo	-34,901	-34,901	-34,901	-34,901	-34,901	
Gasto de Venta	-8,121	-8,121	-8,121	-8,121	-8,121	
Gastos de Administración	-188,853	-188,853	-220,713	-220,713	-220,713	
Depreciación O. Física	-622	-622	-622	-622	-622	
Depreciación Maquinaria	-4,582	-4,582	-4,582	-4,582	-4,582	
Depreciación Muebles y Enseres	-304	-304	-304	-304	-304	
Depreciación Eq proc de información	-837	-837	-837	-837	0	
Amortización Intangibles	-80	-80	-80	-80	-80	
Utilidad antes Impuestos	747,297	760,142	741,095	753,862	767,405	
Impuesto a Renta 29.5%	-220,453	-224,242	-218,623	-222,389	-226,384	
Utilidad desp. Impuestos	526,844	535,900	522,472	531,472	541,021	
Depreciación O. Física	622	622	622	622	622	
Depreciación Maquinaria	4,582	4,582	4,582	4,582	4,582	
Depreciación Muebles y Enseres	304	304	304	304	304	
Depreciación Eq proc de información	837	837	837	837	0	
Amortización Intangibles	80	80	80	80	80	
Inversión Obra Física	-12,434					
Inversión Maquinaria	-45,822					
Inversión Muebles y Enseres	-3,044					
Inversión Eq Proc Información	-3,349					
Inversión Capital trabajo	-870,783	-16,213	-16,518	-16,829	-17,146	
Inversión Branding	-6,250		-300			
Inversión Intangibles	-803					
Recuperación Valor Residual						971,791
<b>FLUJO CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-71,702</b>	<b>-337,513</b>	<b>526,113</b>	<b>512,079</b>	<b>521,069</b>	<b>1,501,254</b>
Préstamo	60,000					
Amortización Préstamo	-7,946	-9,594	-11,584	-13,987	-16,888	
Intereses	-10,729	-9,081	-7,091	-4,689	-1,788	
Ahorro Fiscal Intereses	3,165	2,679	2,092	1,383	527	
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>	<b>-11,702</b>	<b>-353,024</b>	<b>510,116</b>	<b>495,496</b>	<b>503,777</b>	<b>1,483,106</b>

WACC = 19.07%  
VANE = 1,205,740  
TIRE = 112.31%  
Ke = 41.88%  
VANF = 548,672  
TIRF = 139.53%

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Para la elaboración del flujo de caja se han considerado los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo para la evaluación será de 5 años
- La moneda utilizada en la evaluación es el sol dado que los ingresos y costos que maneja la empresa son en moneda nacional.
- Se ha tomado los precios promedio ponderado de cada familia de productos.
- Los precios actualmente consideran la inflación al cierre del año 2022 que ha sido de cerca al 8%. Se estima que la inflación se reduzca al 5% a finales del año 2023 por lo que se decidió reducir el precio en 3% desde el año 2 hasta el año 5.
- Los costos variables se incrementarán en la misma proporción que lo hace la producción (5% anual).
- Cada año se produce 5% más de cada familia de productos en referencia al año anterior.
- El impuesto a la renta, según SUNAT, es de 29.5%
- Se utilizará el método lineal para el cálculo de la depreciación.
- La tasa de depreciación utilizada para maquinaria y equipo es de 10%, para muebles y enseres es de 20%, para equipos de procesamiento de información 25%, para obra física 5% y para la amortización de los intangibles 10%.
- La inversión en Branding se irá al gasto.
- No se pagarán dividendos durante el periodo de evaluación (5 años).
- Los accionistas cuentan con un local propio por lo que no se pagará alquiler ni se realizará la inversión de adquirir un inmueble.

## **8.9. Evaluación económica – financiera**

### **8.9.1. VAN Económico y Financiero**

Como se puede ver en el flujo y en la tabla 58, tanto el VAN Económico como el financiero, en el escenario esperado, son mayor a cero por lo que podemos decir que la inversión es viable dado que el valor presente de los flujos futuros de la inversión que generará la nueva sucursal de Horno 48 son superiores a la inversión inicial que debe hacer la empresa. Para descontar el flujo de caja económico se utilizó el WACC y para descontar el flujo de caja financiero se utilizó el costo de capital propio.

**Tabla 51***VAN Económico y Financiero*

<b>Año</b>	<b>Beneficio Neto Flujo de Caja Económico</b>	<b>Factor de Descuento WACC = %</b>	<b>VANE</b>	<b>Beneficio Neto Flujo de Caja Financiero</b>	<b>Factor de Descuento Ke = %</b>	<b>VANF</b>
Año 0	-71,702	19.07%		-11,702	41.88%	
Año 1	-337,513	19.07%		-353,024	41.88%	
Año 2	526,113	19.07%		510,116	41.88%	
Año 3	512,079	19.07%		495,496	41.88%	
Año 4	521,069	19.07%		503,777	41.88%	
Año 5	1,501,254	19.07%		1,483,106	41.88%	
			<b>1,205,740</b>			<b>548,672</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores d del trabajo de investigación.

### 8.9.2. TIR Económico y Financiero

Al igual que el VAN, tanto la TIR (Tasa Interna de Retorno) económica como financiera, como se puede ver en detalle en la tabla 52, en el escenario esperado, son mayores a 0% por lo que podemos indicar que la inversión es rentable tanto económica como financieramente. Adicionalmente, la TIR Económica es mayor al WACC (19.07%) y la TIR Financiera es mayor al Ke (41.88%).

**Tabla 52***TIR Económica y Financiera*

<b>Año</b>	<b>Beneficio Neto Flujo de Caja Económico</b>	<b>Año</b>	<b>Beneficio Neto Flujo de Caja Financiero</b>
Año 0	-71,702	Año 0	-11,702
Año 1	-337,513	Año 1	-353,024
Año 2	526,113	Año 2	510,116
Año 3	512,079	Año 3	495,496
Año 4	521,069	Año 4	503,777
Año 5	1,501,254	Año 5	1,483,106
<b>TIRE</b>	<b>112.31%</b>	<b>TIRF</b>	<b>139.53%</b>

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.9.3. Evaluación del B/C

En la evaluación B/C (ver tabla 53), que es una evaluación entre la relación de los beneficios y costos económicos de un proyecto de inversión y que se calcula dividiendo los beneficios económicos totales y los costos económicos totales de un proyecto, en el escenario esperado, el valor obtenido es de 0.74, menor al 1 que es el límite aceptable. Este indicador nos dice que los costos económicos son mayores a los beneficios económicos. Este indicador no toma en cuenta otras variables como el riesgo y el costo de los fondos requeridos para realizar la inversión.

**Tabla 53**

*Evaluación B/C*

Año	Inversiones US\$	Costos US\$	Ingresos + Valor Residual US\$	Factor de Descuento (Ke)	Beneficios Actualizados (Ke)	Costos Actualizados (Ke)
Año 0	11,702					11,702
Año 1		413,676	1,159,835			1,573,511
Año 2		420,582	1,180,747			1,601,329
Año 3		459,433	1,201,954			1,661,388
Año 4		466,461	1,223,443			1,689,904
Año 5		473,462	2,216,987			2,690,449
					2,512,423	3,382,956

$$B/C = \frac{\text{Beneficios Actualizados } 2,512,423}{\text{Costos Actualizados } 3,382,956}$$

$$B/C = 0.74$$

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.9.4. Evaluación del PCR (Periodo de Recuperación de Capital)

La evaluación del PCR (Periodo de Recuperación de Capital) que indica el tiempo que se necesita para que una inversión recupere el costo inicial de la misma, en el escenario esperado, es de 4 años y 4 meses, y dado que este valor es menor a 5 años, consideramos aceptable el indicador.

**Tabla 54***Periodo de Recuperación de Capital*

Años	Beneficio Neto	Beneficio Acumulado Actualizados (WACC)
	Flujo de Caja Económico	
Año 0	-71,702	-71,702
Año 1	-337,513	-283,457
Año 2	526,113	371,084
Año 3	512,079	303,339
Año 4	521,069	259,229
Año 5	1,501,254	627,247

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.9.5. Índice de rentabilidad económico y financiero

Tanto el índice de rentabilidad económico como el financiero son bastante superiores a 1 en el escenario esperado (ver tabla 55) por lo que podemos indicar que la inversión es rentable y se debe esperar obtener beneficios de la misma.

**Tabla 55***Índices de Rentabilidad Económica y Financiera*

Año	Beneficio Neto Flujo de Caja Económico	Beneficio Acumulado Actualizado	Beneficio Neto Flujo de Caja Financiero	Beneficio Acumulado Actualizado
Año 0	-71,702	-71,702	-11,702	-11,702
Año 1	-337,513	-283,457	-353,024	-248,818
Año 2	526,113	371,084	510,116	253,411
Año 3	512,079	303,339	495,496	173,490
Año 4	521,069	259,229	503,777	124,323
Año 5	1,501,254	627,247	1,483,106	257,967
<b>IR</b>	<b>17.82</b>		<b>47.90</b>	

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.10. Análisis de Escenarios

La variación de los escenarios se dará en base al escenario esperado por lo que, en el caso del escenario pesimista, se evaluará una reducción del 10% en el precio de venta de todos los productos, una reducción del 15% en la cantidad de unidades vendidas, un incremento del 30% en el costo variable y un incremento de 1% en el impuesto a la renta.

El escenario optimista se caracteriza por tener un incremento del 10% en el precio, incremento de 25% en la cantidad de todos los productos vendidos y una reducción del 3% en los costos variables. Los flujos de los escenarios pueden revisarse en los anexos 13 y 14.

Como se puede ver en las tabla 56 y tabla 57, ambos escenarios muestran ingresos, utilidades y flujos positivos a lo largo de los años lo que en consecuencia, generan indicadores positivos para la inversión.

**Tabla 56**

*Resultados escenario pesimista*

Resultados	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	884,852	901,22 2	917,89 5	934,87 6	952,171
Utilidad Antes de Impuestos	0	457,517	464,43 5	439,32 3	445,88 3	453,074
Utilidad Después de Impuestos	0	317,974	322,78 2	305,32 9	309,88 9	314,887
Flujo de Caja Económico	- 71,702	- 546,383	312,99 5	294,93 7	299,48 6	1,275,12 1
Flujo de Caja Financiero	- 11,702	- 561,894	296,99 9	278,35 4	282,19 3	1,256,97 2

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

**Tabla 57***Resultados escenario optimista*

Resultados	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	1,590,421	1,619,844	1,649,811	1,680,332	1,711,419
Utilidad Antes de Impuestos	0	1,144,695	1,163,747	1,150,964	1,170,051	1,189,968
Utilidad Después de Impuestos	0	807,010	820,441	811,429	824,886	838,928
Flujo de Caja Económico	-71,702	-57,347	810,654	801,037	814,483	1,799,162
Flujo de Caja Financiero	-11,702	-72,858	794,658	784,454	797,190	1,781,013

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

Como se ha indicado anteriormente, en ambos escenarios, como se puede ver en la tabla 65, se ha podido obtener valores positivos de VAN económico y financiero, TIR económico y financiero e índices de rentabilidad.

**Tabla 58***Evaluación de escenarios*

Indicadores	Escenarios	
	Pesimista	Optimista
VAN E	546,658	2,083,342
VAN F	125,541	1,112,891
TIRE	52.20%	259.84%
TIRF	57.17%	539.16%
B/C ECO	0.68	0.78
IRE	8.62	30.06
IRF	11.73	96.11

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## 8.11. Análisis de Sensibilidad

### 8.11.1. Puntos Críticos

A través del análisis de puntos críticos o límites se ha podido determinar la cantidad mínima, el precio mínimo y el costo variable unitario máximo que Horno 48 puede establecer para que el VAN económico sea cero. Estos límites de las variables producción o cantidad, precio y costo variable pueden observarse en la tabla 66.

**Tabla 59***Puntos críticos*

<b>Sensibilidad</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Límite</b>	<b>Diferencia</b>
Producción	216,282	95,935	-120,347
Precio	5.35	2.84	-2.51
Costo Variable	0.79	3.17	2.38

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

### 8.11.2. Análisis Unidimensional

En el análisis unidimensional mostrado en la tabla 67 podemos ver los límites de las variables producción o cantidad, precio y costo variable unitario así como el rango de Valores Actuales Netos (VAN) que se pueden obtener modificando en el análisis solo una de las variables a la vez.

**Tabla 60***Análisis Unidimensional*

<b>Producción</b>	<b>VAN</b>	<b>Precio</b>	<b>VAN</b>	<b>Costo</b>	<b>VAN</b>
	1,205,740		1,205,740		1,205,740
80,000	-159,649	2.00	-406,114	0.50	1,352,919
90,000	-59,460	2.50	-161,267	0.70	1,251,756
95,935	0	2.84	0	0.79	1,205,740
100,000	40,729	3.00	78,729	1.00	1,100,011
108,547	126,357	4.00	558,720	2.00	594,195
150,000	541,673	5.00	1,038,712	3.00	88,379
200,000	1,042,617	5.35	1,206,709	3.17	0
216,282	1,205,740	5.40	1,230,709	3.50	-164,528

*Nota.* Desarrollado por los autores.

### 8.11.3. Análisis Bidimensional

A través del análisis bidimensional hemos podido determinar los Valores Actuales Netos posibles que se pueden obtener combinando dos variables, en primer lugar, en la tabla 68 podemos ver la combinación de las variables precio y cantidad (producción). En este primer cuadro podemos ver que con un precio de S/ 2.84 y una cantidad de 216,282

productos, la apertura de una nueva sucursal de Horno 48 en el distrito de Yanahuara tendría un VAN igual a cero. El análisis bidimensional nos muestra las fronteras entre los Valores Actuales Netos positivos y negativos.

**Tabla 61**

*Análisis bidimensional*

		CANTIDAD							
VAN	1,205,740	80,000	90,000	95,935	100,000	108,547	150,000	200,000	216,282
PRECIO	2.00	-896,080	-859,360	-837,568	-822,640	-791,257	-639,042	-456,935	-406,114
	2.50	-770,163	-717,703	-686,570	-665,244	-620,409	-411,386	-221,482	-161,267
	2.84	-685,552	-622,516	-585,105	-559,480	-505,606	-294,557	-72,356	0
	3.00	-644,245	-576,046	-535,572	-507,847	-450,596	-239,955	447	78,729
	4.00	-401,382	-328,701	-286,995	-258,427	-198,367	92,939	444,305	558,720
	5.00	-221,431	-128,965	-74,088	-36,498	42,529	425,832	888,163	1,038,712
	5.35	-159,290	-59,057	430	41,177	126,843	542,345	1,043,513	1,206,709
	5.40	-150,413	-49,070	11,075	52,273	138,888	558,990	1,065,706	1,230,709

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

En la tabla 69 se realiza el análisis de las variables cantidad y costo variable unitario y podemos ver que si la empresa vende 95,935 puede tener un costo variable unitario de 0.79 para obtener un VAN igual a cero. Para una cantidad vendida de 216,282, Horno 48 puede tener como máximo un costo variable unitario de 3.17.

**Tabla 62**

*Análisis Bidimensional Costo Variable Unitario / Cantidad*

		CANTIDAD							
VAN	1,205,740	80,000	90,000	95,935	100,000	108,547	150,000	200,000	216,282
COSTO VARIABLE UNITARIO	0.50	-105,209	1,785	65,283	108,778	200,222	643,747	1,178,716	1,352,919
	0.70	-142,628	-40,312	20,411	62,005	149,451	573,587	1,085,169	1,251,756
	0.79	-159,649	-59,460	0	40,729	126,357	541,673	1,042,617	1,205,740
	1.00	-198,757	-103,457	-46,898	-8,156	73,294	468,345	944,847	1,100,011
	2.00	-387,245	-313,939	-271,260	-242,025	-180,563	117,542	477,109	594,195
	3.00	-639,182	-570,350	-529,500	-501,518	-449,088	-233,262	9,371	88,379
	3.17	-685,552	-622,516	-585,105	-559,480	-505,606	-294,557	-72,356	0
	3.50	-771,874	-719,628	-688,622	-667,383	-622,730	-421,512	-224,498	-164,528

*Nota.* Desarrollado por los autores del trabajo de investigación.

## **8.12. Conclusiones del capítulo**

- El análisis económico financiero del escenario esperado avala la viabilidad del proyecto de apertura de un nuevo local de Horno 48 en el distrito de Yanahuara – Arequipa ya que los valores del VAN y TIR son positivos así como los indicadores de rentabilidad económica y financiera.
- Los escenarios pesimista y optimista también ofrecen valores positivos y prometedores para la apertura del nuevo local de Horno 48.
- Es importante aprovechar el “know how” adquirido en el primer local para poder optimizar los procesos y buscar una reducción constante de los costos.
- Se debe tener especial cuidado en gestionar el capital de trabajo el primer año de apertura del nuevo local dado que se necesitará una cantidad significativa para poder atender la demanda proyectada.
- El análisis unidimensional y bidimensional nos ofrecen los valores límites que dan viabilidad al proyecto por lo que se deben tener en cuenta estas variables que son el precio, la cantidad (producción) y el costo variable unitario.

## CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

Después de la elaboración del plan de negocios para la expansión de la empresa “Horno 48” dedicada a la venta de alimentos en horno artesanal, se concluye que la idea de negocio es viable debido a:

**Del primer objetivo: Evaluar el contexto social, económico, político, tecnológico y ecológico en el que se desenvuelve el plan de negocio propuesto.**

En el análisis de entorno realizado, se identificaron los factores externos e internos que actualmente afectan al desarrollo de la empresa actual y se realizaron las matrices EFE y EFI y el enlace de toda la información nos permitió crear la matriz FODA. En base a este análisis se concluye que la situación actual y los factores internos y externos permiten la viabilidad de la expansión de la empresa dedicada a la producción de alimentos en horno artesanal.

**Del segundo objetivo: Elaborar el estudio de mercado correspondiente con el fin obtener la información requerida para la apertura del negocio propuesto.**

Como se pudo observar, el estudio logro desarrollar la estimación de mercado clave para la apertura de la nueva locación propuesta, donde fue fundamental para conocer con detalle el comportamiento del mercado al que se busca ingresar siendo el segmento elegido ABC. A través de la investigación cuantitativa y cualitativa se ha logrado identificar los hábitos de consumo del cliente potencial en la ciudad de Arequipa cercado, Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado, evaluar el grado de aceptación de la expansión de Horno 48 al distrito de Yanahuara, identificar los atributos valorados del restaurante Horno 48 actualmente por el público objetivo, solicitar sugerencias o recomendaciones del público objetivo, así como también identificar la demanda potencial y efectiva con la que contará la expansión de Horno 48 en función a experiencias también recopiladas de la estacionalidad de ventas en el local principal. Ya que como se observó existe una alta probabilidad de ser cliente de Horno 48 del 41.30% del estudio elaborado.

**Del tercer objetivo: Desarrollar el plan de marketing para determinar las mejores estrategias de diferenciación de productos y servicios, así como desarrollar las estrategias de promoción del negocio.**

Los potenciales clientes que busca captar la nueva sucursal de Horno 48, que estará ubicada en el distrito de Yanahuara, pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C, siendo el nivel C el que tiene una mayor representación dentro de la población urbana del país y que comparte varias características con los niveles A y B en cuanto al grado de utilización de internet y las actividades que las personas realizan cuando se conectan a la red. Considerando estas características antes mencionadas, el plan de marketing ha desarrollado tres estrategias principales, una de segmentación, otra de posicionamiento y otra funcional, siendo esta última la que se encuentra sustentada en las 4 P's de Kotler (2000). Estas estrategias se han orientado a explotar los recursos digitales disponibles en la actualidad dado que el mercado es intensivo en el uso de internet y a través del uso de los aplicativos y/o herramientas disponibles en la red se puede llegar al cliente objetivo a un menor costo. En el caso de la estrategia de posicionamiento, “ofrecer más por lo mismo”, se plantea ofrecer la propuesta de valor a través de estrategias digitales, usando las redes sociales, como Meta (Facebook), Instagram, Tik Tok, entre otras, al igual que la estrategia funcional de Promoción que utilizará estos medios para llegar a los clientes. En el caso de la estrategia de funcional de Plaza (Distribución), se plantea utilizar los aplicativos Rappi y Pedidos Ya para hacer llegar los productos a todos aquellos clientes que desean adquirirlos desde la comodidad de sus hogares.

**Del cuarto objetivo: Elaborar el plan de operaciones, que determine la estructura operativa necesaria para la apertura de un nuevo local de Horno 48, para satisfacer a los clientes.**

Como se observa el proceso de elaboración del plan de operaciones para la apertura del nuevo local de Horno 48, ha permitido establecer la estructura operativa necesaria para brindar un servicio de calidad y satisfacer a los clientes. Se han definido las actividades y los recursos necesarios para la gestión de compras, el control de inventarios, la preparación de alimentos, el servicio al cliente y la gestión de personal. Asimismo, se han establecido los procesos y los procedimientos para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos, la limpieza y el mantenimiento del local, y la seguridad y salud de los trabajadores y clientes. Se pudo estimar que se contará con la cobertura de la demanda estimada, asumiendo un crecimiento proyectado del 3% tanto en producción anual.

**Del quinto objetivo: Realizar el plan administrativo y de recursos humanos considerando reclutamiento, selección y capacitación de personal.**

Se realizó el plan administrativo y de recursos humanos, en el cual se determina que iniciara con un total de 12 colaboradores, para los cuales se detalló los perfiles de puestos requeridos por la organización, así como se estableció el régimen laboral en el que serán considerados para su pago de haberes, lo cual permitió establecer el presupuesto anual para el pago de planillas.

**Del sexto objetivo: Evaluar mediante la realización del plan económico-financiero la rentabilidad que generará la inversión realizada en la apertura de un nuevo local de Horno 48**

Los indicadores financieros y económicos calculados en base a los ingresos generados en un escenario esperado, así como en un escenario adverso y optimista, son positivos y dan viabilidad a la apertura de la nueva sucursal de Horno 48 en el distrito de Yanahuara. En la evaluación económica y financiera realizada en un periodo de 5 años, con varios supuestos detallados en el presente trabajo, se obtiene como resultado un VANE de S/ 1,205,740, un VANF de S/ 548,672, una TIRE de 112.31%, una TIRF de 139.53%, un índice de rentabilidad económico de 17.82 y un índice de rentabilidad financiero de 47.90, bajo las condiciones de un escenario esperado. Los indicadores en los escenarios pesimista y optimista también son positivos, con un VANF de S/ 125,541 y una TIRF de 57.17% en el escenario pesimista, y un VANF de S/ 2,083,342 y una TIRF de 53916% en el escenario optimista. Estos resultados son sustentados en diversas ventajas que tiene la empresa, entre las cuales se encuentra la apertura de la sucursal de una marca que ya viene siendo reconocida en la provincia de Arequipa y que permite obtener a la nueva sucursal un mayor flujo de ingresos así como también el conocimiento que ya han adquirido los accionistas sobre el negocio, la centralización de la producción de algunos productos y la disponibilidad en local físico en el distrito de Yanahuara que permiten reducir costos. Sin embargo, viendo la composición de los flujos, se puede apreciar de que la Horno 48 debe tener especial cuidado en la inversión necesaria en el fondo de maniobra requerido para atender la demanda y ventas proyectadas del primer año de apertura de este nuevo local.

## **CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES**

- Desde el inicio de las operaciones, es importante que se trabaje transmitiendo el Know How de los procesos con los colaboradores que actualmente laboran en “Horno 48”.
- Establecer controles y verificar ajustes periódicos de producción en la ciudad y control de mermas.
- Se recomienda realizar capacitaciones periódicas al personal relacionado a panadería en cuando a nuevas técnicas que se puedan reconocer útiles para el negocio.
- Se recomienda que la empresa utilice estrategias de marketing diferenciado, principalmente digitales.
- Se recomienda evaluar, bajo un seguimiento semestral la producción tanto del local principal y local nuevo, de esta forma evaluar un almacén general y ganar espacio en ambos locales.
- Se recomienda de acuerdo a la cantidad de producción, manejar una producción general de algunos productos en una única locación y que suministre los productos a los 2 locales para así contar con un suministro continuo.
- La empresa debería contar con un plan de mantenimiento a largo plazo de los hornos artesanales para no poder incurrir en cuellos de botella de producción.
- La empresa debería implementar una política de crédito con proveedores, solicitando el mayor plazo de crédito a los mismos, que le permita obtener financiamiento de una parte del fondo de maniobra sin ningún costo y/o a un menor costo del ofrecido por las entidades financieras y los propios accionistas, reduciendo el nivel requerido de inversión en capital de trabajo, permitiéndole optimizar su flujo económico y obtener mejores resultados tanto económicos como financieros.

## ANEXO 63

### Población censada según grupos etarios, distrito, condición económica y sexo

Provincia, distrito, área urbana y rural, condición de actividad económica y sexo	Total	Grupos de edad			
		14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
<b>PROVINCIA AREQUIPA</b>	<b>846 441</b>	<b>298 577</b>	<b>244 214</b>	<b>209 145</b>	<b>94 505</b>
<b>URBANA</b>	<b>832 746</b>	<b>294 770</b>	<b>240 640</b>	<b>205 030</b>	<b>92 306</b>
Hombres	394 896	145 490	112 587	93 821	42 998
Mujeres	437 850	149 280	128 053	111 209	49 308
<b>PEA</b>	<b>523 952</b>	<b>146 905</b>	<b>194 176</b>	<b>157 208</b>	<b>25 663</b>
Hombres	287 201	80 664	105 643	84 442	16 452
Mujeres	236 751	66 241	88 533	72 766	9 211
<b>Ocupada</b>	<b>492 076</b>	<b>132 455</b>	<b>184 631</b>	<b>150 624</b>	<b>24 366</b>
Hombres	272 321	73 754	101 734	81 286	15 547
Mujeres	219 755	58 701	82 897	69 338	8 819
<b>Desocupada</b>	<b>31 876</b>	<b>14 450</b>	<b>9 545</b>	<b>6 584</b>	<b>1 297</b>
Hombres	14 880	6 910	3 909	3 156	905
Mujeres	16 996	7 540	5 636	3 428	392

*Nota.* Adaptado de Censos Nacionales, por INEI (2017).

## ANEXO 64

### Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Yanahuara

Provincia, distrito, área urbana y rural, condición de actividad económica y sexo	Grupos de edad				
	Total	14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
<b>DISTRITO YANAHUARA</b>	<b>21 538</b>	<b>6 256</b>	<b>5 146</b>	<b>6 312</b>	<b>3 824</b>
<b>URBANA</b>	<b>21 538</b>	<b>6 256</b>	<b>5 146</b>	<b>6 312</b>	<b>3 824</b>
Hombres	9 829	3 075	2 345	2 762	1 647
Mujeres	11 709	3 181	2 801	3 550	2 177
<b>PEA</b>	<b>13 020</b>	<b>2 840</b>	<b>4 371</b>	<b>4 887</b>	<b>922</b>
Hombres	6 726	1 422	2 239	2 469	596
Mujeres	6 294	1 418	2 132	2 418	326
<b>Ocupada</b>	<b>12 431</b>	<b>2 555</b>	<b>4 208</b>	<b>4 773</b>	<b>895</b>
Hombres	6 462	1 284	2 181	2 418	579
Mujeres	5 969	1 271	2 027	2 355	316
<b>Desocupada</b>	<b>589</b>	<b>285</b>	<b>163</b>	<b>114</b>	<b>27</b>
Hombres	264	138	58	51	17
Mujeres	325	147	105	63	10

Nota. Adaptado de Censos Nacionales, por INEI (2017).

## ANEXO 65

### Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Arequipa

Provincia, distrito, área urbana y rural, condición de actividad económica y sexo	Grupos de edad				
	Total	14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
<b>DISTRITO AREQUIPA</b>	<b>47 562</b>	<b>14 016</b>	<b>11 197</b>	<b>13 295</b>	<b>9 054</b>
<b>URBANA</b>	<b>47 562</b>	<b>14 016</b>	<b>11 197</b>	<b>13 295</b>	<b>9 054</b>
Hombres	21 921	6 929	5 226	5 886	3 880
Mujeres	25 641	7 087	5 971	7 409	5 174
<b>PEA</b>	<b>28 683</b>	<b>6 751</b>	<b>9 379</b>	<b>10 280</b>	<b>2 273</b>
Hombres	14 942	3 446	4 831	5 237	1 428
Mujeres	13 741	3 305	4 548	5 043	845
<b>Ocupada</b>	<b>27 267</b>	<b>6 082</b>	<b>8 990</b>	<b>9 985</b>	<b>2 210</b>
Hombres	14 300	3 137	4 667	5 106	1 390
Mujeres	12 967	2 945	4 323	4 879	820
<b>Desocupada</b>	<b>1 416</b>	<b>669</b>	<b>389</b>	<b>295</b>	<b>63</b>
Hombres	642	309	164	131	38
Mujeres	774	360	225	164	25

*Nota.* Adaptado de Censos Nacionales, por INEI (2017).

## ANEXO 66

### Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Cayma

Provincia, distrito, área urbana y rural, condición de actividad económica y sexo	Grupos de edad				
	Total	14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
<b>DISTRITO CAYMA</b>	<b>71 640</b>	<b>26 452</b>	<b>20 470</b>	<b>17 270</b>	<b>7 448</b>
<b>URBANA</b>	<b>71 627</b>	<b>26 450</b>	<b>20 468</b>	<b>17 265</b>	<b>7 444</b>
Hombres	33 496	12 988	9 295	7 773	3 440
Mujeres	38 131	13 462	11 173	9 492	4 004
<b>PEA</b>	<b>44 990</b>	<b>13 150</b>	<b>16 559</b>	<b>13 165</b>	<b>2 116</b>
Hombres	24 226	7 038	8 771	7 055	1 362
Mujeres	20 764	6 112	7 788	6 110	754
<b>Ocupada</b>	<b>42 231</b>	<b>11 808</b>	<b>15 791</b>	<b>12 607</b>	<b>2 025</b>
Hombres	22 929	6 394	8 466	6 772	1 297
Mujeres	19 302	5 414	7 325	5 835	728
<b>Desocupada</b>	<b>2 759</b>	<b>1 342</b>	<b>768</b>	<b>558</b>	<b>91</b>
Hombres	1 297	644	305	283	65
Mujeres	1 462	698	463	275	26

*Nota.* Adaptado de Censos Nacionales, por INEI (2017).

## ANEXO 67

### Población censada por grupos etarios, sexo y condición económica de Cerro Colorado

Provincia, distrito, área urbana y rural, condición de actividad económica y sexo	Grupos de edad				
	Total	14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
<b>DISTRITO CERRO COLORADO</b>	<b>148 623</b>	<b>57 532</b>	<b>46 233</b>	<b>32 758</b>	<b>12 100</b>
<b>URBANA</b>	<b>148 471</b>	<b>57 484</b>	<b>46 179</b>	<b>32 726</b>	<b>12 082</b>
Hombres	70 900	28 070	21 648	15 405	5 777
Mujeres	77 571	29 414	24 531	17 321	6 305
<b>PEA</b>	<b>94 749</b>	<b>29 371</b>	<b>36 741</b>	<b>25 127</b>	<b>3 510</b>
Hombres	52 768	16 225	20 361	13 921	2 261
Mujeres	41 981	13 146	16 380	11 206	1 249
<b>Ocupada</b>	<b>88 616</b>	<b>26 496</b>	<b>34 848</b>	<b>23 965</b>	<b>3 307</b>
Hombres	49 981	14 902	19 613	13 350	2 116
Mujeres	38 635	11 594	15 235	10 615	1 191
<b>Desocupada</b>	<b>6 133</b>	<b>2 875</b>	<b>1 893</b>	<b>1 162</b>	<b>203</b>
Hombres	2 787	1 323	748	571	145
Mujeres	3 346	1 552	1 145	591	58

*Nota.* Adaptado de Censos Nacionales, por INEI (2017).

## ANEXO 6

### Carta restaurante/ Cafetería Munanqui

<b>Sandwiches Paninis</b>	<b>S/</b>
Panini de pollo	13.90
Panini characato	13.90
Panini doble jamoncito	13.90
<b>Wraps</b>	<b>S/</b>
Wrap de Pollo	13.90
Wrap Clásico	13.90
Wrap Ahumadito	13.90
<b>Waffles</b>	<b>S/</b>
Waffle con Frutas	14.90
<b>Ensaladas</b>	<b>S/</b>
Ensalada de Frutas	13.90
Ensalada Mixta	17.90
<b>Sandwiches triples</b>	<b>S/</b>
Sandwich triple de pollo tropical	9.90
Sandwich triple al olivo	9.90
<b>Ice Tea o Té Helados</b>	<b>S/</b>
Té Helado Briza	9.90
Té Helado Frescura	9.90
Té Helado Pasión	9.90
<b>Calientitos (infusiones con alcohol)</b>	<b>S/</b>
Calientito Perú	12.90
Calientito tres regiones	12.90
Calientito Patria	12.90
<b>Infusiones frutales</b>	<b>S/</b>
Infusión Frutal Exótica 8 Oz.	6.90
Infusión Frutal Exótica 16 Oz.	8.90
Infusión Frutal Misky Coca 8 Oz	6.90
Infusión Frutal Misky Coca (16 Oz)	8.90
Infusión Frutal Misti (16 Oz)	8.90
Infusión Frutal Misti 8 Oz	6.90
Infusión Frutal Verano 16 Oz	8.90
Infusión Frutal Verano 8 Oz	6.90
<b>Infusiones Florales</b>	<b>S/</b>
Infusión Floral Felicidad 16 Oz.	8.90
Infusión Floral Sonrisa 16 Oz.	8.90
Infusión Floral Felicidad 8 Oz.	6.90
Infusión Floral Sonrisa 8 Oz.	6.90
<b>Infusiones Herbales</b>	<b>S/</b>
Infusión Herbal Deleite 8 Oz.	6.90
Infusión Herbal Pacífica 8 Oz	6.90
Infusión Herbal Deleite 16 Oz.	8.90
Infusión Herbal Bienestar 8 Oz.	6.90
Infusión Herbal Bienestar 16 Oz.	8.90
Infusión Herbal Coronaté 16 Oz	8.90
Infusión Herbal Coronaté 8 Oz	6.90
Infusión Herbal Mar 16 Oz	8.90
Infusión Herbal Mar 8 Oz	6.90
Infusión Herbal Pacífica 16 Oz.	8.90
<b>Infusiones de Especies</b>	<b>S/</b>
Infusión de Especies Especial 16 Oz.	8.90
Infusión de Especies Juventud 16 Oz.	8.90
Infusión de Especies Especial 8 Oz.	6.90
Infusión de Especies Juventud 8 Oz.	6.90
Infusión de Especies Única 16 Oz.	7.90
Infusión de Especies Única 8 Oz.	5.90

Nota. Adaptado de Cafetería Munanqui (2022)

## ANEXO 7

### Carta restaurante/ cafetería Capriccio

<b>Piqueos y entradas</b>	<b>S/</b>
Tequeños	18.00
Causa Loca	19.00
Pañuelitos de lomo saltado	21.00
Alitas Capriccio	33.00
Bolitas de Yuca	17.00
Piqueo mini sandwich (2 personas)	34.00
Rollitos de pollo	28.00
Taquitos de lomito ranchero	35.00
Piqueo Mixto (2 personas)	27.00
Wraps Lomo saltado	27.00
Wraps César con pollo	27.00
Pita Flat Caprese	12.00
Pita Flat Jamón y queso	12.00
Pita Flat Vegetariano	12.00
Pita Flat Triple	11.00
Timbal	17.00
<b>Sandwiches</b>	<b>S/</b>
Sandwiches calientes	
Hamburguesa clásica	28.00
Mozzarella con pollo	20.00
Lomo saltado	29.00
Pollo crocante	23.00
Mixto caliente	17.00
<b>Sandwiches fríos</b>	<b>S/</b>
Pollo	15.00
Butifarra	28.00
<b>Sandwiches especiales</b>	<b>S/</b>
Pollo clásico	18.00
Pancho Villa	28.00
Pollito Anticuchero	22.00
Beef strogonof	27.00
Cub sándwich	26.00
Characato	18.00
<b>Pizzetas</b>	<b>S/</b>

Exagerada	29.00
Hawaiiana	22.00
4 quesos	22.00
Jamón y Champiñones	26.00
<b>Vegetariano</b>	
	<b>S/</b>
Hamburguesa de lenteja al plato	21.00
Lasaña Vegetariana	29.00
Quinoa Bowl	25.00
<b>Pollos y Carnes</b>	
	<b>S/</b>
Brocheta de pollo con choclito al cheddar	34.00
Milanesa de pollo	21.00
Pechuguita rellena de mozzarella y prosciutto	44.00
Pollo de la casa	38.00
Aeropuerto	34.00
Tapado a la jardinera	35.00
Corazón de lomo a las dos mostazas	46.00
Lomo blue cheese	45.00
Lomo saltado tradicional	44.00
<b>Pastas</b>	
	<b>S/</b>
Espagueti casero	39.00
Lasaña de la abuela	29.00
Espagueti oriental	34.00
Espagueti aglio e olio	17.00
Espagueti carbonara	27.00
Espagueti bolognesa	20.00
<b>Refrigerados</b>	
	<b>S/</b>
Pollo a la suiza	15.00
Risotto criollo	25.00
Arroz con pollo	15.00
Seco de pollo	15.00
Asado de res	25.00
Ají de gallina	15.00
Beef strogonof	25.00
Pollo al curry	15.00
Arroz a la jardinera con salchicha	15.00
Chaufa de quinua con pollo	20.00
Lasaña tradicional	20.00
Lasaña ají de gallina	20.00
Pizza 4 quesos	25.00
Pizza Urubamba	20.00

Pizza Americana	15.00
Pasta cruda Tortellini de ricotta y espinaca	15.00
Pasta cruda ravioles de carne	20.00

Fuente: Restaurante / Cafetería Capriccio

Elaboración: Autores del trabajo de investigación

## ANEXO 8

### Carta restaurante/ cafetería La Despensa

<b>Productos congelados - Pastas</b>	<b>S/</b>
Lasaña de carne 1.5 Kg	60.00
Lasaña de verduras 1.5 Kg	60.00
Mini ravioles de ricota y espinaca	24.00
Mini ravioles de zapallo loche	23.00
Raviolones de ricota y espinaca	24.00
Sorrentinos de alcachofa y ricota	24.00
<b>Productos congelados - Platos</b>	<b>S/</b>
Adobo Arequipeño	30.00
Albondigas de carne	28.00
Asado de res	30.00
Costillar de chanchito al horno	30.00
Costillar de chanchito relleno con membrillo	30.00
Lomo de chancho con salsa de vino tinto	30.00
Lomo strogonof	34.00
Lomo tipo roast beef con salsa vino tinto	34.00
Medallones de pavo con salsa champagne	30.00
Medallones de pollo gordon blue con salsa	28.00
Medllones de pollo rellenos con queso y espinaca	28.00
Milanesa de pollo	20.00
Pastel de acelga (6 porciones)	42.00
Pollo al curry	30.00
Rocoto relleno	22.00
Tamales arequipeños rellenos de carne	12.00
<b>Quiche, empanadas y tartas</b>	<b>S/</b>
Empanada de carne	7.00
Empanada de queso	7.00
Quiche Capresse con tomate confitado	16.00
Quiche de alcachofa	16.00
Quiche de cebolla blanca y queso roquefort	16.00
Quiche de poro con zuchinni	16.00
Quiche Lorraine	42.00

<b>Panes</b>	<b>S/</b>
Brioché Francés	15.00
Croissant Francés	15.00
Pan de Centeno	38.00
Pan sin gluten (2 und)	40.00
Trenza Brioche x 6 unidades	6.00
<b>Panes Masa Madre</b>	<b>S/</b>
Campesino Blanco Clásico (2 und)	24.00
Campesino Ciabatta (2 und)	24.00
Campesino Ciabatta Campestre (2 und)	24.00
Campesino de aceituna ( 2 und)	24.00
Campesino de ajonjolí negro (2 und)	24.00
Campesino de algarrobina (2 und)	24.00
Campesino de chocolate blanco y nuez (2 und)	24.00
Campesino de Linaza (2 und)	24.00
Campesino Pesto (2 und)	24.00
Pan Focaccia	10.00
Pan Leñador	15.00
<b>Pastas Caceras</b>	<b>S/</b>
Lasaña de Carne	28.00
Lasaña de verduras	28.00
Ravioles de ricota y espinaca	25.00
Sorrentino de alcachofa y ricota	30.00
<b>Pizzas</b>	<b>S/</b>
Pizza 4 estaciones	30.00
Pizza 4 quesos	30.00
Pizza Hawaiana	30.00
Pizza La Picossa	30.00
Pizza Margarita	30.00
Pizza Prosciutto	39.00
Pizza Salame	30.00
<b>Sandwiches</b>	<b>S/</b>
Croissant de Jamón y queso	15.00
Croissant de pollo	15.00
Panini de pollo al curry	18.00
Sandwich BTL a nuestro estilo	18.00
Sandwich Capresse	18.00
Sandwich el paisano	22.00
Sandwich queso y jamón	18.00
Sandwich roast beef	22.00

Sandwich triple clásico	10.00
Sandwich vegetariano	18.00

Fuente: Restaurante / Cafetería La Despensa

Elaboración: Autores del trabajo de investigación

## ANEXO 9

### Carta restaurante/ cafetería 13 Monjas

<b>Sandwiches</b>	<b>S/</b>
Sandwich de salchicha arequipeña	25.00
Brioche mixto de jamón y queso	25.00
Breakfast sandwich	28.00
Parfait de yogur	22.00
<b>Piqueos</b>	<b>S/</b>
Pan centeno al ajo	22.00
Tapas de hummus con palta y anchoas	28.00
Brushetta de valle (2 und)	36.00
Tapas de prosciutto (2 und)	37.00
Tapas caprese	29.00
Pan Naan al horno con queso	32.00
Chorizo parrillero	36.00
Pollo Tikki	39.00
Coliflor Tikki	35.00
Carpaccio de lomo	39.00
Carpaccio de trucha ahumada	45.00
Tabla de queso experiencia Perú	79.00
Fiambre de Peceto	39.00
<b>Carnes</b>	<b>S/</b>
Carré de cordero (300g corte)	63.00
Lomo a la pimienta (250g corte)	64.00
<b>Ensaladas</b>	<b>S/</b>
Pollo Teriyaki	33.00
Coliflor Parrillera	27.00
<b>Pastas</b>	<b>S/</b>
Lasaña de Osobuco	37.00
Ravioles de Espinaca	37.00
Pasta 13 Monjas	32.00
Agnolotti AQP	35.00
Pollo y champiñones a la crema	32.00

<b>Pizzas tradicionales en horno a leña</b>	<b>S/</b>
Margherita	33.00
Budha verde	39.00
A los 4 quesos	49.00
Americana	45.00
Hawaiana	45.00
Salame y chorizo	47.00
Prosciutto	57.00
Pollito Barbecue	49.00
13 Monjas	52.00
Urubamba	53.00
<b>Acompañamientos</b>	<b>S/</b>
Pan focaccia (al ajo)	11.00
Pan focaccia (al ajo con mozzarella)	15.00
Pan con semillas (al ajo)	13.00
Pan con semillas (al ajo con mozzarella)	17.00
<b>Postres</b>	<b>S/</b>
Tiramisú	18.00
Magia de chocolate	24.00
Semifreddo de mistela y frutos rojos	20.00

Fuente: Restaurante / Cafetería 13 Monjas

Elaboración: Autores del trabajo de investigación

## ANEXO 10

### Carta restaurante/ cafetería Pizzería Joaquín

<b>Pizzas Artesanales</b>	<b>S/</b>
Joaquin	38.00
Americana	35.00
Hawaiana	35.00
Vegetariana	40.00
Pollo	32.00
Salame	38.00
Chorizo	37.00
Pizza Mia	45.00

Fuente: Restaurante / Cafetería Pizzería Joaquín

Elaboración: Autores d del trabajo de investigación

## ANEXO 11

### Costos Variables

<b>Articulo</b>	<b>Costo Anual</b>
Tapers	8,495
Papel Antigraza	1,000
Bolsa de Papel con logo	9,154
Servilletas (Paquete de 1000 unidades)	120
Harina de trigo	4,599
Levadura	575
Queso mozzarella	28,744
Salsa de tomate	34,493
Carne molida	10,348
Carne de Cerdo	26,828
Pollo	15,330
Salchicha arequipeña	5,749
Chorizo	5,749
Jamón	11,498
Champiñones	2,300
Pimiento	1,725
Aceitunas	1,150
Salami	1,725
Piña	958
Especies Varias	537
<b>Total</b>	<b>171,073</b>
Elaboración: Autores del trabajo	

## ANEXO 12

### Costos Fijos

Guantes quirúrgicos	1,825
EPPS Cofia Desechable	448
Leña	14,600
Agua	1,440
Luz	3,600
Telefonía	10,000
Internet	1,788
Limpieza local e insumos	1,200
<b>Total</b>	<b>34,901</b>
Elaboración: Autores del trabajo	

## ANEXO 13

### Cronograma de pagos préstamo Scotiabank

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS</b>							
<b>Scotiabank</b>							
Importe	60,000.00						
TCEA	20.74%						
TEM	1.583%						
Plazo	60						
Cuota	1,556.29						
0	60,000					<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>
1	59,393	607	950	1,556			
2	58,777	616	940	1,556			
3	58,152	626	930	1,556			
4	57,516	636	921	1,556			
5	56,870	646	910	1,556			
6	56,214	656	900	1,556			
7	55,547	666	890	1,556			
8	54,870	677	879	1,556			
9	54,183	688	869	1,556			
10	53,484	699	858	1,556			
11	52,774	710	847	1,556			
12	52,054	721	835	1,556	18,675.50	7,946.38	10,729.11
13	51,321	732	824	1,556			
14	50,577	744	812	1,556			
15	49,822	756	801	1,556			
16	49,054	768	789	1,556			
17	48,274	780	777	1,556			
18	47,482	792	764	1,556			
19	46,678	805	752	1,556			
20	45,860	817	739	1,556			
21	45,030	830	726	1,556			
22	44,186	843	713	1,556			
23	43,330	857	699	1,556			
24	42,459	870	686	1,556	18,675.50	9,594.46	9,081.03
25	41,575	884	672	1,556			
26	40,677	898	658	1,556			
27	39,764	912	644	1,556			
28	38,838	927	629	1,556			
29	37,896	942	615	1,556			

30	36,940	956	600	1,556			
31	35,968	972	585	1,556			
32	34,981	987	569	1,556			
33	33,979	1,003	554	1,556			
34	32,960	1,018	538	1,556			
35	31,926	1,035	522	1,556			
36	30,875	1,051	505	1,556	18,675.50	11,584.36	7,091.14
37	29,807	1,068	489	1,556			
38	28,723	1,084	472	1,556			
39	27,621	1,102	455	1,556			
40	26,502	1,119	437	1,556			
41	25,365	1,137	420	1,556			
42	24,211	1,155	402	1,556			
43	23,038	1,173	383	1,556			
44	21,846	1,192	365	1,556			
45	20,635	1,210	346	1,556			
46	19,406	1,230	327	1,556			
47	18,157	1,249	307	1,556			
48	16,888	1,269	287	1,556	18,675.50	13,986.95	4,688.55
49	15,599	1,289	267	1,556			
50	14,290	1,309	247	1,556			
51	12,959	1,330	226	1,556			
52	11,608	1,351	205	1,556			
53	10,236	1,373	184	1,556			
54	8,841	1,394	162	1,556			
55	7,425	1,416	140	1,556			
56	5,986	1,439	118	1,556			
57	4,525	1,462	95	1,556			
58	3,040	1,485	72	1,556			
59	1,532	1,508	48	1,556			
60	0	1,532	24	1,556	18,675.50	16,887.84	1,787.65
		<b>60,000</b>	<b>33,377</b>	<b>93,377</b>	<b>93,377</b>		

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO 14

### Damodarán retorno Histórico promedio aritmético

<b>Arithmetic Average Historical Return</b>			
	<b>S&amp;P 500 (includes dividends)</b>	<b>3-month T.Bill</b>	<b>US T. Bond</b>
1928-2022	11.51%	3.32%	4.87%
1973-2022	11.73%	4.40%	6.59%
2013-2022	13.59%	0.78%	0.51%

Fuente y elaborado por: Aswath Damodaran

## ANEXO 15

### Prima de Riesgo de Mercado

US T. Bond5	Baa Corporate Bond2	Real Estate2	Gold2
Risk Premium		Standard Error	
Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
8.19%	6.64%	2.05%	2.15%
7.33%	5.14%	2.50%	2.75%
12.81%	13.08%	5.31%	4.81%

Fuente y elaborado por: Aswath Damodaran

## ANEXO 16

### Beta de la industrial - Estados Unidos

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Restaurant/Dining	70	1.41	30.78%	8.54%	1.15

Fuente y elaborado por: Aswath Damodaran

## ANEXO 17

### Flujo de Caja Pesimista

#### FLUJO DE CAJA HORNO 48 - ESCENARIO PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Promedio		183,839	193,031	202,683	212,817	223,458
Precio Promedio		4.81	4.67	4.53	4.39	4.26
Costo Prod. Variable Unitario		1.03	1.03	1.03	1.03	1.03
<b>Ventas</b>		<b>884,852</b>	<b>901,222</b>	<b>917,895</b>	<b>934,876</b>	<b>952,171</b>
Costo de Producción Variable		-189,035	-198,487	-208,412	-218,832	-229,774
Costo de Producción Fijo		-34,901	-34,901	-34,901	-34,901	-34,901
Gasto de Venta		-8,121	-8,121	-8,121	-8,121	-8,121
Gastos de Administración		-188,853	-188,853	-220,713	-220,713	-220,713
Depreciación O. Física		-622	-622	-622	-622	-622
Depreciación Maquinaria		-4,582	-4,582	-4,582	-4,582	-4,582
Depreciación Muebles y Enseres		-304	-304	-304	-304	-304
Depreciación Eq proc de información		-837	-837	-837	-837	0
Amortización Intangibles		-80	-80	-80	-80	-80
Utilidad antes Impuestos		457,517	464,435	439,323	445,883	453,074
Impuesto a Renta 31.5%		-139,543	-141,653	-133,994	-135,994	-138,188
Utilidad desp. Impuestos		317,974	322,782	305,329	309,889	314,887
Depreciación O. Física		622	622	622	622	622
Depreciación Maquinaria		4,582	4,582	4,582	4,582	4,582
Depreciación Muebles y Enseres		304	304	304	304	304
Depreciación Eq proc de información		837	837	837	837	0
Amortización Intangibles		80	80	80	80	80
Inversión Obra Física		-12,434				
Inversión Maquinaria		-45,822				
Inversión Muebles y Enseres		-3,044				
Inversión Eq Proc Información		-3,349				
Inversión Capital trabajo		-870,783	-16,213	-16,518	-16,829	-17,146
Inversión Branding		-6,250		-300		
Inversión Intangibles		-803				
Recuperación Valor Residual						971,791
<b>FLUJO CAJA ECONÓMICO</b>		<b>-71,702</b>	<b>312,995</b>	<b>294,937</b>	<b>299,486</b>	<b>1,275,121</b>
Préstamo		60,000				
Amortización Préstamo		-7,946	-9,594	-11,584	-13,987	-16,888
Intereses		-10,729	-9,081	-7,091	-4,689	-1,788
Ahorro Fiscal Intereses		3,165	2,679	2,092	1,383	527
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>		<b>-11,702</b>	<b>296,999</b>	<b>278,354</b>	<b>282,193</b>	<b>1,256,972</b>

WACC =	19.07%
VANE =	546,658
TIRE =	52.20%
Ke =	41.88%
VANF =	125,541
TIRF =	57.17%

Elaboración: Autores del trabajo de investigación

## ANEXO 18

### Flujo de Caja Optimista

#### FLUJO DE CAJA HORNO 48 - ESCENARIO OPTIMISTA



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Promedio		270,352	283,870	298,063	312,966	328,615
Precio Promedio		5.88	5.71	5.54	5.37	5.21
Costo Prod. Variable Unitario		0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
<b>Ventas</b>		<b>1,590,421</b>	<b>1,619,844</b>	<b>1,649,811</b>	<b>1,680,332</b>	<b>1,711,419</b>
Costo de Producción Variable		-207,426	-217,797	-228,687	-240,121	-252,127
Costo de Producción Fijo		-34,901	-34,901	-34,901	-34,901	-34,901
Gasto de Venta		-8,121	-8,121	-8,121	-8,121	-8,121
Gastos de Administración		-188,853	-188,853	-220,713	-220,713	-220,713
Depreciación O. Física		-622	-622	-622	-622	-622
Depreciación Maquinaria		-4,582	-4,582	-4,582	-4,582	-4,582
Depreciación Muebles y Enseres		-304	-304	-304	-304	-304
Depreciación Eq proc de información		-837	-837	-837	-837	0
Amortización Intangibles		-80	-80	-80	-80	-80
Utilidad antes Impuestos		1,144,695	1,163,747	1,150,964	1,170,051	1,189,968
Impuesto a Renta 29.5%		-337,685	-343,305	-339,534	-345,165	-351,041
Utilidad desp. Impuestos		807,010	820,441	811,429	824,886	838,928
Depreciación O. Física		622	622	622	622	622
Depreciación Maquinaria		4,582	4,582	4,582	4,582	4,582
Depreciación Muebles y Enseres		304	304	304	304	304
Depreciación Eq proc de información		837	837	837	837	0
Amortización Intangibles		80	80	80	80	80
Inversión Obra Física		-12,434				
Inversión Maquinaria		-45,822				
Inversión Muebles y Enseres		-3,044				
Inversión Eq Proc Información		-3,349				
Inversión Capital trabajo		-870,783	-16,213	-16,518	-16,829	-17,146
Inversión Branding		-6,250		-300		
Inversión Intangibles		-803				
Recuperación Valor Residual						971,791
<b>FLUJO CAJA ECONÓMICO</b>		<b>-71,702</b>	<b>810,654</b>	<b>801,037</b>	<b>814,483</b>	<b>1,799,162</b>
Préstamo		60,000				
Amortización Préstamo		-7,946	-9,594	-11,584	-13,987	-16,888
Intereses		-10,729	-9,081	-7,091	-4,689	-1,788
Ahorro Fiscal Intereses		3,165	2,679	2,092	1,383	527
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>		<b>-11,702</b>	<b>794,658</b>	<b>784,454</b>	<b>797,190</b>	<b>1,781,013</b>

WACC = 19.07%  
 VANE = 2,083,342  
 TIRE = 259.84%  
 Ke = 41.88%  
 VANF = 1,112,891  
 TIRF = 539.16%

Elaboración: Autores del trabajo de investigación

**ANEXO 19**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

## Horno 48

 paredes.aranzamendi@gmail.com (no compartidos)   
[Cambiar de cuenta](#)


**\*Obligatorio**

Edad \*


18-25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 56-65  
 65 a más


Distrito de residencia \*

Cerro Colorado  
 Yanahuara  
 Cayma  
 Cercado  
 Otro

[Siguiente](#)  Página 1 de 12 [Borrar formulario](#)

# Horno 48

 paredes.aranzamendi@gmail.com (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

\*Obligatorio

**3. ¿Cuál es la frecuencia con la que visitas presencialmente algún restaurant/cafetería/sanguchería a la semana?** \*

- Todos los días
- Inter diario
- De 2 a 3 veces por semana
- 2 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- Casualmente (hay semanas donde no frecuento estos lugares)

**4. ¿Cuál es la frecuencia con la que pides comida por delivery a algún restaurant/cafetería/sanguchería a la semana?** \*

- Todos los días
- Inter diario
- De 2 a 3 veces por semana
- 2 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- Casualmente (hay semanas donde no frecuento estos lugares)

5. ¿Si tuvieras que elegir entre los 3 aspectos más importantes de algún lugar de alimentos cual escogerías?

- Precio
- Calidad/sabor de la comida
- Variedad de platos
- Atención al cliente
- Infraestructura del lugar

6. ¿Del 1 al 5, qué puntaje general le pondrías a los siguientes locales? Siendo 1 la más baja y 5 la más alta. \*

	1	2	3	4	5	No lo conozco - NS/NO
1. Capriccio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La Despensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 13 Monjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pizzas Joaquín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Munanqui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.1 ¿Cual sería el otro local?

XXXXX

---

7. ¿De lo siguientes local de restaurant/cafetería/sanguchería, podrías elegir <sup>\*</sup> tus dos favoritos?

- Capriccio
- La Despensa
- 13 Monjas
- Pizzas Joaquín
- Munanquí
- Otro: \_\_\_\_\_

## Horno48

¿Conoces o has oído hablar del local Horno 48?

- Sí, conozco personalmente
- Si, he oído de él
- No

Borrar selección

HORNO 48 es un establecimiento de comida al paso de productos artesanales mediante horno a la leña, ofreciendo panes con relleno y pizzas, siempre dando la mayor calidad del producto y del servicio.

8. A continuación, se les presentara algunos de los platos/comidas banderas junto con el precio estimado. Marque los cuales el precio les parece adecuado para esos productos \*



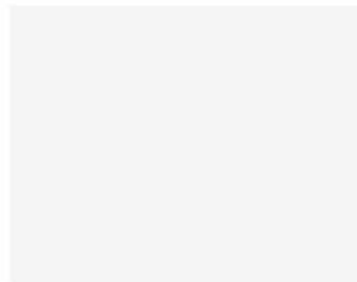
Panes rellenos - (Rango de precio de S/3.50 a S/5.00)



Pizzas a la leña Familiar (Rango de precio de S/40.00 a S/50.00)



Chancho a la leña con pastel de papa (S/ 25.00)



No me parecen adecuados los precios para los productos sugeridos

## Local Horno 48

9. ¿Qué tipo de local preferiría para Horno 48?

- Local pequeño con atención a mesa
- Local mediano con atención a mesa
- Local grande con atención a mesa
- Otro: \_\_\_\_\_

Borrar selección

10. Se está teniendo como ubicación sugerida el distrito de Yanahuara, en los alrededores de la plaza de Yanahuara. \*

¿Usted consideraría probable convertirse en cliente en el nuevo local de Horno 48?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

## Características nuevas

11. ¿Qué tipo de característica adicional le gustaría para Horno 48?

- Pet Friendly
- Con juegos para niños
- Espacios separados para fumadores
- Local con barra y acceso a bebidas alcohólicas (restobar)

Borrar selección

12. ¿Usted prefiere que una carta con una gran variedad de opciones o sea más pequeña (especializada)?

- Con gran variedad de opciones
- Me es indiferente
- Con una cantidad limitada de opciones (especializada)

Borrar selección

13.Cuál de los siguientes aspectos usted prioriza a la hora de elegir un lugar para comer? (opción múltiple)

- Marca (comentarios de 3ros, recomendaciones, similares)
- Presencia en Redes sociales
- Comentarios de páginas web (ej, Tripadvisor)
- Ubicación estratégica
- Que tenga delivery propio
- Que se encuentre en las plataformas de delivery
- Otro: \_\_\_\_\_

## ANEXO 20

### Producción

insumos y suministros	Diaria	Mensual	Anual	tipo de costo
tapers	S/ 23,27	S/ 707,93	S/ 8.495,20	CV
Papel Antigrasa	S/ 2,74	S/ 83,33	S/ 1.000,00	CV
Guantes quirúrgicos	S/ 5,00	S/ 152,08	S/ 1.825,00	CF
EPPS Cofia Desechable	S/ 1,23	S/ 37,35	S/ 448,20	CF
Bolsa de Papel con logo	S/ 25,08	S/ 762,84	S/ 9.154,04	CV
Servilletas (Paquete de 1000 unidades)	S/ 0,33	S/ 10,00	S/ 120,00	CV
Leña (	S/ 40,00	S/ 1.216,67	S/ 14.600,00	CF
Harina de trigo	S/ 12,60	S/ 315,00	S/ 4.599,00	CV
Levadura	S/ 1,58	S/ 39,38	S/ 574,88	CV
<i>Queso mozzarella</i>	S/ 78,75	S/ 1.968,75	S/ 28.743,75	CV
<i>Salsa de tomate</i>	S/ 94,50	S/ 2.362,50	S/ 34.492,50	CV
<i>Carne molida</i>	S/ 28,35	S/ 708,75	S/ 10.347,75	CV
<i>Carne de Cerdo</i>	S/ 73,50	S/ 1.837,50	S/ 26.827,50	CV
<i>Pollo</i>	S/ 42,00	S/ 1.050,00	S/ 15.330,00	CV
<i>Salchicha arequipeña</i>	S/ 15,75	S/ 393,75	S/ 5.748,75	CV
<i>Chorizo</i>	S/ 15,75	S/ 393,75	S/ 5.748,75	CV
<i>Jamón</i>	S/ 31,50	S/ 787,50	S/ 11.497,50	CV
<i>Champiñones</i>	S/ 6,30	S/ 157,50	S/ 2.299,50	CV
<i>Pimiento</i>	S/ 4,73	S/ 118,13	S/ 1.724,63	CV
<i>Aceitunas</i>	S/ 3,15	S/ 78,75	S/ 1.149,75	CV
<i>Salami</i>	S/ 4,73	S/ 118,13	S/ 1.724,63	CV
<i>Piña</i>	S/ 2,63	S/ 65,63	S/ 958,13	CV
<i>Especies Varias</i>	S/ 1,47	S/ 36,75	S/ 536,55	CV

2023

Productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sandwiches	1501,66	1460,51	1533,62	1536,12	1517,32	1503,64	1515,43	1526,44	1505,03	1517,32	1496,91	1510,59
Panes	22012,46	21444,76	22570,61	22630,49	22321,23	22124,77	22270,92	22438,11	22104,74	22300,04	21861,52	22134,99
Pizzas	200,17	194,68	205,06	205,66	203,29	201,96	202,96	204,1	201,96	203,29	200,57	202,96
Platos	751,14	730,45	768,47	770,77	760,72	754,29	760,07	764,32	755,92	760,72	748,63	756,51
Postres	500,76	486,97	512,31	513,85	506,4	502,86	505,33	508,54	502,26	506,4	498,62	503,86

2024

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sandwiches	1546,7098	1504,3253	1579,6286	1582,2036	1562,8396	1548,7492	1560,8929	1572,2332	1550,1809	1562,8396	1541,8173	1555,9077
Panes	22672,8338	22088,1028	23247,7283	23309,4047	22990,8669	22788,5131	22939,0476	23111,2533	22767,8822	22969,0412	22517,3656	22799,0397
Pizzas	206,1751	200,5204	211,2118	211,8298	209,3887	208,0188	209,0488	210,223	208,0188	209,3887	206,5871	209,0488
Platos	773,6742	752,3635	791,5241	793,8931	783,5416	776,9187	782,8721	787,2496	778,5976	783,5416	771,0889	779,2053
Postres	515,7828	501,5791	527,6793	529,2655	521,592	517,9458	520,4899	523,7962	517,3278	521,592	513,5786	518,9758

2025

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sandwiches	1593,11109	1549,45506	1627,01746	1629,66971	1609,72479	1595,21168	1607,71969	1619,4002	1596,68633	1609,72479	1588,07182	1602,58493
Panes	23353,0188	22750,7459	23945,1601	24008,6868	23680,5929	23472,1685	23627,219	23804,5909	23450,9187	23658,1124	23192,8866	23483,0109
Pizzas	212,360353	206,536012	217,548154	218,184694	215,670361	214,259364	215,320264	216,52969	214,259364	215,670361	212,784713	215,320264
Platos	796,884426	774,934405	815,269823	817,709893	807,047848	800,226261	806,358263	810,867088	801,955528	807,047848	794,221567	802,581459
Postres	531,256284	516,626473	543,509679	545,143465	537,23976	533,484174	536,104597	539,510086	532,847634	537,23976	528,985958	534,545074

2026	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sandwiches	1640,90443	1595,93871	1675,82798	1678,5598	1658,01653	1643,06803	1655,95128	1667,9822	1644,58692	1658,01653	1635,71397	1650,66248
Panes	24053,6094	23433,2683	24663,515	24728,9474	24391,0107	24176,3335	24336,0356	24518,7286	24154,4462	24367,8558	23888,6732	24187,5012
Pizzas	218,731164	212,732092	224,074599	224,730235	222,140472	220,687145	221,779872	223,025581	220,687145	222,140472	219,168254	221,779872
Platos	820,790959	798,182437	839,727918	842,24119	831,259283	824,233049	830,549011	835,193101	826,014194	831,259283	818,048214	826,658903
Postres	547,193973	532,125267	559,814969	561,497769	553,356953	549,488699	552,187735	555,695389	548,833063	553,356953	544,855537	550,581426

2026	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sandwiches	1690,13156	1643,81687	1726,10282	1728,91659	1707,75703	1692,36007	1705,62982	1718,02167	1693,92452	1707,75703	1684,78539	1700,18235
Panes	24775,2177	24136,2663	25403,4204	25470,8159	25122,741	24901,6236	25066,1167	25254,2905	24879,0796	25098,8915	24605,3334	24913,1263
Pizzas	225,293098	219,114055	230,796837	231,472142	228,804686	227,307759	228,433268	229,716348	227,307759	228,804686	225,743302	228,433268
Platos	845,414688	822,12791	864,919755	867,508425	856,197062	848,96004	855,465481	860,248894	850,79462	856,197062	842,58966	851,45867
Postres	563,609792	548,089025	576,609418	578,342702	569,957661	565,97336	568,753367	572,36625	565,298055	569,957661	561,201203	567,098869

## **Bibliografía**

- Agencia Peruana de Noticias. (2022). Arequipa es elegida para el relanzamiento de la feria gastronómica "Perú Mucho Gusto". Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-es-elegida-para-relanzamiento-de-feria-gastronomica-peru-mucho-gusto-918793.aspx>
- APEIM. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). Reporte de Inflación, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2024. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022-presentacion.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). Nota Informativa – Programa Monetario de Octubre 2022 BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 7.00%. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-10-06-1.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). Proyecciones Macroeconómicas 2022-2023. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Resumen Informativo Semanal – 20 de diciembre del 2022. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2022/resumen-informativo-2022-12-29.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Presentación Síntesis de Actividad Económica - Arequipa Diciembre 2022. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2022/presentacion-arequipa-12-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2024 [Report]. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2022 por Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Arequipa, Departamento de Estudios Económicos. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2022/sintesis-arequipa-12-2022.pdf>
- BBVA Research. (2022). Situación Perú. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Situacion-Peru-October-2022.pdf>
- BCRP. (2022). Programa monetario de diciembre 2022 [Nota informativa]. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Informativas/2022/notas-informativas-2022-12.pdf>
- Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H., & Vega, H. (2022). Situación Perú. Diciembre 2022. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2022/>
- Brow, A. (1989). Gestión de la atención al cliente. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Capriccio. (2022). Nuestra Carta. Recuperado de <https://capriccioperu.com/>
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). Operations management for competitive advantage (Vol. 11). McGraw-Hill/Irwin.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). Operations management for competitive advantage (Vol. 11). McGraw-Hill/Irwin.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management: strategy, planning, and operation (Vol. 4). Pearson/Prentice Hall.

- Cornejo, V.,A. (2006). El Simbolismo de la Comida Arequipeña. Universidad Nacional de San Marcos.
- Damodaran, A. (2023). Damodaran Online. Recuperado de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DePerú.com. (2022). Festival Gastronómico Festisabores Arequipa. Recuperado de <https://www.deperu.com/calendario/2416/festival-gastronomico-festisabores-arequipa>
- El Peruano. (2022). Empleo creció 16.9% el 2021 y se acerca a niveles pre pandemia. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/136909-empleo-crecio-169-el-2021-y-se-acerca-a-niveles-prepandemia>
- Estrategia y Negocio. (2016). 41% de latinos come fuera de su hogar una vez por semana. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1010162-330/41-de-latinos-come-fuera-de-su-hogar-una-vez-por-semana>
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2012). La meta: Un proceso de mejora continua. Ediciones Díaz de Santos.
- Gongora, A. (2020). Análisis de la tecnología y su influencia en la calidad de la producción de panes en el distrito de Oropesa provincia de Quispicanchi en el periodo 2018. Universidad Andina del Cusco.
- Gross, D., & Harris, C. M. (2018). Fundamentals of queueing theory. John Wiley & Sons.
- Hornos de leña para pizzas. (2023). Retrieved from <https://www.pizzerias.es/hornos-para-pizzas/>
- INEI. (2017). Censo 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1551/04TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/04TOMO_01.pdf)
- INEI. (2018). Censos Nacionales XII de Población y VII de Vivienda, 22 de octubre del 2017, Perú: Resultados Definitivos. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Nota de Prensa: Actividad de restaurantes aumentó 7.76% durante setiembre 2022. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-776-durante-setiembre-2022-14016/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Sistema de Información Distrital para la Gestión Pública. Recuperado de <https://estadist.inei.gob.pe/report>
- Inversiones Gastronómicas Los Andes. (2019). 13 Monjas. Recuperado de <http://www.iglosandes.com/nuestras-marcas/13-monjas/>
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). Marketing management (Vol. 13). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kuratko, D. F. (2015). Entrepreneurship: theory, process, and practice (Vol. 10). Cengage Learning.
- La Despensa. (2022). Nuestros Productos. Recuperado de <https://ladespensa.com.pe/nosotros/>
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2011). Services marketing: people, technology, strategy (Vol. 7). Pearson Higher Ed.
- Macroconsult. (2021, julio). Proyecciones Económicas por Región 2021-2022.
- Molina, D. (2021). Qué es el modelo canvas y ejemplos de canvas reales. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016). Plan de Desarrollo Local Concentrado de Arequipa 2016 - 2021. Recuperado de <https://www.muniarequipa.gob.pe/descargas/transparencia/pdlc/PDLC.pdf>
- Ohno, T. (2013). El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala. Ediciones Díaz de Santos.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Lienzos. En Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (pp.10-51). Barcelona: Deusto.
- Perú. (2022). CPI Research. Perú: Población 2022. Lima, Perú.
- Perú. (2022). Macroconsult. Reporte Macroconsult: Panorama y proyecciones por región 2022-2023. Lima, Perú.
- Perú. Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Resumen Informativo Semanal - 23 de febrero de 2023. Lima, Perú.
- Perú. Cámara de Comercio de Arequipa. (2022). Indicadores Económicos – Noviembre 2022. Arequipa, Perú.

- Perú. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú. (2019). Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa – 2019. Arequipa, Perú.
- Perú. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú. (2019). Perfil del vacacionista motivado por gastronomía. Lima, Perú.
- Perú. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Promperú. (2022). Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, Perú.
- Perú. Municipalidad Distrital de Yanahuara. (2021). Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Arequipa, Perú.
- Pizza en el horno de leña. (2023). Retrieved from <https://www.pizzerias.es/pizza-en-el-horno-de-lenya/>
- Plan de Desarrollo Concertado 2012-2021 – Municipalidad de Yanahuara – Arequipa. (2012). Yanahuara. Recuperado de <http://muniyanahuara.gob.pe/distrito/>
- Plan de prevención y reducción del riesgo de desastres 2019-2022, Municipalidad Distrito de Yanahuara – Arequipa.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Puratos Group (2023), Las tendencias mas importantes de panaderia para el 2023 <https://www.puratos.pe/es/blog/las-tendencias-mas-importantes-de-panaderia-para-el-2023>
- Riesco Lind, G., & Arela Bobadilla, R. (2020). Arequipa: impacto económico en contexto. Centro de Estudios en Economía y Empresa, Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Recuperado de <https://ucsp.edu.pe/departamento-de-ciencias-economico-empresariales/ceee/#informes>
- Sánchez, C. (2020). Qué son los socios clave en el modelo canvas y por qué te interesa saberlo. Sage Advice. Recuperado de: <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/#:~:text=Los%20socios%20clave%20dentro%20del,socios%20claves%20para%20una%20empresa.>

- Shainin, D. (1977). Reducing the cost of quality. *Industrial Quality Control*, 33(11), 11-14.
- Sieteesquinas. (2009). Recuerda: Festiglotón estos días en Yanahuara. Recuperado de <https://sieteesquinas.wordpress.com/tag/festigloton/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental. (2018). Ley N° 30884.- Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-que-regula-plastico-un-solo-uso-recipientes-envases-descartables>
- The Sourdough Journal. (2016). What is sourdough bread? Retrieved from <https://thesourdoughjournal.com/what-is-sourdough-bread/>
- Universidad Católica San Pablo – Incubadora de negocios Kaman (2023). Munanqui. Recuperado de <https://ucsp.edu.pe/munanqui/>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2003). *La máquina que cambió el mundo*. Grupo Editorial Norma.