



**UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Plan de Negocio de instalación, apertura y puesta en marcha de un  
restaurant de pollos a la leña en la ciudad de Iquitos,  
año 2018**

**Autor:**

**Zumaeta Mendieta, Edwin Luis**

**Para optar el título profesional  
de Licenciado en Administración de Empresas.**

**Iquitos – Perú**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación de suficiencia profesional, a nuestro Dios Padre al igual que a nuestro señor Jesucristo, dado que sin su inmenso amor hacía todos nosotros no hubiera sido posible despertar todas las mañanas con salud, felicidad, amor y trabajo, condiciones indispensables para poder desenvolvernos en nuestro día a día y de esta manera dedicar el tiempo y mis esfuerzos para haber culminado mi carrera profesional y poder lograr desarrollar esta investigación.

También quiero dedicar este trabajo a mi Sra. Madre, ya que sin su apoyo y sin el esfuerzo que realizó nunca hubiera llegado a terminar mi carrera profesional ni a terminar este trabajo de investigación, al igual que a mi Sr. Padre que ahora descansa en paz, pero durante el tiempo que me acompañó en vida, siempre me apoyo para terminar mi carrera y ser un profesional.

Por último, quiero dedicar también este trabajo a mi novia, quien me apoyo incondicionalmente durante todo este tiempo que realice mis estudios y que desarrolle mi trabajo de investigación.

**Edwin Zumaeta Mendieta**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias en primer lugar a nuestro Dios Padre, ya que, sin la bendición recibida día a día por él, nunca hubiese podido estudiar, ni terminar mi carrera profesional, y sin la fuerza que el me da día tras día, no hubiese podido terminar esta investigación.

También quiero agradecer a mi Sr. Madre y a mi Sr. Padre que en paz descanse, ya que sin el apoyo incondicional y sin todo el esfuerzo que ellos realizaron, no hubiera podido estudiar, a ellos le debo que hoy en día sea profesional en la carrera que decide estudiar; también quiero agradecer a mis hermanos por el gran apoyo recibido de parte de ellos.

Quiero terminar, agradeciendo a todos los profesores que me enseñaron en los distintos cursos seguidos durante todos estos años en la Universidad Científica del Perú, al igual que a los profesores del curso de suficiencia profesional, por las enseñanzas, el apoyo y la colaboración que tuvieron con todos los alumnos del curso, así como un agradecimiento especial al decano de la Facultad de Negocios, por todo el apoyo brindado para culminar esta investigación y lograr con ello llegar a obtener el título profesional. Muchas gracias a todos.

**Edwin Zumaeta Mendieta**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN**

En el Distrito de San Juan Bautista, siendo las 11:00 horas del día 12 del mes de ABRIL del año 2018, se reunieron en la sala de audiencias de la Universidad Científica del Perú, el Jurado Examinador, que lo conforman:

|  |                   |
|--|-------------------|
| Lic. RR.II. Salvador Calderón Ferreira | <b>Presidente</b> |
| Lic. Adm. Enrique Alvan Mori           | <b>Miembro</b>    |
| CPC. Luis Paima Linares                | <b>Miembro</b>    |

Para evaluar la sustentación del Bachiller:

**EDWIN LUIS ZUMAETA MENDIETA**

En la modalidad de INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL titulado "PLAN DE NEGOCIO DE INSTALACIÓN, APERTURA Y PUESTA EN MARCHA DE UN RESTAURANT DE POLLOS A LA LEÑA EN LA CIUDAD DE IQUITOS, AÑO 2018".

Después de las deliberaciones correspondientes, se procedió a evaluar, teniendo como resultado:

| Indicador   | Examinador 1<br>Presidente | Examinador 2<br>Miembro | Examinador 3<br>Miembro | Promedio  |
|---|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|
| A) Dominio del Tema                                   | 4                          | 4                       | 4                       | 4         |
| B) Calidad de redacción                               | 3                          | 3                       | 3                       | 3         |
| C) Competencia expositiva, argumentación y coherencia | 4                          | 3                       | 4                       | 4         |
| D) Calidad de respuestas                              | 4                          | 4                       | 4                       | 4         |
| E) Uso de terminología especializada                  | 4                          | 3                       | 3                       | 3         |
| <b>Calificación Final</b>                             |                            |                         |                         | <b>18</b> |
| <b>Calificación final (en letras)</b>                 | <b>DIECIOCHO</b>           |                         |                         |           |

Leyenda:

| Indicador | Descripción   | Puntaje |
|-----------|---------------|---------|
| A         | Deficiente    | 1       |
| B         | Regular       | 2       |
| C         | Satisfactoria | 3       |
| D         | Optima        | 4       |

El Jurado considera APROBADO la sustentación.

Presidente: .....

Miembro: .....

Miembro: .....

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   | Página |
|---|--------|
| RESUMEN.....  | 1      |
| ABSTRACT.....   | 2      |
| I. INFORMACIÓN GENERAL.....   | 3      |
| 1.1 Nombre del negocio.....   | 3      |
| 1.2 Actividad empresarial.....  | 3      |
| 1.3 Idea de negocio.....  | 4      |
| II. PLAN DE MARKETING.....  | 5      |
| 2.1 Necesidades de los clientes.....  | 5      |
| 2.2 Demanda actual y tendencias.....  | 8      |
| 2.3 Oferta actual y tendencias.....   | 20     |
| 2.4 Programa de marketing.....  | 24     |
| 2.4.1 El producto.....  | 24     |
| 2.4.2 El precio.....  | 29     |
| 2.4.3 La promoción.....   | 31     |
| 2.4.4 La cadena de distribución.....  | 35     |
| III. PLAN DE OPERACIONES.....   | 37     |
| 3.1 Instalaciones, acondicionamiento, equipamiento y materiales.....                  | 37     |
| 3.1.1 Instalaciones.....  | 37     |
| 3.1.2 Acondicionamiento del negocio.....  | 39     |
| 3.1.3 Equipamiento del negocio.....   | 40     |
| 3.1.4 Materiales y utensilios.....  | 42     |
| 3.2 Estudio de la fuente de aprovisionamiento y del proceso de<br>almacenamiento..... | 43     |
| 3.3 El proceso productivo.....  | 44     |
| 3.3.1 Preparación de un plato de pollo a la leña – presentación<br>En 1/4.....        | 44     |
| 3.4 Suministros, servicios y otros gastos para la operatividad.....                   | 49     |
| 3.5 Políticas de oferta y de venta.....   | 50     |

|     |                                  |    |
|-----|----------------------------------|----|
| IV. | PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....    | 51 |
| 4.1 | La organización.....             | 51 |
| 4.2 | Puestos, tareas y funciones..... | 52 |
| 4.3 | Condiciones laborales.....       | 59 |
| 4.4 | Régimen tributario.....          | 59 |
| V.  | PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | 60 |
| 5.1 | Estudio económico.....           | 60 |
| 5.2 | Estudio financiero.....          | 73 |
|     | CONCLUSIONES.....                | 78 |
|     | BIBLIOGRAFIA.....                | 80 |
|     | ANEXOS.....                      | 86 |

## ÍNDICE DE CUADROS

Página

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1. Etapa de comercialización (Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU REV.4).....                                  | 3  |
| Cuadro 2. Consumo de pollo a la brasa en el Perú periodo 2015 – 2017.....  | 8  |
| Cuadro 3. Consumo per cápita anual de pollo a la brasa en Lima, a nivel nacional y en el ámbito rural al año 2016.....                   | 12 |
| Cuadro 4. Perú: 60 principales ciudades – 2017.....  | 13 |
| Cuadro 5. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa de la población urbana de Iquitos.....                                      | 14 |
| Cuadro 6. Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento, 2010-2012..... | 15 |
| Cuadro 7. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas nacionales en la ciudad de Iquitos.....          | 16 |
| Cuadro 8. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas extranjeros en la ciudad de Iquitos.....         | 18 |
| Cuadro 9. Calculo del mercado objetivo anual a lograr.....   | 19 |
| Cuadro 10. Principales restaurantes de venta de pollo a la brasa en Iquitos....  | 22 |
| Cuadro 11. Precio del pollo a la brasa de los principales restaurantes de venta de pollo a la brasa en Iquitos.....                      | 30 |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Página

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Comportamiento del consumo de pollo a la brasa en el Perú, total periodo 2015 – 2017.....          | 9  |
| Gráfico 2. Consumo de pollo a la brasa en el Perú, participación porcentual al 2015.....                      | 10 |
| Gráfico 3. Principales claves del negocio: puntos de contacto entre el cliente y el personal de servicio..... | 26 |



## ÍNDICE DE IMAGENES

|  | Página |
|--|--------|
| Imagen 1. Mapa de la zona de influencia a priorizar para la ubicación del local del negocio..... | 36     |
| Imagen 2. Plato de cuarto de pollo a leña.....   | 48     |
| imagen 3. Porción de chaufa “aeropuerto” especial.....   | 49     |

## ÍNDICE DE FIGURAS

Página

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Flujo de la preparación de un plato de pollo a la leña – presentación en 1/4..... | 48 |
| Figura 2. Estructura organizacional de la empresa “SABORCITO A LEÑA” al 2018.....           | 52 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |  | Página |
|-----------|--|--------|
| Tabla 1.  | Comportamiento del mercado: tendencias y participación.....                                  | 60     |
| Tabla 2.  | Clasificación de la demanda por 1/4 de pollo a la brasa.....                                 | 61     |
| Tabla 3.  | Clasificación de la demanda por 1/8 de pollo a la brasa.....                                 | 61     |
| Tabla 4.  | Clasificación de la demanda por pollo entero a la brasa.....                                 | 62     |
| Tabla 5.  | Clasificación de la demanda por bebidas como acompañante del pollo a la brasa.....           | 62     |
| Tabla 6.  | Ingreso por ventas en platos de 1/4 de pollo a la leña.....                                  | 63     |
| Tabla 7.  | Ingreso por ventas en platos de 1/8 de pollo a la leña.....                                  | 64     |
| Tabla 8.  | Ingreso por ventas en la presentación de 1 pollo entero a la leña...                         | 65     |
| Tabla 9.  | Ingreso por ventas de bebidas (jarra de refrescos naturales).....                            | 66     |
| Tabla 10. | Total, ingreso por ventas anuales del proyecto.....  | 66     |
| Tabla 11. | Costo de producción de 10 pollos a la leña.....  | 67     |
| Tabla 12. | Costo de producción de 8 jarras de refresco.....   | 68     |
| Tabla 13. | Costo de venta de 1/4 de pollo a la leña.....  | 68     |
| Tabla 14. | Costo de venta de 1/8 de pollo a la leña.....  | 68     |
| Tabla 15. | Costo de venta en presentación de pollo entero a la leña.....                                | 69     |
| Tabla 16. | Costo de venta de bebidas (jarras de refresco).....  | 69     |
| Tabla 17. | Total, costo de venta anual del proyecto.....  | 69     |
| Tabla 18. | Gastos administrativos y operativos.....   | 70     |
| Tabla 19. | Gastos comerciales.....  | 71     |
| Tabla 20. | Gastos de implementación (instrumentos y materiales para el funcionamiento del negocio)..... | 72     |
| Tabla 21. | Gastos preoperativos.....  | 72     |
| Tabla 22. | Inversión en activos fijos.....  | 73     |
| Tabla 23. | Depreciación y amortización en activos fijos.....  | 74     |
| Tabla 24. | Presupuesto de apertura y puesta en marcha del proyecto.....                                 | 74     |
| Tabla 25. | Programa de endeudamiento.....   | 74     |
| Tabla 26. | Estado de resultados económicos.....   | 76     |
| Tabla 27. | Tributación del proyecto.....  | 76     |
| Tabla 28. | Flujo de caja del proyecto.....  | 77     |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   | Página |
|---|--------|
| Anexo 1. Cambios en el capital de trabajo.....  | 86     |
| Anexo 2. Balance.....   | 86     |
| Anexo 3. Carta de uno de los principales restaurantes de pollo a la brasa en Iquitos..... | 87     |
| Anexo 4. Definiciones y conceptos básicos.....  | 88     |

## RESUMEN

Este trabajo de investigación en negocios estudia la factibilidad de abrir un restaurante de venta de pollo a la brasa, asado al estilo a la leña, en la ciudad de Iquitos, el cual es un método de asado más saludable y más sabroso que el asado tradicional al carbón en un horno rotatorio, además este restaurante ofrecerá una gran variedad de cremas y ajíes al igual que guarniciones y ensaladas, como acompañante del pollo a la leña que se ofertara en la carta del negocio, teniendo así una oferta novedosa y atractiva para la gran clientela del mercado de restaurantes de pollo a la brasa en la ciudad de Iquitos. El objetivo principal es la apertura de un negocio que oferte una opción del plato de pollo a la brasa diferente, casi no explotado en la ciudad de Iquitos.

Los resultados de este estudio nos señalan que existe un gran mercado potencial que puede comprar nuestro pollo a leña en la ciudad de Iquitos, el cual hemos podido constatar en nuestro plan de marketing, además que se ha determinado las mejores estrategias de promoción, publicidad, oferta y venta a través de este plan, logrando también establecer la mejor ubicación para el negocio.

Además, existe las condiciones necesarias para iniciar con éxito este tipo de negocio, desde la existencia de proveedores tanto de materiales e insumos como de equipamiento para la puesta en marcha del negocio. También se pudo determinar la mejor estructura organizacional, así como las mejores estrategias de recursos humanos y se determinó el mejor régimen laboral y tributario al cual nos acogeremos, por último, se determinó la factibilidad económica y financiera de este proyecto con lo cual podemos asegurar que este negocio es altamente rentable y atractivo para cualquier inversionista.

Palabras claves: Plan de negocios, factibilidad económica y financiera, restaurante de venta de pollo a la leña, altamente rentable.

## **ABSTRACT**

This research work in business studies the feasibility of opening a restaurant selling grilled chicken, roasted in the style of firewood, in the city of Iquitos, which is a method of roasting healthier and tastier than traditional roasting in a rotary kiln, also this restaurant will offer a variety of creams and peppers as well as garnishes and salads, as a companion to the chicken to the firewood that will be offered in the business letter, having a novel and attractive offer for the large clientele of the grilled chicken market in the city of Iquitos. The main objective is the opening of a business that offers a different option of grilled chicken dish, almost untapped in the city of Iquitos.

The results of this study show us that there is a large potential market that can buy our chicken to the firewood in the city of Iquitos, which we have been able to confirm in our marketing plan, in addition to determining the best promotion strategies, advertising, offer and sale through this plan, also establishing the best location for the business.

In addition, there are the necessary conditions to successfully start this type of business, from the existence of suppliers of both materials and supplies and equipment for the start-up of the business. It was also possible to determine the best organizational structure, as well as the best human resources strategies, and the best labor and tax regime to which we will meet was determined. Finally, the economic and financial feasibility of this project was determined, with which we can ensure that This business is highly profitable and attractive for any investor.

Keywords: Business plan, economic and financial feasibility, restaurant selling chicken to the firewood, highly profitable.

## I. INFORMACIÓN GENERAL.

### 1.1 Nombre del negocio.

Nombre: Pollos, chanchos y carnes a la leña S.A.C “SABORCITO A LEÑA”

Localización: Ciudad de Iquitos, departamento de Loreto, Perú.

Sector de actividad: Actividades de servicio de restaurantes -  
comercialización de servicios de comidas

### 1.2 Actividad empresarial.

Cuadro 1. Etapa de comercialización (Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU REV.4).

| CIIU4 | Descripción  | Incluye   | No incluye   |
|-------|--|---|--|
| 5610  | Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas | Esta clase comprende el servicio de comidas a los clientes, ya se les sirvan en mesas o se sirvan ellos mismos de un surtido de platos expuestos, ya se trate de comida para consumir en el local, para llevar o para entrega a domicilio. Abarca la preparación y el servicio de comidas para su consumo inmediato desde vehículos, sean o no motorizados. Esta clase comprende las actividades de: restaurantes, cafeterías, restaurantes de comida rápida, reparto de pizza a domicilio, restaurantes de comida para llevar, vendedores ambulantes de helados, puestos ambulantes de comida, preparación de alimentos en puestos de mercado. Se incluyen también las actividades de restaurantes y bares vinculadas a actividades de transporte, si las realizan unidades separadas. | No se incluye la explotación de instalaciones de comedor en régimen de concesión, véase la clase 5629. |

Fuente: <https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/>

### **1.3 Idea de negocio.**

“SABORCITO A LEÑA” es una empresa que atenderá a las personas, las familias, los clientes de fines de semana, clientes de fechas festivas, días especiales y eventos importantes, clientes de ocasiones, reuniones institucionales, así como a consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Iquitos y a los turistas nacionales e internacionales que buscan una experiencia gastronómica única en Iquitos.

Los clientes de “SABORCITO A LEÑA” buscan una sazón y un sabor único e incomparable, una gran variedad de platos, ensaladas, ajís, cremas, y acompañamientos para los distintos tipos de público, un lugar cómodo, limpio, seguro, ventilado, único y agradable, con una zona de estacionamiento y una atención rápida, así como un servicio de excelencia, pudiendo solicitar sus pedidos de forma presencial, como de forma virtual (WhatsApp, redes sociales, etc.), como tener la posibilidad de cancelar sus pedidos por varios medios de pago (efectivo, tarjeta, etc.).

Ofreceremos el mejor sabor del pollo a la brasa preparado con el toque que solamente nosotros podemos darle en un horno de panadería y asado a las brasas creadas por la leña, con una carne jugosa, doradita y crujiente piel, con una sazón única e incomparable, con más de 2 tipos de ensaladas únicas y con más de 3 tipos de cremas de ají, así como de las clásicas cremas, acompañados de la mejor papa dorada, patacones, plátano frito y la papita frita crujiente, así como del mejor arroz chaufa y del incomparable y único aeropuerto a la leña, con presentaciones al alcance de todos los clientes, y una gran variedad de oferta de bebidas hechas a base de frutas regionales y no regionales, además de una gran variedad de gaseosas.

Con un lugar limpio, cómodo, con espacios ventilados y al aire libre para una experiencia única, concebido en un ambiente familiar y casual, con todo el sentido del concepto de calidad en la atención al cliente, sello típico que nos diferenciara de los otros locales de la competencia.



## **II. PLAN DE MARKETING.**

### **2.1 Necesidades de los clientes.**

El mercado de la demanda está conformado por los clientes quienes buscan nuevas sabores y experiencias gastronómicas en Iquitos y a nivel nacional, así como los turistas nacionales e internacionales que forman parte del turismo gastronómico en el Perú.

Los consumidores de la oferta gastronómica a nivel regional, nacional y mundial buscan una oferta gastronómica sana, de calidad, única y sabrosa que privilegia los ingredientes frescos y de alta calidad, además quieren experimentar nuevos sabores, productos y texturas gracias a la fusión y las mezclas originales que dan sabores y presentaciones únicas y de una cocina peruana que es megadiversa tanto por sus ingredientes oriundos, oferta regional y estilo, también buscan tener una experiencia integral con relación a la comida y la bebida, buscan un buen ambiente y excelente servicio con altos estándares de higiene.

En los últimos 10 años se ha dado un boom gastronómico en el Perú, tanto así que se ha llegado a considerar como el mayor orgullo nacional a nuestra gastronomía, y en el 2010 el Congreso de la República aprobó una iniciativa que contó con el aval del Ministerio de Comercio Exterior y la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), para que cada segundo domingo de setiembre se celebra el Día de la Cocina y Gastronomía Peruana, en una fecha que coincide con la realización de la feria gastronómica con mayor afluencia en el planeta “Mistura”

Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), este boom gastronómico es el resultado de una fusión, de una espectacular diversidad y de un legado milenario que ha ido in crescendo. “Vale un Perú”, se dice para expresar admiración por algo muy valioso. Y es que no es para menos, teniendo en cuenta la gran relevancia de uno de los países iberoamericanos

más ricos en gastronomía del mundo. Desde hace unas décadas el Perú es conocido mundialmente por su rica comida, y cabe destacar que por varios años consecutivos fue elegido mejor destino culinario del mundo.

Por eso el llamado boom gastronómico peruano no ha sido un reconocimiento caído del cielo, sino más bien el resultado tras muchos años de investigación de productos, mestizaje y migraciones, innovación de platos y excelencia de nuestra comida, una mezcla que da como resultado una peculiar fusión de sabores, tradiciones y aromas, y que es tan reconocida a nivel mundial.

Según una evaluación al turismo gastronómico en el Perú realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de PROMPERÚ, la gastronomía peruana cada vez se encuentra mejor posicionada y el 82% de los turistas mayores de 18 años provenientes de EEUU, Francia, Colombia, Brasil, Argentina, España y otros países de América y Europa consideran que el Perú es un destino gastronómico y valoran la gastronomía y/o la comida tradicional del Perú. Además, la gastronomía peruana es percibida como una estrella emergente entre los expertos a nivel mundial.

El gusto y el orgullo por nuestra comida se ha incrementado gracias a los buenos comentarios que ha recibido nuestra gastronomía de diferentes partes del mundo, además que reconocidos chefs a nivel mundial consideran que nuestra cocina es una de las mejores, y a nivel Sudamérica somos el país con mejor comida, además contamos con diversos platillos de comida que son la real muestra de que al peruano le gusta compartir y que mejor si es con familia o amigos.

Uno de los mejores ejemplos lo tenemos con el pollo a la brasa, delicioso platillo que los peruanos solemos comer los fines de semana, días especiales, ocasionalmente o simplemente por un antojo. Este negocio es uno de los más solicitados debido a que tiene mucha acogida y no hay

pierde, siempre y cuando tu sazón sea buena y tus papitas fritas o las guarniciones que acompañen a tu pollo a la brasa sean espectaculares.

Según la Asociación Peruana de Avicultura en los últimos años, el pollo a la brasa se ha convertido en un referente alrededor del mundo por su sabor y peruanidad, mediante la apertura de restaurantes en distintos países del mundo como Estados Unidos, Argentina, Venezuela, Chile, Bolivia, Brasil, Canadá, Ecuador, España, Japón, China, Emiratos Árabes Unidos, entre otros.

En una entrevista con el diario “El comercio”, José Vera Vargas, Ex presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), dice que anualmente los peruanos consumimos alrededor de 144 millones de pollos a la brasa, cifra que representa aproximadamente el 30% del total de la producción de esta ave a nivel Nacional.

Una encuesta hecha a pedido de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) en el 2013 revela que, cuando los peruanos piensan en comer fuera de casa, la primera opción es el pollo a la brasa, convirtiéndolo en el plato de comida favorito, más comercializado y consumido en el Perú, sea asado al carbón, a la leña o a gas en un sistema rotatorio. Este delicioso y jugoso plato es el aperitivo perfecto en eventos como promociones de colegio, cumpleaños, reuniones familiares, salidas con amigos o con tu enamorada.

Actualmente, es considerado una especialidad culinaria del Perú y reconocido como tal desde el año 2004 por el entonces Instituto Nacional de Cultura (INC), y nombrado por el INC desde el 2010 como Patrimonio Cultural de la Nación. Asimismo, tanto ha sido la popularidad del plato que su consumo familiar ha logrado que, a partir del 2010 el Gobierno declaró que cada tercer domingo de julio sea el Día del pollo a la brasa a nivel nacional, no solo por su incomparable sabor sino para promover el consumo del ave más consumida por las familias peruanas.

## 2.2 Demanda actual y tendencias.

Primero, se observa el mercado de consumo a nivel nacional, luego el mercado de consumo local y finalmente el mercado de consumo realizado por los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Iquitos.

En el Perú se consume 144 millones de pollos a la brasa anualmente según cifras de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), además informa que el negocio del pollo a la brasa ha crecido a un ritmo de 10% en la última década, identificando así una tendencia de crecimiento del 20 % del año 2015 (120 millones de pollo a la brasa) al 2017 (144 millones de pollo a la brasa)

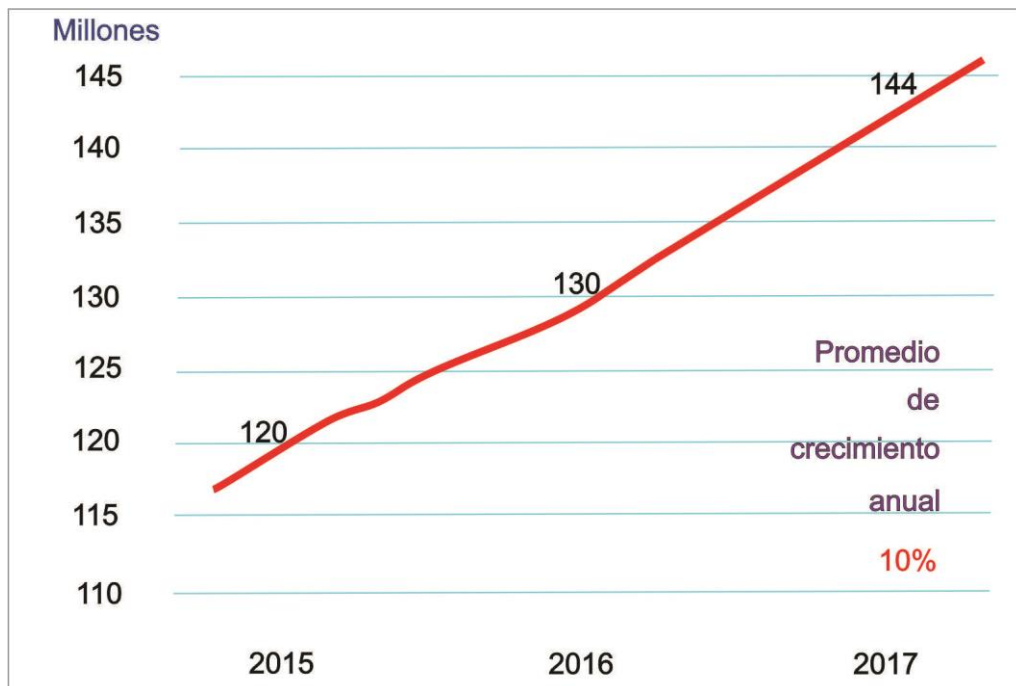
Cuadro 2. Consumo de pollo a la brasa en el Perú, periodo 2015 - 2017

|  | <b>Año 2015</b> | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> | Promedio de crecimiento anual |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Pollos a la brasa<br>(Millones de soles) | 120             | 130             | 144             |                               |
| Índice 2015 = 100                        | 100             | 108.34          | 120             |                               |
| Variación anual<br>(porcentaje)          |                 | 8.34%           | 10.77 %         | 10%                           |

Fuente: Asociación Peruana de Avicultura (APA) 2017.

Elaboración propia.

Gráfico 1. Comportamiento del consumo de pollo a la brasa en el Perú, total periodo 2015 – 2017.



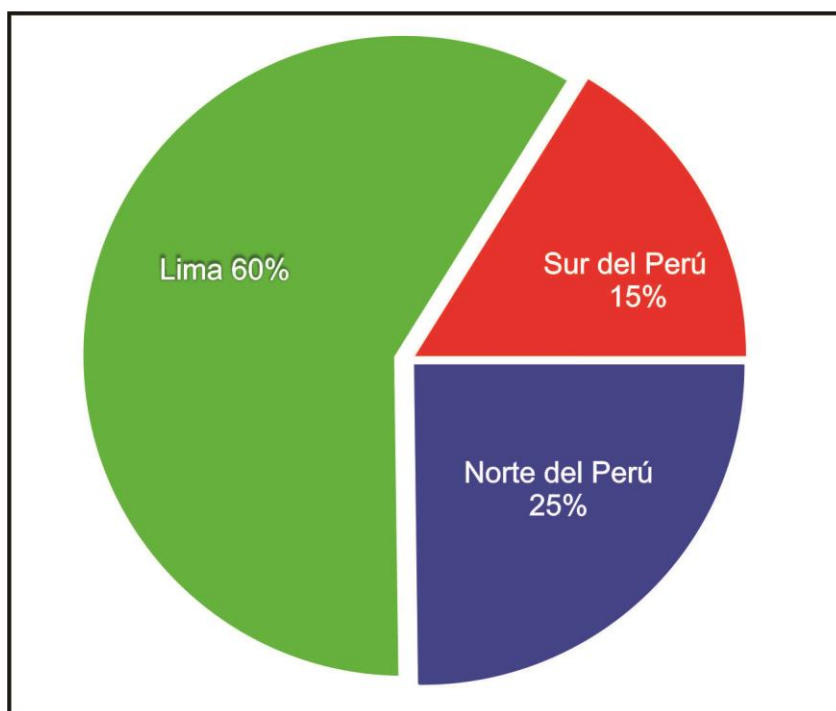
Fuente: Asociación Peruana de Avicultura (APA) 2017.

Elaboración propia.

Del total de pollos a la brasa que se consumen en el Perú, el 60 por ciento corresponde a Lima, el 25 por ciento de pollos a la brasa se comercializa en el norte del país, y el 15 por ciento en el sur, convirtiendo a Lima en el principal mercado consumidor con más de la mitad del consumo total.

Esto lo convierte como un mercado muy atractivo para el proyecto, dado que sería un futuro mercado para dirigir los esfuerzos de expansión hacia otras ciudades del Perú.

Gráfico 1. Consumo de pollo a la brasa en el Perú, participación porcentual al 2015



Fuente: - Cámara de Comercio de Franquicias  
- Agencia Andina. (2015)

Elaboración propia

No obstante, según la Asociación Peruana de Avicultura (APA), ha habido un fuerte incremento del consumo de pollo a la brasa en provincias y hoy en día las provincias lideran el crecimiento (de ellas sobresalen las regiones selváticas), mientras que en Lima el incremento va más lento en los últimos años.

Un estudio elaborado por Euromonitor International reporta que el pollo a la brasa ha venido siendo el producto dominante los últimos años y capta el 63% de las ventas totales de restaurantes a nivel nacional, que al cierre del año 2016 ascendían a S/ 6,872.2 millones (US\$ 2,036 millones).

Las estadísticas refieren que el consumo per cápita de pollo a la brasa ha registrado un fuerte incremento en el interior del país. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que cada hogar peruano consume un promedio de 16 pollos a la brasa al año, y menciona también que en promedio las familias están compuestas por cuatro personas, por lo que cada una de ellas consumiría 4 pollos a la brasa al año

Asimismo, en Lima el consumo es mayor, pues se eleva a 19 pollos a la brasa al año por familia, mientras que en las zonas rurales el consumo baja a 10 pollos a la brasa al año.

En nuestro país, el precio promedio de un pollo a la brasa entero oscila entre los 52 y 60 soles, mientras que en Iquitos el precio promedio del “Pollo a la Brasa” es de S/. 58.40.

Asimismo, en promedio los peruanos gastamos 35 soles en una visita a una pollería, de acuerdo con estimados de la consultora Flanqueo.

Cuadro 3. Consumo per cápita anual de pollo a la brasa en Lima, a nivel nacional y en el ámbito rural al año 2016.

| <b>Consumo per cápita de pollos a la brasa (pollos enteros)</b> |      | <b>Precio promedio (nacional)</b> | <b>Precio promedio (Iquitos)</b> |
|---|------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Consumo per cápita en Lima</b>                               | 4.75 | 52 a 60 soles                     | 58.40 soles                      |
| <b>Consumo per cápita a nivel nacional</b>                      | 4.00 |                                   |                                  |
| <b>Consumo per cápita en el ámbito rural</b>                    | 2.50 |                                   |                                  |

Fuente: - Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) – INEI

- El comercio. (2017)

- Tesis para la Obtención del grado de magister sustentada por Leopoldo Javier Paredes Panduro y Javier Arturo Pereira Reátegui, Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. (2015)

Elaboración propia.

Según cifras de estimaciones y proyecciones de la población del Perú al año 2017, realizada por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI), la ciudad de Iquitos con sus 4 distritos (Punchana, san juan, belén y el distrito de Iquitos), se encuentra en el sexto lugar de un ranking de las 60 principales ciudades con mayor cantidad de población urbana en el Perú al 2017, registrando una población urbana de 444,700 habitantes.



Cuadro 4. Perú: 60 principales ciudades – 2017

(En miles)

| No. | CIUDAD/<br>CENTRO POBLADO | DEPARTAMENTO  | POBLACIÓN | %    | % PERÚ<br>URBANO |
|-----|---------------------------|---------------|-----------|------|------------------|
| 1   | Lima Metropolitana        | Lima          | 10,209.3  | 52.3 | 41.6             |
| 2   | Arequipa                  | Arequipa      | 888.0     | 4.6  | 3.6              |
| 3   | Trujillo                  | La Libertad   | 814.9     | 4.3  | 3.3              |
| 4   | Chiclayo                  | Lambayeque    | 582.0     | 3.0  | 2.4              |
| 5   | Piura                     | Piura         | 460.7     | 2.4  | 1.9              |
| 6   | Iquitos                   | Loreto        | 444.7     | 2.3  | 1.8              |
| 7   | Cusco                     | Cusco         | 428.5     | 2.2  | 1.8              |
| 8   | Chimbote                  | Áncash        | 372.8     | 1.9  | 1.5              |
| 9   | Huancayo                  | Junín         | 359.9     | 1.8  | 1.5              |
| 10  | Pucallpa                  | Ucayali       | 325.2     | 1.7  | 1.3              |
| 11  | Tacna                     | Tacna         | 287.9     | 1.5  | 1.2              |
| 12  | Ica                       | Ica           | 284.1     | 1.5  | 1.2              |
| 13  | Juliaca                   | Puno          | 276.0     | 1.4  | 1.1              |
| 14  | Cajamarca                 | Cajamarca     | 213.8     | 1.1  | 0.9              |
| 15  | Sullana                   | Piura         | 208.5     | 1.1  | 0.9              |
| 16  | Ayacucho                  | Ayacucho      | 191.0     | 1.0  | 0.8              |
| 17  | Chincha                   | Ica           | 184.5     | 0.9  | 0.8              |
| 18  | Huánuco                   | Huánuco       | 164.0     | 0.8  | 0.7              |
| 19  | Tarapoto                  | San Martín    | 143.3     | 0.7  | 0.6              |
| 20  | Puno                      | Puno          | 141.0     | 0.7  | 0.6              |
| 21  | Tumbes                    | Tumbes        | 114.3     | 0.6  | 0.5              |
| 22  | Huaraz                    | Áncash        | 110.7     | 0.6  | 0.5              |
| 23  | Pisco                     | Ica           | 107.1     | 0.5  | 0.4              |
| 24  | Talara                    | Piura         | 102.9     | 0.5  | 0.4              |
| 25  | Cañete                    | Lima          | 101.3     | 0.5  | 0.4              |
| 26  | Huacho                    | Lima          | 95.3      | 0.5  | 0.4              |
| 27  | Paita                     | Piura         | 94.3      | 0.5  | 0.4              |
| 28  | Huaral                    | Lima          | 91.0      | 0.5  | 0.4              |
| 29  | Jaén                      | Cajamarca     | 84.1      | 0.4  | 0.3              |
| 30  | Puerto Maldonado          | Madre de Dios | 78.9      | 0.4  | 0.3              |

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población  
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I

De la cifra de estimaciones y proyecciones de la población urbana de Iquitos al 2017 (**Cuadro 4**), y del consumo per cápita anual de pollo a la brasa en Lima, a nivel nacional y en el ámbito rural al año 2016 (**Cuadro 3**), calculamos el mercado de consumo de pollo a la brasa de la población urbana de Iquitos.

Cuadro 5. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa de la población urbana de Iquitos.

|                                       |         | Consumo per cápita anual a nivel nacional | Total, consumo anual de pollo a la brasa (Población urbana de Iquitos) |
|---------------------------------------|---------|---|--|
| <b>Población Iquitos (urbano)</b>     | 444,700 | 4.00                                      | 1,778,800  |
| <b>Porcentaje de mercado a lograr</b> | 2%      | <b>35,576 (Pollos a la brasa)</b>         |  |

Fuente: - Cuadro 4: Perú: 60 principales ciudades – 2017

- Cuadro 3: Consumo per cápita anual de pollo a la brasa

Elaboración propia.

El consumo total anual de pollos a la brasa en el ámbito urbano de la ciudad de Iquitos es de 1 millón 778 mil 800 pollos a la brasa aproximadamente.

Cabe precisar que las cifras de población urbana de Iquitos al 2017 (Cuadro 4) corresponden a los estratos de la estructura socioeconómica de personas (APEIM) A, B, C Y D, los cuales según cifras del INEI tienen entre sus principales preferencias gastronómicas los platos como: pollo a la brasa (los cuales captan el 63% de las ventas totales de restaurantes a nivel nacional según un estudio elaborado por Euromonitor International en el 2017), ceviche, pizza, chifa, caldo de gallina y anticuchos; mientras que el estrato socioeconómico E tiene predilección por las salchipapas, pollo broaster, y hamburguesas.

También existe un mercado de consumo generado por los turistas nacionales e internacionales, ya que la cantidad de turistas nacionales que han arribado a Iquitos ha venido aumentando de los cuales el cuadro siguiente demuestra su evolución.

Cuadro 6. Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento, 2010-2012

| Departamento     | 2010 P/           |                   |                  | 2011 P/           |                   |                  | 2012 P/           |                   |                  |
|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
|                  | Total             | Nacional          | Extranjero       | Total             | Nacional          | Extranjero       | Total             | Nacional          | Extranjero       |
| <b>Total</b>     | <b>30 484 484</b> | <b>26 143 766</b> | <b>4 340 718</b> | <b>35 472 212</b> | <b>29 984 350</b> | <b>5 487 862</b> | <b>39 874 665</b> | <b>33 105 154</b> | <b>6 769 511</b> |
| Amazonas         | 225 021           | 216 609           | 8 412            | 230 655           | 223 258           | 7 397            | 247 721           | 239 006           | 8 715            |
| Áncash           | 945 912           | 912 822           | 33 090           | 944 939           | 912 306           | 32 633           | 992 372           | 961 645           | 30 727           |
| Apurímac         | 268 985           | 262 925           | 6 060            | 261 981           | 256 188           | 5 793            | 281 709           | 275 735           | 5 974            |
| Arequipa         | 1420 497          | 1157 621          | 262 876          | 1615 010          | 1318 261          | 296 749          | 1700 866          | 1371 627          | 329 239          |
| Ayacucho         | 235 819           | 227 996           | 7 823            | 235 504           | 228 722           | 6 782            | 230 016           | 223 602           | 6 414            |
| Cajamarca        | 554 158           | 538 703           | 15 455           | 677 245           | 660 078           | 17 167           | 679 257           | 665 373           | 13 884           |
| Cusco            | 1716 793          | 760 717           | 956 076          | 2 018 671         | 812 755           | 1205 916         | 2 278 417         | 867 034           | 1411 383         |
| Huancavelica     | 109 991           | 109 433           | 558              | 116 970           | 116 525           | 445              | 140 636           | 139 725           | 911              |
| Huánuco          | 496 698           | 493 889           | 2 809            | 515 850           | 512 184           | 3 666            | 557 866           | 554 723           | 3 143            |
| Ica              | 953 777           | 790 436           | 163 341          | 1076 532          | 899 250           | 177 282          | 1155 507          | 966 295           | 189 212          |
| Junín            | 861 529           | 855 630           | 5 899            | 950 391           | 944 402           | 5 989            | 987 690           | 980 695           | 6 995            |
| La Libertad      | 1168 156          | 1110 308          | 57 848           | 1127 158          | 1071 641          | 55 517           | 1255 260          | 1207 369          | 47 891           |
| Lambayeque       | 694 486           | 671 516           | 22 970           | 735 937           | 710 912           | 25 025           | 778 910           | 752 292           | 26 618           |
| Lima y Callao 1/ | 17 145 948        | 14 870 312        | 2 275 636        | 20 808 890        | 17 809 924        | 2 998 966        | 24 001 769        | 20 027 726        | 3 974 043        |
| <b>Loreto</b>    | <b>365 347</b>    | <b>283 348</b>    | <b>81 999</b>    | <b>381 328</b>    | <b>277 925</b>    | <b>103 403</b>   | <b>429 382</b>    | <b>323 993</b>    | <b>105 389</b>   |
| Madre de Dios    | 213 291           | 146 845           | 66 446           | 268 015           | 205 343           | 62 672           | 271 573           | 204 993           | 66 580           |
| Moquegua         | 125 661           | 120 151           | 5 510            | 137 788           | 130 763           | 7 025            | 159 254           | 150 211           | 9 043            |
| Pasco            | 179 539           | 178 143           | 1396             | 200 193           | 198 504           | 1689             | 215 751           | 214 286           | 1465             |
| Piura            | 717 684           | 672 445           | 45 239           | 856 784           | 796 049           | 60 735           | 1018 571          | 951 956           | 66 615           |
| Puno             | 622 625           | 420 125           | 202 500          | 679 543           | 415 619           | 263 924          | 702 826           | 399 822           | 303 004          |
| San Martín       | 664 426           | 653 363           | 11 063           | 752 087           | 738 490           | 13 597           | 819 242           | 806 587           | 12 655           |
| Tacna            | 363 637           | 277 543           | 86 094           | 394 887           | 283 812           | 110 075          | 439 285           | 313 425           | 125 860          |
| Tumbes           | 143 552           | 128 384           | 15 168           | 152 369           | 134 737           | 17 632           | 162 253           | 145 461           | 16 792           |
| Ucayali          | 290 952           | 284 502           | 6 450            | 333 485           | 326 702           | 6 783            | 368 532           | 361 573           | 6 959            |

**Nota:** Con información disponible al 21-05-2013.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Elaboración: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Es así pues que al año 2012 los turistas nacionales que arribaron a un centro de hospedaje colectivo de Loreto fueron 323,993 turistas nacionales, teniendo un crecimiento constante año tras año, además según el directorio de alojamientos, hostales y hoteles a nivel nacional elaborado por el módulo de estadística de establecimientos de turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en Loreto hay aproximadamente 385 establecimientos

que brindan servicios de hospedaje tanto a turistas nacionales como extranjeros de los cuales aproximadamente el 68% se encuentran en la ciudad de Iquitos. Es así pues que aproximadamente el 68% del total de los turistas nacionales que arribaron a un establecimiento de alojamiento y hospedaje en Loreto se hospedaron en la ciudad de Iquitos, siendo en el año 2012, el total de turistas nacionales que arribaron a Iquitos 220,477 turistas.

Del total de turistas nacionales que arribaron a Iquitos (220,477 turistas nacionales), y del Consumo per cápita anual de pollo a la brasa en Lima, a nivel nacional y en el ámbito rural al año 2016 (**Cuadro 3**), Calculamos el mercado de Consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas nacionales en la ciudad de Iquitos.

Cuadro 7. Calculo del mercado de Consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas nacionales en la ciudad de Iquitos.

|   |         | Consumo per cápita anual a nivel nacional | Total, consumo anual de pollo a la brasa (turistas nacionales en Iquitos) |
|---|---------|---|---|
| <b>Total, turistas nacionales al año en Iquitos</b> | 220,477 | 4.00                                      | 881,909   |
| <b>Porcentaje de mercado a lograr</b>               | 2%      | <b>17,638 (Pollos a la brasa)</b>         |   |

Fuente: - Cuadro 3: Consumo per cápita anual de pollo a la brasa.

- Cuadro 6: Arribo de huéspedes nacionales a los establecimientos de hospedaje según departamento.

Elaboración propia.

Por último, calcularemos el mercado de consumo de los turistas extranjeros en la ciudad de Iquitos.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el arribo de turistas extranjeros a los centros de hospedaje en Loreto al año 2017 fue de aproximadamente 202,000 turistas, de los cuales aproximadamente el 68% del total de los turistas extranjeros que arribaron a un centro de hospedaje en Loreto se hospedaron en la ciudad de Iquitos, siendo en el año 2017 el total de turistas extranjeros que arribaron a Iquitos 137,461 turistas.

PROMPERÚ en su estudio 'El Perfil del Turista Extranjero 2016', publicado recientemente, calcula que el turista extranjero permanece 10 días en nuestro país, y la principal razón de viaje para el 70% es visitar el complejo arqueológico de Machu Picchu. Además, en el libro "La Ruta Andina. Turismo y desarrollo sostenible en Perú y Bolivia" de Annelou Ypeij y Annelies Zoomers, menciona que el turista que visita el cuzco recorre una media de 3.4 ciudades dentro del Perú, los turistas organizados visitan solo una media de 2.7 ciudades, mientras que los mochileros visitan un promedio de 4.6 ciudades, además menciona que casi todos los turistas extranjeros visitan lima.

Por lo antes mencionado, todos los turistas extranjeros que visitan Iquitos casi siempre visitan Lima, Cuzco o alguna otra ciudad, quedándose aproximadamente 4 días en Iquitos, de los cuales aproximadamente solo pasan 2 días en la ciudad y el resto de días en una aventura en la selva amazónica, además según la evaluación al turismo gastronómico en el Perú realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de PROMPERÚ en el año 2017, el pollo a la brasa es el cuarto plato de comida peruana más demandado entre los turistas extranjeros y el quinto plato que mayor agrado tiene para ellos, por lo que en sus 2 días de estancia promedio de cada turista extranjero en la ciudad de Iquitos por lo menos una vez consumieron un plato de pollo a la brasa en la ciudad.

Cuadro 8. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas extranjeros en la ciudad de Iquitos.

|  |         | Consumo de pollo a la brasa promedio, por turista extranjero en Iquitos | Total, consumo anual de pollo a la brasa (turistas extranjeros en Iquitos) |
|--|---------|---|--|
| Total, turistas extranjeros al año 2017 en Iquitos | 137,461 | 0.25  | 34,365   |
| Porcentaje de mercado a lograr                     | 2%      | <b>687 (Pollos a la brasa)</b>  |  |

Fuente: - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017)

- Directorio de alojamientos, hostales y hoteles a nivel nacional - MINCETUR
- El Perfil del Turista Extranjero (2016) – PROMPERÚ
- La Ruta Andina. Turismo y desarrollo sostenible en Perú y Bolivia, Autor: Annelou Ypeij y Annelies Zoomers.
- Evaluación del Turismo Gastronómico en el Perú (2017) - PROM PERÚ.

Elaboración propia.

Del total del consumo anual de pollo a la brasa realizado por la población urbana de Iquitos (**Cuadro 5**), y del total de consumo anual de pollo a la brasa realizado por los turistas nacionales y extranjeros en Iquitos (**Cuadro 7 y 8**), calcularemos la demanda anual del mercado y el mercado objetivo anual a lograr para este proyecto.

Cuadro 9. Calculo del mercado objetivo anual a lograr

| <b>Calculo del mercado objetivo</b>   | <b>UNID. de pollos a la brasa</b> | <b>Porcentaje de mercado a lograr</b> | <b>Mercado objetivo (unidades de pollos a la brasa entero al año)</b> |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>Total, consumo anual de pollo a la brasa - Iquitos</b>                         | 1,778,800                         |                                       |   |
| <b>Total, consumo anual de pollo a la brasa - turistas nacionales en Iquitos</b>  | 881,909                           |                                       |   |
| <b>Total, consumo anual de pollo a la brasa - turistas extranjeros en Iquitos</b> | 34, 365                           |                                       |   |
| <b>Total, consumo del mercado de pollo a la brasa en Iquitos</b>                  | <b>2,695,074</b>                  | <b>2%</b>                             | <b>53,902</b>   |

Fuente: - Cuadro 5. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa de la población urbana de Iquitos.

- Cuadro 7. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas nacionales en Iquitos.
- Cuadro 8. Calculo del mercado de consumo de pollo a la brasa realizado por los turistas extranjeros en Iquitos.

Elaboración propia.

Es así que la demanda de consumo anual total del mercado de pollos a la brasa en Iquitos es de 2,695,074 unid. de Pollo a la brasa, de los cuales tomaremos el 2% como mercado objetivo a lograr (53,902 Pollos a la brasa anuales) y a partir de ahí se irá creciendo progresivamente cada año según las tendencias de promedio de crecimiento anual a nivel nacional del negocio de pollos a la brasa (10% anual), y las estrategias de ventas y las ventajas competitivas que esta empresa tendrá según este plan de negocio (los cálculos se muestran en el capítulo del Estudio Económico de este plan).

Teniendo en cuenta que como parte del cálculo del mercado objetivo a lograr del presente plan se utilizó el consumo de pollo a la brasa promedio por persona (consumo per cápita), estos corresponden a los estratos socioeconómicos A, B, C Y D de la población urbana de Iquitos, los cuales serán a quienes dirigiremos las estrategias de venta y marketing del presente plan, además el pollo a la brasa está al alcance de todos los estratos sociales pues se ofrecen cartas con todos los precios de los cuales el presente plan determinara 5 presentaciones del platillo, las cuales irán dirigidas a los estratos socioeconómicos seleccionados para el mercado objetivo a lograr.

### **2.3 Oferta actual y tendencias.**

El peruano gusta de comer bien y por ello, el sector de restaurantes y fast food se ha mantenido imparable en cuanto a expansión destacando las empresas de pollos a la brasa, precisamente al respecto, un estudio elaborado por Euromonitor International reporta que en los últimos cinco años la expansión en cuanto a número de locales de restaurantes de pollos a la brasa ha crecido en 53%, y hasta el cierre del 2016 se contabilizaban 45,582 a nivel nacional, desde grandes cadenas de pollería como Norky's, Roky's, Pardo's Chicken, Don Belisario, las canastas, entre otros, hasta chifas pollerías y pequeñas pollerías de barrio.

Según miguel castillo, gerente general de las canastas, la cuarta cadena de pollerías más grande del país, las grandes cadenas de pollerías del Perú invierten aproximadamente \$. 300 mil dólares por cada local nuevo que aperturan.

Además, se puede identificar una tendencia que, si bien la comida oriental es una de las preferidas de todos los tiempos, en los últimos años la demanda por el pollo a la brasa se ha incrementado considerablemente y su mercado se viene ampliando de manera rápida", así afirmó el ex presidente



del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Nicolai Stakeeff.

En ese sentido, precisó que ahora los restaurantes más concurridos son las pollerías, luego los chifas y, en tercer lugar, se colocan las cevicherías y picanterías, y luego los restaurantes de comida rápida o fast food.

Destacó que estos restaurantes se encuentran ubicados en todas las regiones del país y están al alcance de todos los estratos sociales pues se ofrecen cartas con todos los precios.

Remarcó que, pese a la amplia oferta de restaurantes, en la actualidad todavía hay espacio para que abran más a nivel nacional pues la buena situación económica que vive el país hace que la gente se anime a salir a comer fuera de casa cada vez más.

De acuerdo con el INEI el precio del pollo a la brasa subió en 35% entre el 2009 y 2014 y subió mucho más que el índice general de precios al consumidor en el país en ese mismo periodo.

En la ciudad de Iquitos hay cerca de 140 Restaurantes que venden pollo a la brasa entre cadenas de pollerías, chifas pollerías, pizzerías y pollerías de barrio aproximadamente.

De todos ellos los principales restaurantes de venta de pollos a la brasa en Iquitos son los siguientes:

Cuadro 10. Principales restaurantes de venta de pollo a la brasa en Iquitos

| <b>NOMBRE COMERCIAL</b>          | <b>DIRECCIÓN</b>   |
|----------------------------------|--|
| Pollería Restaurante Kikiriki    | Av. Alfonso Ugarte 498-524 – Iquitos, Av. Abelardo Quiñones km 4 - San Juan, Calle Condamine 130 - Iquitos |
| Pollería El Trincherero          | Calle Huallaga 189 – Iquitos<br>Av. Abelardo Quiñones 285 - Iquitos  |
| Pollería Rico Rico               | Av. Abelardo Quiñones 493 – Iquitos, Jirón Nauta 301 – Iquitos, Augusto Freyre cuadra 17                   |
| El Rancho                        | Huallaga 144 - Iquitos   |
| Chifa Pollería Ming Llu          | AV. 28 De Julio 437 – Punchana<br>Calle Sgto Lores cuadra 6 - Iquitos                                      |
| Pollos Panda                     | Avenida Grau cuadra 14 – Iquitos<br>Calle Aguirre cuadra 7 – Iquitos.                                      |
| Pollería Long Fung               | Mariscal Caceres 510 - Iquitos   |
| El Pollón                        | Jirón Próspero 151 - Iquitos   |
| El Ranchito                      | Condamine 153 - Iquitos  |
| Chifa Hong Kong                  | Bermúdez 471 - Iquitos   |
| Ari's Burger                     | Jirón Próspero 127 - Iquitos   |
| Rustica Iquitos                  | Calle Tacna 245 - Iquitos  |
| El FOGÓN. Brasas & Grill         | Calle Raymondi 171 - Iquitos   |
| Pizzería Fiestas                 | Ramón Castilla 192-228 - Iquitos   |
| Pollería "El Suave"              | Calle Aguirre 709 - Iquitos  |
| Chifa Pollería Don Bigote        | Calle Los Rosales 102 – San Juan   |
| X'quissito Pollería – Restaurant | Calle Pevas 302 - Iquitos  |
| Pollería Dandy                   | Augusto Freyre 1850 – Punchana   |
| Pollería Pio Rico                | Augusto Freyre 1796 - Punchana   |
| Chifa Pollería Real              | Av. Abelardo Quiñones 731 - Belén  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Pollería Max Chiken              | Participación 2277 - belén   |
| Pollos y Parrillas Yakitori      | Av. 28 De Julio - Punchana   |
| Pollería Plaza chicken gril      | Av. Abelardo Quiñones km 4 - San Juan  |
| Los Portales POLLERIA            | Jirón Próspero 415 - Iquitos   |
| Chifa Pollería ROYAL             | Avenida Grau 892 - Iquitos   |
| Restaurant Pollería Pio Pardo    | Calle Alzamora 570 - Iquitos   |
| Chifa Pollería Fu Jou            | Calle Morona 901 - Iquitos   |
| Chifa Pollería Gun Yue           | Calle San José 432 - Punchana  |
| Chifa-Pollería "LAY KONG"        | Av. Abelardo Quiñones Cuadra 41- San Juan<br>Av. Augusto Freyre cuadra 18 – Punchana |
| CHIFA - POLLERIA LONG            | Calle Soledad 718 - Iquitos  |
| Chifa Pollería Yue Long          | Calle Bermúdez 473 -Iquitos  |
| Chifa Pollería Sen Mei           | Calle Las Azucenas 100 – San Juan  |
| Pollería PIKO'S                  | Calle Calvo de Araujo 1014 - Iquitos   |
| Restaurant Pollería La Paisanita | Mariscal Caceres 895 - Iquitos   |
| Restaurante y Pollería Aguajito  | Calle Soledad 1209 - Iquitos   |
| Pollería La Granja               | Yavarí 1100 - Iquitos  |
| Pollería caribeña                | Calle Borja 425 – Punchana   |
| Cevichería y Pollería "YAVARÍ"   | Calle Yavarí cuadra 13 - Iquitos   |
| Pollería La zorra                | Calle Borja 568 – Punchana   |
| Pollería DORADITOS               | Jirón Putumayo 2013 - Iquitos  |
| Restaurant Pollería el Ofertón   | Calle Florida 336 - Secada Viñeta, San Juan Bautista                                 |

Fuente: Propia

Elaboración propia

## **2.4 Programa de marketing.**

### **2.4.1 El producto**

#### **a) Categorías de productos.**

Este negocio necesita disponer de una amplia variedad de productos que permitan adaptarse a los distintos tipos de público. Los productos que se comercializan en los restaurantes de pollo a la brasa se dividen en:

1. Oferta de bebidas: Refrescos de frutas, aguas minerales, gaseosas, refresco de frutas regionales, cervezas, etc.
2. Comidas: Pollos a la brasa (asados sea al carbón, a la leña, al cilindro, a la caja china), otro tipo de carnes asadas a la parrilla, a la leña, (chanchó, res, pescado, cuy, etc)
3. Complementos y Guarniciones para los menús: Ensaladas, papas fritas, plátano frito, patacones, yuca frita, arroz chaufa (simple, especial, san sim, aeropuerto, regional) y postres.
4. Cremas, Salsas y Ajíes: Mayonesa, ketchup, mostaza, vinagreta, crema tártara, chimichurri, ají de wakatay, crema de ají mirasol, ají de cocona, etc.

El diseño de la oferta de productos deberá hacerse teniendo en cuenta cuál va a ser el público al que nos dirigamos. En este caso, se trata de ofrecer comida rápida, aunque nunca debemos olvidar que la oferta debe ser variada e ir adecuándose a las necesidades y gustos de los clientes.

Esta oferta debe recogerse en una carta donde se indiquen los platos y su precio, así como la oferta de bebidas y postres.

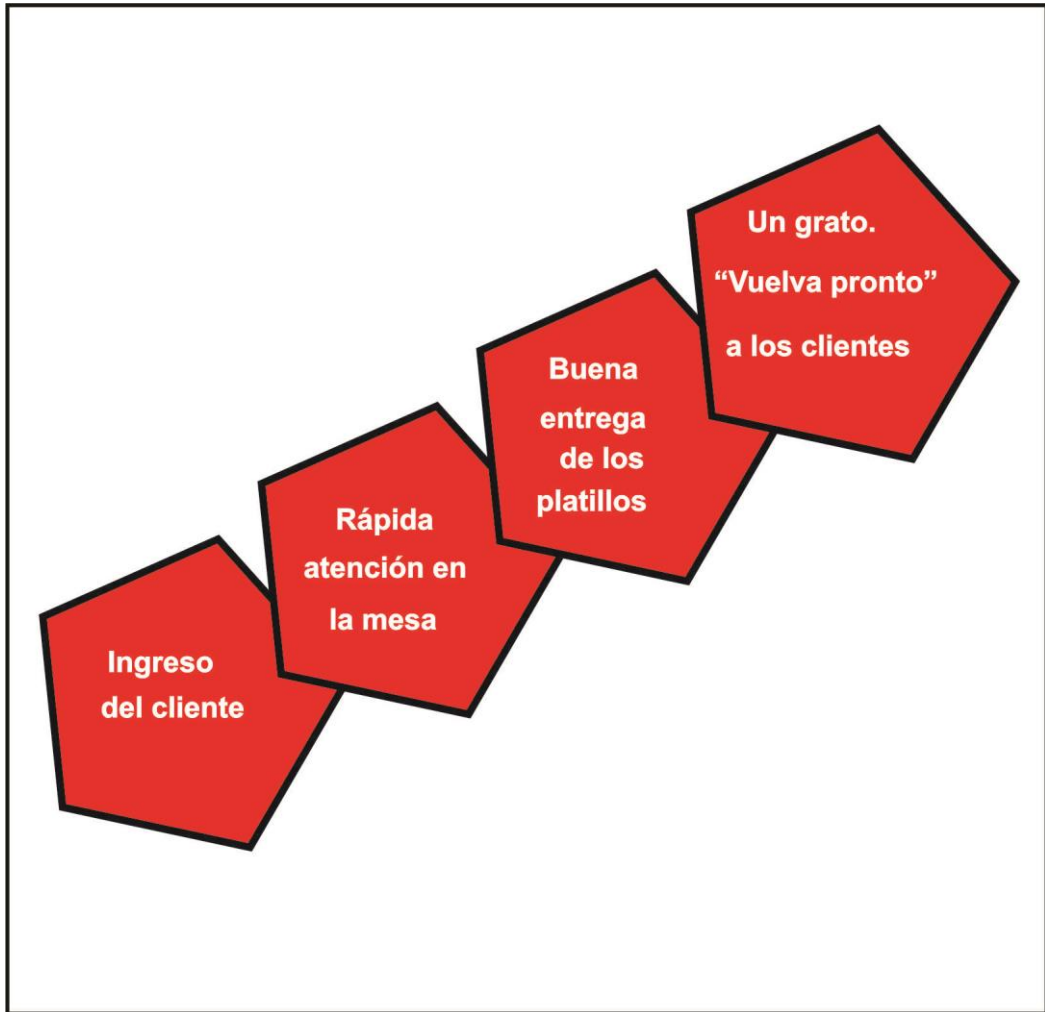
La carta debe estar cuidadosamente diseñada ya que influye en la imagen que se transmite del negocio. Para elaborar la carta habrá de considerar criterios de oportunidad. Para ello, hay que tener en cuenta la aceptación por parte de la clientela, la facilidad de preparación, la rentabilidad, la utilización y la temporalidad de los productos.

**b) Líneas del producto.**

Las principales claves del negocio las podemos separar en dos partes, una parte interna y otra externa:

1. En la parte interna nos vamos a referir a la buena sazón del pollo a la brasa y la buena elaboración de los complementos y guarniciones, la gran variedad de cremas, salsas y ajíes además de la buena elaboración de los otros platillos.
2. Respecto a la parte externa, nos vamos a referir a los diversos puntos de contacto que puede existir entre el cliente y el personal de servicio, estos puntos los vamos a detallar en cuatro puntos:

Gráfico 3. Principales claves del negocio: puntos de contacto entre el cliente y el personal de servicio.



Fuente: Mi empresa propia "Escuela de emprendedores" – MEP. (2016)

Elaboración propia

### c) La marca

Aaker y Joachimsthaler (2006, pg33)<sup>1</sup>. Señalan el valor de la marca como el símbolo que se incorpora al producto o servicio. Agregan que pueden observarse en cuatro dimensiones: Reconocimiento, calidad percibida, asociación de la marca y fidelidad a la marca.

Las principales marcas que podemos encontrar en el mercado nacional (Perú) son las siguientes:

- Norky's
- Roky's
- Pardo's Chicken
- Don Belisario
- Las canastas
- Las Tinajas
- La Granja Azul
- Villa Chicken
- La Leña
- Peppers Chicken
- Pollos Hilton
- Don Tito
- Gran Parrillada Timbó
- El Cortijo
- El Corralito
- La Panka
- Hikari

Estas marcas son reconocidas, por ser grandes cadenas y los clientes asocian al pollo a la brasa con la marcas de estas grandes cadenas, además hay otras que tienen más de 40 años en el mercado teniendo reconocimiento por parte de los clientes por la antigüedad, mientras

---

<sup>1</sup> Aaker D. y Joachimsther E. 2006. *Liderazgo de marca*. Editorial Planeta Colombiana S.A Bogotá, Colombia.

que otras son constantemente son elegidas en el top 10 de los mejores lugares para comer pollo a la brasa, realizada mediante encuestas a pedido de grandes medios de comunicación nacional como el comercio, la república y otros, teniendo así una calidad percibida por los clientes.

Mientras que las principales marcas que podemos encontrar en el mercado local (Iquitos) son las siguientes:

- Kikiriki
- El Trincherero
- El Rancho
- Panda
- Ming Llu
- Long Fung
- Rico Rico
- El Pollón
- Pizzería Fiestas
- El FOGÓN. Brasas & Grill

Estas marcas tienen un reconocimiento por parte de la clientela por los años que llevan en el mercado, y tienen una asociación del pollo a la brasa a la marca.

De todas estas marcas, la única que tiene en su carta el pollo a leña es la “Pizzería Fiestas”, la cual tiene una calidad percibida por los clientes de Iquitos.

La marca del negocio para el presente plan será: “**SABORCITO A LEÑA**”, la cual buscará tener una calidad percibida y una fidelidad a la marca por parte de los clientes y consumidores del mercado objetivo del presente plan.



## 2.4.2 El precio

### a) Objetivo de precio

Para alcanzar los objetivos del negocio es vital determinar de manera correcta los precios de las ofertas de los productos del negocio, para ello se usarán los siguientes criterios:

Kotler (2000, pag. 510)<sup>2</sup> señala cinco objetivos a alcanzar a través del precio:

1. Supervivencia
2. Maximización de los beneficios
3. Maximización de la cuota de mercado
4. Máximo desnatado del mercado
5. Liderazgo en la calidad del producto

Para determinar los precios de la oferta de la carta de este negocio se buscará alcanzar el objetivo de la maximización de la cuota de mercado: dado que se busca alcanzar el liderazgo en el mercado local en una primera etapa, para posteriormente como segunda etapa ingresar al mercado de lima con la apertura de nuevos establecimientos del negocio en esa ciudad.

### b) Estrategia de precio

La estrategia de precios para un negocio como el que se desarrolla en este plan debe basarse en ofrecer productos de calidad a precios competitivos, teniendo en cuenta que los factores clave para la determinación de los precios son el público al que nos pretendemos dirigir, sin olvidar los precios de la competencia.

---

<sup>2</sup> Op. Cit. 2000. *El diseño de estrategias y programas sobre el precio* [...]

Es así que hay precios de restaurantes de pollería en Iquitos que pueden costar entre S/. 78 el pollo a la brasa entero en los establecimientos de mayor prestigio y otros que pueden llegar a costar hasta S/. 40 en las pollerías más económicas de barrio de la ciudad de Iquitos

Cuadro 11. Precio del pollo a la brasa de los principales restaurantes de venta de pollo a la brasa en Iquitos.

| <b>Presentaciones</b>  | <b>Kikiriki</b> | <b>EI Rancho</b> | <b>Panda</b> | <b>Pizzería Fiestas</b> | <b>EI Trincherero</b> |
|--|-----------------|------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Pollo con papa/plátano frito y chaufa</b>                   | S/ 70.00        | S/ 78.00         | -----        | -----                   | S/ 76.00              |
| <b>Pollo con papa/plátano frito</b>                            | S/ 66.00        | S/ 72.00         | S/ 68.00     | S/ 70.00                | S/ 72.00              |
| <b>1/4 de pollo (pecho) con chaufa, papa ó plátano frito</b>   | S/ 19.00        | S/ 21.00         | -----        | -----                   | S/ 19.00              |
| <b>1/4 de pollo (pierna) con chaufa, papa ó plátano frito</b>  | S/ 18.00        | S/ 20.00         | -----        | -----                   | S/ 19.00              |
| <b>1/4 de pollo (pecho) con papa o plátano frito</b>           | S/ 18.00        | S/ 19.00         | S/ 17.00     | S/ 19.00                | S/ 18.00              |
| <b>1/4 de pollo (pierna) con papa o plátano frito</b>          | S/ 17.00        | S/ 18.00         | S/ 17.00     | S/ 18.00                | S/ 18.00              |
| <b>1/8 de pollo (pecho) con papa o plátano frito y chaufa</b>  | S/ 11.00        | -----            | -----        | -----                   | -----                 |
| <b>1/8 de pollo (pierna) con papa o plátano frito y chaufa</b> | S/ 10.00        | -----            | -----        | -----                   | -----                 |
| <b>Jarra de refresco</b>                                       | S/ 10.00        | S/ 12.00         | S/ 10.00     | S/ 12.00                | S/ 12.00              |

Fuente: Propia (Precio de las cartas de los restaurantes al 08-02-2018)

Elaboración propia

Cabe precisar que la oferta de la carta de la Pizzería Fiestas es pollo a la leña y es cerveda con papa dorada o patacones, así como con su ensalada.

Para establecer los precios es necesario realizar previamente pruebas de cocina, de manera que se pueda saber el consumo de ingredientes, todo ello para conocer con exactitud el costo y poder establecer los precios más adecuados, teniendo en cuenta que además habrá que imputarle los costos indirectos (sueldos, suministros y gastos administrativos, amortización de financiamientos, etc.), ***para efectos del presente plan se harán cálculos que se mostraran en el capítulo del estudio económico.***

### **2.4.3 La promoción.**

#### **a) Variables de promoción**

Al iniciar todo negocio lo importante es darse a conocer, atraer a los clientes al local y que salgan satisfechos en su primera visita. Por ello, la promoción, la publicidad y la información deben ser ágiles, claras, amplias y atractivas. Para ello, deben tenerse en cuenta distintas variables, tales como:

- El local debe tener una imagen tal que el cliente se sienta atraído y pase al interior.
- Debe cuidarse la decoración, limpieza del establecimiento, comodidad del mobiliario, consiguiendo que la imagen sea la propia de un lugar en el que el cliente busca un momento de descanso en su rutina diaria.

- La forma de servir los productos a la clientela es muy importante, por ello hay que tener en cuenta la vajilla, cubertería, etc. que son elementos que también comunican la imagen que queremos proyectar del negocio.
- Es esencial que el personal tenga cualidades para el trato con los clientes, la atención es vital para retenerlos y fidelizarlos.
- Uso de técnicas promocionales. El principal elemento de promoción fija es la carta con las especialidades del establecimiento detallando los productos, y debe ser atractiva, pero, a la vez, manejable y fácil de leer. Además, se pueden usar fórmulas de descuentos, regalos de promoción y métodos de fidelización como tarjetas de clientes, así como repartir folletos cerca a la ubicación del negocio
- Otro medio muy utilizado es la publicidad en prensa local sea escrita, radial o televisiva y las colaboraciones en guías, revistas, diarios especializadas en hoteles y restaurantes. Actualmente es muy frecuente la publicidad mediante la creación de una página Web básica con los datos de contacto, horarios, ofertas, etcétera.
- Otra gran idea para promocionar el negocio es usar las redes sociales como Facebook y Twitter, pero sobre todo Instagram y Pinterest. Se debe compartir las fotos y videos del proceso de preparación de los platos de pollo a la leña y sus guarniciones y ensaladas. Esto permitirá que los potenciales clientes nos conozcan y nos puedan recomendar.
- También se podría utilizar Youtube, creando un canal para publicar videos tutoriales sobre la elaboración de las especialidades del negocio.

- El “boca a boca” es sin duda la publicidad más efectiva y gratuita. Los clientes que queden satisfechos con el producto y el servicio recibido, repetirán la visita al establecimiento y además lo comunicarán a sus conocidos

## **b) Objetivos de promoción**

Kotler (2000, pag. 621) señala que los objetivos de la comercialización y promoción son:

1. Reconocimiento
2. Conocimiento
3. Gusto
4. Preferencia
5. Convicción
6. Compra

De todos estos, el objetivo que nos trazaremos lograr será el objetivo de gusto: Que el cliente adquiriera un gusto hacia nuestro pollo a la leña y sus distintas guarniciones, cremas y ajíes, así como a los otros platillos del negocio, para que de esa forma cree un vínculo de fidelidad asía el negocio.

El mercado de pollos a la brasa se orientará a desarrollar el interés por platos de comidas más saludables que el resto de productos en el mercado de comidas rápidas, es así pues que Edgardo Huertas ex presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA) en el 2013 afirmaba que el pollo a la brasa no era comida chatarra, comentando que el aporte calórico que necesita un varón adulto es de 2,000 a 2,500 calorías al día (cal/día). Una mujer requiere entre 1,500 a 2,000 cal/día. Un cuarto de pollo a la brasa con papas fritas otorga 1,120 cal/día, remarcando que si se come con moderación todo estaría bien. De todo ello el pollo a la leña posee aún menos calorías que el pollo a la brasa

tradicional por su tipo de cocción, siendo pues que el mensaje que se buscaría lograr del producto sería el siguiente:

1. El contenido está en diferenciar que el pollo a leña es más saludable que el pollo a la brasa tradicional y que los demás productos en el mercado de comidas rápidas.
2. La estructura del mensaje está en el argumento de su condición más saludable y sabrosa que el pollo a la brasa tradicional y que los otros platos de comida rápida.
3. Formato del mensaje, conjugará imágenes del pollo a la leña y sus acompañantes (patacones y papas doradas con un aspecto crujiente, arroz chaufa a la leña, ensaladas y variedades de cremas y ajíes, etc).

### **c) Acciones de promoción**

Las acciones de promoción que realizaremos son las siguientes:

1. Repartición de folletos y obsequios de llaveros a los clientes y a los transeúntes que estén cerca del local.
2. Tarjetas de descuento para los clientes más frecuentes
3. Tarjetas de descuento para las familias que frecuentemente acuden al establecimiento.
4. Fórmulas de descuento y promociones por platos y combos los días festivos y fines de semana.
5. Periódicamente se atenderá con platos especiales al mismo precio que los platos ya convencionales en la carta.
6. Volantes tamaño oficio en las mesas
7. Obsequiar copas de bebidas especiales para los clientes que cumplen años.
8. Conseguir participar en la feria mixtura.

#### **d) Acciones de publicidad**

Las acciones de publicidad que realizaremos son las siguientes:

1. Spot radial, para el mercado local.
2. Spot televisivo, para el mercado local
3. Publicidad en periódicos y diarios locales
4. Publicidad en paneles, vallas y marquesinas.
5. Publicidad en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest.
6. Crear un canal para publicar videos tutoriales sobre la elaboración de las especialidades del negocio en Youtube.
7. Publicidad en páginas Web especializadas en hoteles y restaurantes y conseguir puntuaciones altas en estas páginas:

[www.atrapalo.pe/restaurantes](http://www.atrapalo.pe/restaurantes)

[www.deperu.com/comercios/restaurantes](http://www.deperu.com/comercios/restaurantes)

[www.viajeros.com/destinos/iqitos](http://www.viajeros.com/destinos/iqitos)

[www.tripadvisor.com.pe](http://www.tripadvisor.com.pe)

[www.ubicome.com.pe](http://www.ubicome.com.pe)

<http://publitours.com/iqitos-loreto>

[www.google.com.pe/maps](http://www.google.com.pe/maps)

#### **2.4.4 La cadena de distribución**

##### **a) Objetivo de distribución**

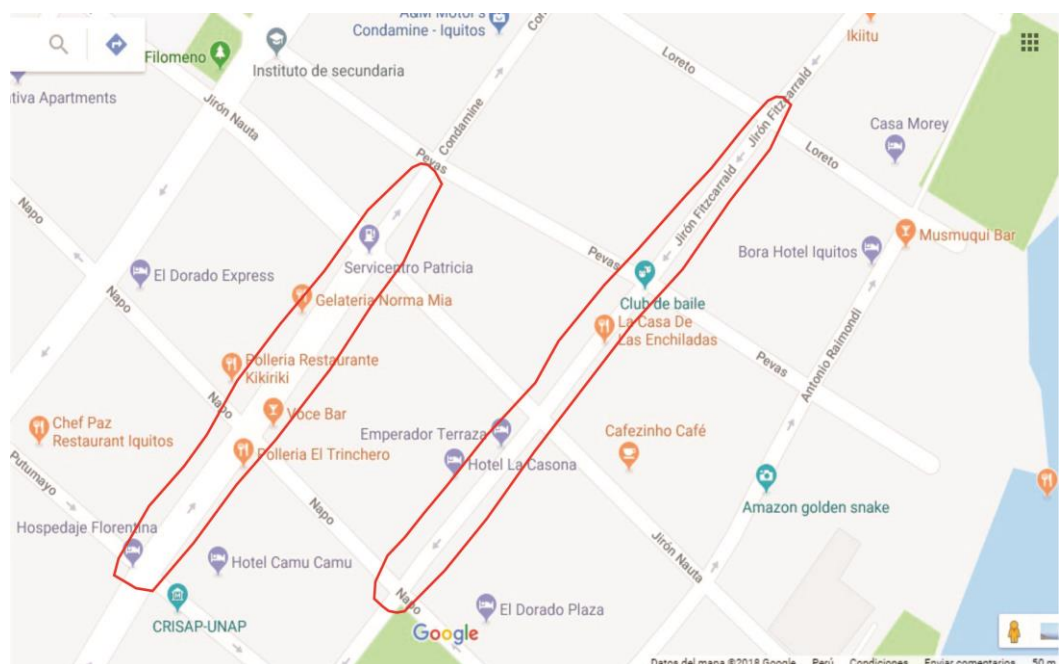
El principal objetivo de distribución será que nuestro local esté ubicado en un lugar con gran afluencia de público, es así pues que elegimos el Jirón Fitzcarrald cuadra 1, 2 ó 3 y las calles Huallaga cuadra 1 y condamine cuadra 1 y 2, como las calles a priorizar para la ubicación del negocio, dado que estas vías ya son conocidas por la gran

afluencia de público y se han convertido en las zonas predilectas para los clientes consumidores del mercado de pollos a la brasa, carnes a la parrilla, y restaurantes fast food, razón por la cual las principales pollerías de Iquitos se encuentran ubicados en estas vías, y aquí hay que señalar que en muchos casos la existencia de competencia en la zona de influencia del local puede resultar beneficiosa pues genera afluencia de público.

En una segunda etapa nos trazaremos como objetivo de distribución abrir nuevos locales en la ciudad de Lima, para de esta manera ampliar nuestro mercado objetivo a lograr hacia el mercado de consumo nacional.

Como último objetivo de distribución nos trazaremos perfeccionar las ventas por delivery dado que estas abarcan el 30% de las ventas de una pollería aproximadamente.

Imagen 1. Mapa de la zona de influencia a priorizar para la ubicación del local del negocio



Fuente: Google Maps



## **b) Funciones que debe cumplir el canal**

Una de las principales funciones es de generar clientela mediante la ubicación del negocio en una zona de influencia de alto tránsito de público y una zona preferida para los clientes del mercado de consumo de pollos a la brasa en la ciudad de Iquitos. Además, el canal de distribución del producto mediante el uso del servicio de delivery nos permitirá aumentar nuestra cuota de mercado mediante la atención de un gran número de clientes que tienen el hábito de pedir un delivery, y disfrutar de comer los pollos a la brasa en casa.

## **III. PLAN DE OPERACIONES**

### **3.1 Instalaciones, acondicionamiento, equipamiento y materiales**

Para el desarrollo de este negocio será necesario las siguientes inversiones:

#### **3.1.1 Instalaciones.**

Debido a las características de este negocio, la ubicación ideal se puede dar en diferentes sitios, desde zonas comerciales o muy transitadas, además es conveniente que el local cuente con una amplia fachada y también resulta conveniente que sea en una zona de fácil estacionamiento. El ambiente debe ser espacioso y cómodo para los comensales, con suficiente separación entre las mesas, buena iluminación y ventilación.

Para este proyecto se ha estimado que el local debe tener una superficie de 260 m<sup>2</sup>. aproximadamente el cual estará ubicado en la zona de influencia priorizada para el negocio (**Imagen 1**), y la superficie del negocio deberá estar distribuida en dos áreas separadas, las cuales son:

- **Área de atención al público:**

Comprende el espacio del local destinado al servicio de los clientes. Esta área debe disponer de tres zonas correspondientes al bar, al servicio de comida para llevar y al comedor, donde se distribuirán las mesas y sillas; además se deben adecuar servicios higiénicos y zonas de aseos para el público.

- **Área de trabajo:**

Esta área se divide en el espacio que queda detrás de la barra y otra área reservada de la vista del público para la cocina, área de lavado de loza, cubertería y cristalería, provista de fregaderos de doble seno con agua fría, almacén, vestuario y aseo del personal.

Estas áreas deberán estar dotadas del material que se especifica más adelante.

Además de todo lo anterior, el local deberá disponer de licencia de funcionamiento municipal y reunir las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por las normas y la legislación vigente. Entre estas condiciones tenemos:

- **Acondicionamiento eléctrico:** Deberá cumplir las normas de baja tensión y estar preparado de forma que permita la correcta utilización de los equipos, instrumentos y artefactos eléctricos, así como de la maquinaria.
- **Elementos de seguridad:** Elementos que garanticen la seguridad del local tales como: Salidas y luces de emergencias, extintores. Iluminación (natural y artificial), botiquín de primeros auxilios.
- **Ventilación:** Lo más indicado es la ventilación normal con temperatura ambiente adecuada (en torno a los 25° - 30° C) para

eso el local tendrá que ser abierto, provisto de grandes entradas de aire, así como de ventiladores en la pared y los techos y extractores de vapor y campanas de humo.

- **Pisos y pavimentos:** Los de la cocina y almacén serán impermeables, resistentes, lavables e ignífugos, dotándolos de sistemas de desagüe precisos.
- **Paredes y techos:** Se construirán con materiales que permitan su conservación en perfectas condiciones de limpieza, blanqueado o pintura, además en las paredes de la cocina tendrán instalados placas de acero inoxidable o de zinc inoxidable a la altura de la cocina, para una limpieza más inocua.
- **Suministro de agua:** Se debe disponer en todo momento de agua corriente potable en cantidad suficiente para la elaboración, manipulación y preparación de sus productos y para la limpieza y lavado del local, sus instalaciones y sus elementos de cocina, así como para el aseo del personal.
- **Accesibilidad:** Las instalaciones deben estar adecuadas a la normativa de accesibilidad con puertas amplias y de fácil acceso.

### 3.1.2 Acondicionamiento del negocio

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo, es así que las obras menores para el acondicionamiento del local también supondrán un costo a la hora de iniciar la actividad.

Estas obras menores para acondicionar el local deben incluir los conceptos necesarios para el acondicionamiento externo:

- Puertas
- Lunas del escaparate
- Pintada de la fachada
- Rótulos
- Ventanas
- Vereda y entrada del local
- Paneles luminosos, marquesinas, etc.

Y los conceptos necesarios para el acondicionamiento interno:

- Acondicionamiento de los aseos para el personal y aseos para los clientes.
- Acondicionamiento de las instalaciones de potencia eléctrica.
- Acondicionamiento de las instalaciones eléctricas para la iluminación general y para el uso de la maquinaria y equipos
- Instalación de agua (para el lavavajillas, fregadero, alimentación y desagües)
- Acondicionamiento de las entradas de aire, así como para los extractores de aire y la campana de humo.
- Acondicionamiento para las áreas del local (área de trabajo y área de atención al público), etc.

También habrá que colocar en el interior del establecimiento y en un lugar bien visible para el público el aforo máximo autorizado.

### **3.1.3 Equipamiento del negocio**

- **Mobiliario y decoración**

El mobiliario básico del negocio estará compuesto por los siguientes:

- Barra
- Mostrador
- Estanterías
- Muebles
- Aparador
- Vitrinas
- Estanterías para almacén
- Butacas dobles con mesa (pare la atención de los clientes)
- Mesas de metal inoxidable para la cocina
- Alacenas aéreas
- Mesas y sillas de plástico estilo de madera (pare la atención de los clientes), etc

El mobiliario debe tener el objetivo de conseguir la máxima funcionalidad reparando a su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio y teniendo siempre presente que todos los materiales que integren el establecimiento y que estén en contacto directo con los productos deben ser hidrófugos y atóxicos.

- **Equipamiento:**

El equipamiento estará formado por los distintos elementos que permitan la elaboración de los distintos productos de la carta del negocio y su correcta conservación, así como para la atención al cliente, la facturación y la limpieza de los distintos materiales empleados en el desarrollo de las actividades.

El equipamiento básico está conformado por:

- Maquinaria para la preparación de productos: Horno de panadería tipo panal, plancha, freidora, microondas, cocina industrial, licuadoras, corta papa, olla arrocera industrial, etc.

- Maquinaria para la conservación y el mantenimiento: congelador, refrigerador, vitrinas frigoríficas, maquina refresquera, etc.
- Equipo informático y artefactos eléctricos: CPU, monitor, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un software específico para restaurantes, POS, televisor LED (para el entretenimiento de los clientes), ventiladores de pared y de techo, etc.

### **3.1.4 Materiales y utensilios**

La primera compra de existencias según empresas especializadas en el sector, tendrá que ser como mínimo la siguiente:

#### **- Utensilios y cubertería:**

Incluye la compra de utensilios y cubertería como:

- Utensilios para cocinar (espumadera, cuchillos, trinchos, tijera para cortar pollo, pela papa, rallador y picador de verduras, cucharones y espátulas, tabla para picar, etc)
- Ollas, sartenes, sarten wood, bandeja de aluminio, vols. de metal
- Abrelatas.
- Cuchillos, tenedores y cucharas para mesa
- Platos, cestos, tablas (para la presentación de los platos)
- Vasos, copas, jarras, piretx, envases de vidrio, tapers de vidrio, cremeras, etc.

#### **- Materiales**

Incluye la compra de materiales como:

- Porta servilletas
- Servilletas
- Bolsas

- Recipientes desechables (contenedores térmicos de tecnopor, vasos térmicos de tecnopor)
- Frasco para cremas
- Material de imprenta y publicidad
- Cartas
- Productos de limpieza y aseo personal (para la clientela, la limpieza de la cocina, el local y el personal)

Cabe mencionar que las grandes cadenas de pollerías del Perú invierten aproximadamente US\$300 mil por cada local nuevo que aperturan.

### **3.2 Estudio de la fuente de aprovisionamiento y del proceso de almacenamiento**

Por otra parte, la selección de los proveedores debe hacerse cuidadosamente ya que lo que se va a poder ofrecer a los clientes tiene mucho que ver con lo que se reciba de aquéllos, no sólo respecto al tipo o cantidad de los productos, sino también con respecto a las características de calidad, puntualidad, presentación, etc.

Tras la compra y recepción de las mercancías habrá que almacenarlos y conservarlos hasta que sean necesarios para la preparación.

Hay que tener en cuenta que en este tipo de negocios la actividad se concentra en los fines de semana, por lo que se debe organizar el aprovisionamiento de manera más eficiente para esos días.

Se debe exigir a los proveedores que nos den productos frescos, pues de eso dependerá, en gran medida, el éxito del negocio.

También se debe buscar que en la zona de ubicación sea posible abastecerse de materias primas y otros productos, también que haya la posibilidad de subcontratación de servicios o trabajos con otras empresas.

Cabe precisar que el local del negocio estará ubicado en la zona de influencia priorizada para el negocio (**Imagen 1**), la cual se encuentra muy cerca de fuentes de aprovisionamiento como el mercado modelo, mercado de belén, las avícolas ubicadas en la calle arica cuadra 11 y 12 como el avícola don pollo que es una de las avícolas con precios más competitivos en Iquitos, así como grandes tiendas de abasto y abarrotes cerca de la zona.

### **3.3 El proceso productivo.**

#### **3.3.1 Preparación de un plato de pollo a la leña – presentación en 1/4**

##### **a. Selección y compra del pollo, la papa, el plátano, las verduras y demás ingredientes:**

- Se compra el pollo en las avícolas, donde te lo venden dependiendo del peso que tenga, el peso adecuado es entre 2.0 a 2.2 kilos, la compra del pollo incluye el servicio de preparado del pollo (desplumado, sacado la menudencia y limpieza del pollo), adicional a eso se debe pagar de 1 a 2 soles dependiendo de la avícula por el corte del pollo en cuartos (es necesario por el tipo de asado).
- Se selecciona y se compra la papa asegurándose de que tenga el tamaño ideal para ser cortada por la corta papa.
- Se selecciona y se compra el plátano asegurándose que cada plátano tenga el grosor adecuado para que no se reseque al momento de freírse, o para que tenga el tamaño ideal al momento de preparar los patacones.
- Se selecciona y se compra las verduras para la ensalada teniendo cuidado de que estén frescas y no marchitadas, las verduras para la ensalada son: lechuga redonda, zanahoria, pepino para conserva, y repollo.



- Se selecciona y se compra los aderezos para el marinado y aderezado del pollo (sal, azúcar, aji-no, pimienta, canela china, ajos molido, ají panca, anís, sillao chino negro, mostaza, coca cola, pisco)
- Se selecciona y se compra los ingredientes para las cremas y los ajíes (huevo, sal, ajos, pimienta, aceite, limón, cocona, culantro, ají chara pita, ají mirasol, galleta soda, cebolla, ají dulce, hierba buena)
- Se selecciona y se compra los ingredientes para el arroz chaufa y las guarniciones (arroz, aji-no mix, aceite, azúcar, sal, aji-no sillao, cebolla china, huevo, aceite de ajonjolí, orégano, etc)

**b. Marinado y aderezado del pollo:**

- Se lava cada cuarto de pollo, quitando el exceso de manteca, después se raspa con un cuchillo para quitar las raíces de las plumas que quedaron.
- Se prepara la mezcla de aderezos e ingredientes para marinar
- Se inyecta la mezcla de aderezos e ingredientes para marinar con la jeringa para aderezar carnes y se deja reposar en una bandeja de aluminio con la mezcla cubriendo los cuartos de pollo mínimo por 2 horas.

**c. Horneado y asado de los cuartos de pollo:**

- Se prepara el horno de panadería, colocando los trozos de leña alrededor del horno y encendiéndolas hasta calentar el horno, y alimentando las brasas con más leña a medida que se van acabando
- Se pone los cuartos de pollo ya marinados en una bandeja plana de aluminio para hornear
- Se introduce la bandeja para hornear con los cuartos de pollo en el horno alrededor de 2 a 2 horas y 30 minutos, revisando y volteando de rato en rato.

#### **d. Preparación del arroz chaufa simple:**

- Se cocina el arroz en dos ollas arroceras de 10 kilos de capacidad, vertiendo el aji-no mix, sillao, azúcar, y la sal en el agua de cocción del arroz
- Se pone a calentar el aceite en el sartén wood, se echa el huevo, cebolla china, y el aji-no sillao, se sofríe por un par de minutos.
- Se vierte el arroz cocido frío sobre el sofrito y se golpea el arroz hasta saltar, se echa el aceite de ajonjolí y sal a gusto.

#### **e. Preparación de las papas, plátanos fritos y los patacones**

- **Papas fritas:** Se lava, pela y corta la papa con el corta papa, se remoja en agua helada con sal para dejar más crujiente, y se fríe por un par de minutos.
- **Plátano frito:** Se lava, pela y corta el plátano, se remoja en agua helada con sal para dejar más crujiente, y se fríe por un par de minutos.
- **Patacones:** Se lava, pela y corta el plátano en rodajas de media pulgada, se fríe y se retira a medio freír, se aplasta hasta dejar como tortilla, se remoja en agua helada con sal para dejar más crujiente, y se fríe por un par de minutos.
- **Papa dorada:** Se lava y cocina la papa, después se pela, se corta en rodajas finas y se fríe, antes de retirar se echa orégano tostado y molido con mantequilla derretida.

#### **f. Preparación de la ensalada:**

- Se lava la lechuga redonda, el repollo, pepino, zanahoria, luego se corta la lechuga en trozos pequeños, el repollo y la zanahoria se rallan y el pepino se corta en rodajas

- Se prepara el aliño con una mezcla de mayonesa casera, vinagre, limón, mostaza, pimienta, orégano tostado y molido, azúcar y sal al gusto.
- Se vierte el aliño sobre la ensalada y se sirve en una ensaladera.

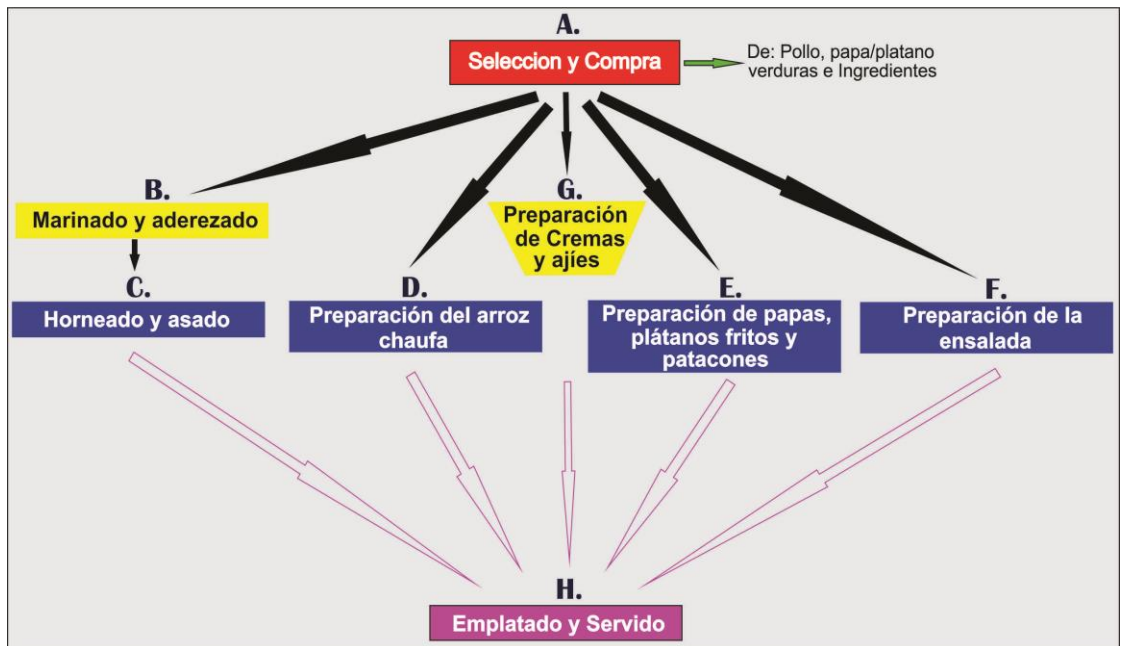
#### **g. Preparación de cremas y ajíes**

- **Mayonesa al ajo:** Se vierte aceite y el huevo en la licuadora, se echa agua helada, ajos, mostaza, pimienta, zumo de limón y sal al gusto.
- **Crema de ají mirasol:** Se vierte en la licuadora: mayonesa, ají mirasol, galleta soda, ajos, pimienta, ají chara pita, sal al gusto.
- **Crema de cocona:** Se vierte en la licuadora: mayonesa, cocona hervida, culantro, ajos, pimienta, ají chara pita y sal al gusto.
- Además, hay otras cremas como la mostaza y el ketchup, que se compran ya preparadas listo para servir.

#### **h. Emplatado y servido:**

- Se pone en un plato cuadrado, el cuarto de pollo a la leña, el arroz chaufa, la papa, plátano, papa dorada o patacón frito según lo elegido por el cliente acompañado con la ensalada en su ensaladera, y las cremas y ajíes en sus respectivos envases cremeros.
- Se sirve procurando tener el mejor efecto visual del plato de cuarto de pollo a la leña

Figura 1. Flujo de la preparación de un plato de pollo a la leña – presentación en 1/4



Fuente: Pollos a la leña “JAKIBARA”

Elaboración propia

Imagen 2. Plato de cuarto de pollo a leña



Fuente: Pollos a la leña “JAKIBARA”

Imagen 3. Porción de chaufa “aeropuerto” especial



Fuente: Pollos a la leña “JAKIBARA”

- Además, como parte del proceso productivo también se consideran la elaboración de refresco de frutas regional y frutas de estación, así como la preparación de otras guarniciones y chaufas especiales como el de la “**imagen 3**”.
- Hay que tener en consideración que el consumo mensual de materia prima se estima en un 40% del volumen de las ventas del mes

### **3.4 Suministros, servicios y otros gastos para la operatividad**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, internet, etc. También se incluyen servicios y otros gastos como:

Consumo de material de oficina, gastos comerciales y de publicidad (para dar a conocer el negocio y atraer a clientes), gastos de constitución y puesta en marcha del negocio, posibles reparaciones, seguros, etc.

También se debe considerar lo que se llama un fondo de operación, para el cual se debe considerar una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc., todo esto hasta que el negocio empiece a posicionarse de su mercado objetivo a lograr.

Además, se debe considerar la amortización anual del inmovilizado material y equipos como: Adecuación del local, mobiliario y enseres, equipo informático y software, equipamiento, utensilios y herramientas, etc.

- Por último, al tratarse de un negocio en el que se manipulan alimentos, la reglamentación y las normas son muy estrictas, ya que recoge todos los aspectos relativos a: almacenamiento, manipulación, instalaciones, uniformes, etc.

### **3.5 Políticas de oferta y de venta**

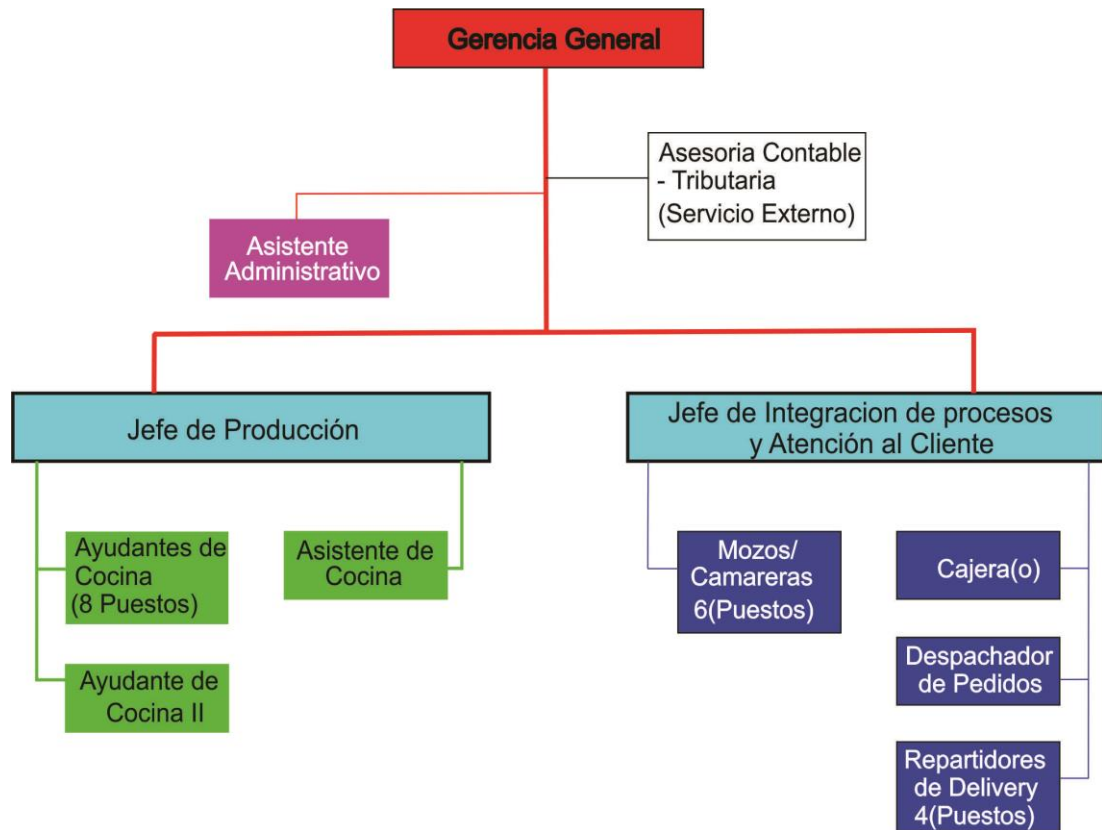
- Por efecto de mayores ingresos y mayor rentabilidad, se ha establecido como políticas de oferta lo siguiente:
  - El 40% de la capacidad de oferta que tendrá este negocio será destinada a atender la demanda del negocio en platos de pollo a leña cuya presentación serán de 1/4 de pollo a la leña.
  - El 53% de la capacidad de oferta que tendrá este negocio será destinada a atender la demanda del negocio en platos de pollo a leña cuya presentación serán de 1/8 de pollo a la leña.

- El 7% de la capacidad de oferta que tendrá este negocio será destinada a atender la demanda del negocio en platos de pollo a leña cuya presentación serán de 1 pollo entero a la leña.
  
- Estas políticas de oferta implican que también se deba clasificar la demanda total a atender por el proyecto en la misma proporción y porcentajes, según las distintas presentaciones de los platos de pollo a leña que se ofertaran. Todo esto dado que según la investigación de mercado realizada para este proyecto, los extractos socioeconómicos seleccionados para atender en este proyecto, son los que en su mayoría consumen la presentación del pollo a la brasa por 1/8 y por 1/4 de pollo respectivamente, generando a su vez mayores ingresos la atención en estas presentaciones por su mayor demanda, teniendo en cuenta que de esta manera se abarca una mayor participación de mercado, atendiendo esta clientela que anteriormente no se consideraba por tener menores recursos económicos.

#### **IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**

##### **4.1 La organización.**

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa “SABORCITO A LEÑA” al 2018.



Elaboración propia

## 4.2 Puestos, tareas y funciones

### a) Puesto: Gerente

**Tareas:** Dirige las actividades internas y externas de la empresa, supervisa los procesos tanto productivos como los de atención al cliente, buscando la excelencia en los procesos de la empresa como el máximo crecimiento y posicionamiento en el mercado objetivo del negocio, buscando maximizar el valor de la empresa.

Funciones:

1. Planeamiento y diseño de estrategias de marketing.
2. Definir políticas de ventas.



3. Establecer indicadores de procesos de cada área.
4. Control de los resultados operativos
5. Diseño de programas de mejora del ambiente laboral y de motivación del personal
6. Control de personal
7. Control y manejo de los costos y finanzas de la empresa.

**b) Puesto:** Jefe de producción – “Maestro de Cocina”

**Tareas:** Dirigir el área de elaboración de los platos de la carta del negocio, así como supervisar el proceso logístico de suministros y almacenamiento de los ingredientes, bebidas, materiales, equipos, utensilios e instrumentos necesarios en la cocina.

Funciones:

1. Preparar los platos de la carta (arroz chaufa especial, preparar las cremas y ajíes, preparar el aderezo y aderezar el pollo, preparar las distintas ensaladas, etc.)
2. Supervisar los procesos de horneado del pollo, preparación de los insumos e ingredientes
3. Supervisar y guiar a los ayudantes y asistentes de cocina
4. Controlar y supervisar el stock de los ingredientes e insumos de cocina
5. Seleccionar a los proveedores de carnes, verduras, papas, y demás ingredientes para la elaboración de los platos
6. Selección de Insumos e ingredientes de cocina
7. Selección de instrumentos utensilios y equipos de cocina.
8. Dar y probar la sazón final de los platos de la carta.
9. Generar pedidos de compra de suministros e insumos para el área de cocina
10. Dar cuenta de la producción y los indicadores del área de cocina.

**c) Puesto:** Jefe de integración de procesos y atención al cliente.

**Tareas:** Realiza las actividades de supervisar y controlar los procesos de atención al cliente, así como de la integración entre los procesos de la cocina y del área de atención al cliente.

Funciones:

1. Supervisar y controlar al equipo de atención en mesa (mozo/camarera I, II, III y despachador de pedidos)
2. Supervisar y controlar al equipo de atención por delivery (repartidor de delivery, recepcionista de pedidos/cajera).
3. Supervisar el cierre de caja, realizado por la cajera(o)
4. Atender los pedidos de compra de suministros e insumos para el área de cocina realizado por el jefe de producción
5. Dar cuenta de los ingresos y egresos diarios del negocio a la gerencia.
6. Coordinar con la/el asistente administrativo(a) sobre las necesidades del área de atención al cliente y de la seguridad del personal y del local

**d) Puesto:** Asistente administrativo(a)

**Tarea:** Realizar actividades financieras, de tributación, bancarias, de recursos humanos, y apoyar a la gerencia en toda gestión y trámite necesario para la operatividad de la empresa.

Funciones:

1. Apoyar en el control financiero de la empresa.
2. Pago a proveedores
3. Pago de remuneraciones
4. Ordenar y remitir los comprobantes tributarios al asesor contable tributario externo
5. Realizar trámites bancarios
6. Apoyar en las acciones de marketing y publicidad
7. Atender y tramitar con gerencia las necesidades del personal de atención al cliente y de producción y las necesidades del local.
8. Compra de útiles y suministros de oficina

9. Manejar la caja chica de la empresa.

**e) Puesto:** Ayudantes de cocina (8 puestos)

**Tarea:** Realizan las actividades de apoyar al maestro de cocina en la elaboración de los platos de la carta.

Funciones:

1. Preparar los platos que el maestro de cocina le delegue
2. Freír y preparar los patacones, las papas, plátanos, y papas doradas.
3. Preparar el arroz chaufa simple
4. Picar las verduras y alistarlas para la preparación de la ensalada.
5. Preparar los refrescos de frutas regionales y de estación.
6. Emplatado y presentación de los platos de la carta.

**f) Puesto:** Ayudante de cocina II

**Tarea:** Realiza las actividades de asar los pollos a la leña en el horno y apoyar al maestro de cocina en alistar los ingredientes para la elaboración de los platos de la carta.

Funciones:

1. Lavar, alistar y limpiar el pollo
2. Alistar y prender el horno
3. Asar los pollos a la leña
4. Lavar y limpiar ingredientes como (papas, plátano, verduras, etc.)
5. Pelar papas, plátanos, ajos y otros insumos y especias.
6. Cocinar el arroz para la preparación del arroz chaufa
7. Lavar las frutas
8. Otras labores que el maestro de cocina le indique.

**g) Puesto:** Asistente de cocina

**Tarea:** Realiza las actividades de apoyar al maestro de cocina en la logística del área de cocina (aprovisionamiento de suministros e insumos de cocina, así como del correcto almacenamiento de los mismos), también apoya en la limpieza de los utensilios e instrumentos de cocina, platos y cubertería, así como en la elaboración de las cremas y ajíes, su envasado para despacho y otras labores que el maestro de cocina le indique.

Funciones:

1. Compra de productos para elaboración de los platos según las indicaciones del maestro de cocina.
2. Almacenamiento de los suministros ingrediente y demás productos para la elaboración de los platos
3. Control de las existencias de productos e ingredientes de cocina.
4. Limpieza del área de cocina, utensilios, e instrumentos de cocina, platos y cubertería.
5. Apoyo en la elaboración de cremas y ajíes, así como en su embolsado
6. Apoyo en el alistado, limpiado, pelado, picado y cortado de los ingredientes para la elaboración de los platos de la carta.
7. Otras labores que el maestro de cocina le indique.

**h) Puesto: Cajero(a)**

**Tarea:** Realiza las actividades de atención al cliente en cuanto al cobro de la cuenta de consumo de los clientes, la recepción del cobro por delivery, realizar los pagos urgentes de los pedidos del área de cocina, toma de pedido de la atención por delivery, cuadre de caja y otras labores que el jefe de integración de procesos y atención al cliente le indique.

Funciones:

1. Cobrar la cuenta de pedidos en meza, para llevar y delivery

2. Emitir los comprobantes de venta
3. Usar la maquina ticketera y el POS para pagos con tarjeta de débito/crédito
4. Pagar los pedidos de compra urgentes del área de cocina.
5. Tomar los pedidos de delivery
6. Cuadrar y rendir la caja al jefe de integración de procesos y atención al cliente al cierre del día.
7. Otras labores que el jefe de integración de procesos y atención al cliente le indique.

**i) Puesto:** Despachador de pedidos

**Tarea:** Realiza las actividades de atención al cliente en cuanto al despacho de pedidos en meza y por delivery, así como la coordinación con el área de cocina para el flujo y atención de los pedidos.

Funciones:

1. Despacha los pedidos de meza, de los platos servidos en el área de cocina
2. Recepciona los pedidos de meza, para llevar, y por delivery entregado por los mozos/camarera y por la cajera
3. Registra los pedidos y envía los pedidos al área de cocina
4. Prepara y alista en los envases térmicos los pedidos que son para llevar y los que son por delivery.
5. Recibe de la cocina los alimentos preparados que son para llevar y para el delivery.
6. Llena las bolsas con las cremas y los ajíes que serán usados en los pedidos para llevar y por delivery.
7. Otras labores que el jefe de integración de procesos y atención al cliente le indique.

**j) Puesto:** Repartidores de delivery (4 puestos)

**Tarea:** Realizan las actividades de atención al cliente en cuanto a la atención por delivery, asegurándose que el pedido llegue a tiempo y en perfectas condiciones de atención.

Funciones:

1. Conducir el vehículo repartidor de delivery
2. Recibir los pedidos de delivery del despachador de pedidos
3. Dar cuenta a caja del cobro de las atenciones por delivery
4. Asegurarse de que los pedidos se entreguen a tiempo.
5. Hacer la revisión del vehículo repartidor antes de empezar las atenciones por delivery
6. Realizar reportes diarios de todos los pedidos atendidos por delivery.
7. Apoyar como chofer del área de cocina para la compra de los suministros e ingredientes de cocina.
8. Otras labores que el jefe de integración de procesos y atención al cliente le indique.

**k) Puestos:** Mozos/camareras (6 puestos)

**Tarea:** Realizan las actividades de atención al cliente en cuanto a la atención en el local del negocio, cuidando que se cumplan las claves del negocio en cuanto a los puntos de contacto entre el cliente y ellos, asegurándose de dar un servicio de excelencia a los clientes.

Funciones:

1. Impulsar al local desde la entrada del cliente.
2. Rápida atención en la meza
3. Buena entrega de los platos de la carta
4. Estar pendiente de los clientes por si necesitan algo más.
5. Entregar y cobrar la cuenta de los clientes de meza.
6. Dar un grato hasta pronto a los clientes.
7. Entregar a caja el cobro de las cuentas de meza.

8. Otras labores que el jefe de integración de procesos y atención al cliente le indique.

### **4.3 Condiciones laborales**

Se tendrán trabajadores a tiempo completo en turnos rotativos para asegurar la atención del negocio de lunes a domingo desde la 1 de la tarde.

Los trabajadores del área de asesoría contable tributaria no pertenecerán a la empresa, dado que serán contratados como servicio externo.

Inicialmente la empresa estará en el régimen de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), y con el crecimiento del negocio alcanzando las ventas anuales proyectadas se pasará al régimen general donde los trabajadores obtendrán mayores beneficios laborales.

Es importante señalar esta característica pues impacta en el costo laboral del trabajador a tomar.

### **4.4 Régimen tributario.**

La empresa se acogerá a la “Ley de promoción en la inversión en la Amazonía (reduce el pago del impuesto a la renta de 30% (general) a 5% (de manera excepcional).

Requiere que la empresa esté ubicada en los departamentos de Loreto, Madre de Dios, y los distritos de Iparia y Masisea de la provincia de Coronel Portillo y las provincias de Atalaya y Purús del departamento de Ucayali para gozar del beneficio excepcional de la tasa del 5% del impuesto a la renta.

Además, en el primer párrafo del numeral 11.1 del artículo 11° de la Ley de Amazonía establece que se encuentra comprendida a la actividad económica de turismo como una de las actividades económicas que gozaran del beneficio de la tasa del impuesto a la renta de esta ley

De otro lado, el artículo 3° del reglamento de la ley de Amazonía, en

relación con el numeral 11.1 del artículo 11° de dicha ley define como actividad de turismo a aquella que comprende las actividades contempladas en el artículo 17° de la Ley N° 26961 “Ley para el desarrollo de la actividad turística” la cual fue derogada por la Ley N° 29408 “Ley general de turismo” la cual acoge y mejora lo dispuesto en el artículo 17° de la Ley N° 26961; en su artículo 27° y en el Anexo N° 1, donde se define la relación de prestaciones y actividades de servicios turísticos, dentro de las cuales se encuentra los servicios de restaurantes y afines, efectuadas por empresas previamente calificadas como prestadores de servicios turísticos por el Ministerio de Industria y Turismo, a través de los gobiernos regionales.

Por todas las consideraciones anteriores la empresa cumple con todos los requisitos para acogerse a la Ley de promoción en la inversión en la Amazonía con la tasa del 5% del impuesto a la renta.

## V. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 5.1 Estudio económico.

#### A. Estudio de la demanda

Tabla 1. Comportamiento del mercado: tendencias y participación.

|  | Año 1     | Año 2     | Año 3     |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Demanda actual anual pollo entero a la brasa - Iquitos | 2,695,074 |           |           |
| Tendencia de crecimiento del mercado                   | 0%        | 10%       | 10%       |
| Demanda estimada anual (pollo entero a la brasa)       | 2,695,074 | 2,964,581 | 3,261,039 |
| Participación de mercado                               | 2%        | 2.2%      | 2.42%     |
| Demanda del proyecto (pollo entero a la brasa/ año)    | 53,902    | 65,221    | 78,917    |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 2. Clasificación de la demanda por 1/4 de pollo a la brasa

|  |         | Año 1  | Año 2   | Año 3   |
|--|---------|--------|---------|---------|
| Demanda del proyecto (pollo entero a la brasa/ año)  | Tabla 1 | 53,902 | 65,221  | 78,917  |
| Según políticas del negocio el 40% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros, se atenderán en presentación de 1/4 de pollo. | 40%     | 21,561 | 26,088  | 31,566  |
| Cantidad de 1/4 de pollo que se obtiene de un pollo entero   |         | 4      | 4       | 4       |
| Demanda del proyecto en platos de 1/4 de pollo a la brasa/ año (40% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros)              |         | 86,244 | 104,352 | 126,264 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Clasificación de la demanda por 1/8 de pollo a la brasa

|  |         | Año 1   | Año 2   | Año 3   |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Demanda del proyecto (pollo entero a la brasa/ año)  | Tabla 1 | 53,902  | 65,221  | 78,917  |
| Según políticas del negocio el 53% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros, se atenderán en presentación de 1/8 de pollo. | 53%     | 28,568  | 34,567  | 41,826  |
| Cantidad de 1/8 de pollo que se obtiene de un pollo entero   |         | 8       | 8       | 8       |
| Demanda del proyecto en platos de 1/8 de pollo a la brasa/ año (53% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros)              |         | 228,544 | 276,536 | 334,608 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Clasificación de la demanda por pollo entero a la brasa.

|  |         | Año 1  | Año 2  | Año 3  |
|--|---------|--------|--------|--------|
| Demanda del proyecto (pollo entero a la brasa/ año)  | Tabla 1 | 53,902 | 65,221 | 78,917 |
| Según políticas del negocio el 7% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros, se atenderán en presentación de 1 pollo a la leña entero | 7%      | 3,773  | 4,566  | 5,524  |
| Demanda del proyecto en presentación de pollo entero a la brasa/ año (7% del total de la demanda del proyecto en pollos enteros)                   |         | 3,773  | 4,566  | 5,524  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Clasificación de la demanda por bebidas como acompañante del pollo a la brasa.

|  |         | Año 1  | Año 2  | Año 3  |
|--|---------|--------|--------|--------|
| Demanda del proyecto (pollo entero a la brasa/ año)  | Tabla 1 | 53,902 | 65,221 | 78,917 |
| Cantidad promedio de jarras de refresco natural que se consumen por cada pollo entero a la brasa |         | 1      | 1      | 1      |
| Demanda del proyecto en jarras de refresco natural/ año  |         | 53,902 | 65,221 | 78,917 |

Fuente: Elaboración propia

## B. Capacidad de oferta del proyecto e ingresos por ventas

Tabla 6. Ingreso por ventas en platos de 1/4 de pollo a la leña

|   |           | Año 1        | Año 2        | Año 3        |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Oferta: capacidad de ventas en 1/4 de pollos a la leña (40% de la capacidad de oferta según políticas de oferta del proyecto)                 |           | 120,960      | 120,960      | 120,960      |
| Primera restricción: demanda (en 1/4 de pollo a la brasa/año)   | Tabla 2   | 86,244       | 104,352      | 126,264      |
| Ventas anuales (en 1/4 de pollo a la leña)  |           | 86,244       | 104,352      | 120,960      |
| Precio mercado de las principales pollerías de Iquitos (menor precio de 1/4 de pollo con chaufa, plátano ó papa de las principales pollerías) | Cuadro 11 | S/ 18.00     | S/ 18.00     | S/ 18.00     |
| Precio producto (plato de 1/4 de pollo a la leña con chaufa y guarnición)- según estrategia de precio del proyecto                            |           | S/ 17.00     | S/ 17.00     | S/ 17.00     |
| Tendencia del precio nacional de pollo a la brasa - INEI  |           | 0%           | 4.5%         | 5%           |
| Precio de venta efectiva de plato de 1/4 de pollo a la leña   |           | S/ 17.00     | S/ 17.50     | S/. 18.5     |
| Ingresos por venta total anual de 1/4 de pollo a la leña  |           | S/ 1,466,148 | S/ 1,826,160 | S/ 2,237,760 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Ingreso por ventas en platos de 1/8 de pollo a la leña

|   |           | Año 1        | Año 2        | Año 3        |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Oferta: capacidad de ventas en 1/8 de pollos a la leña (53% de la capacidad de oferta según políticas de oferta del proyecto)                 |           | 320,400      | 320,400      | 320,400      |
| Segunda restricción: demanda (en 1/8 de pollo a la brasa/año)   | Tabla 3   | 228,544      | 276,536      | 334,608      |
| Ventas anuales (en 1/8 de pollo a la leña)  |           | 228,544      | 276,536      | 320,400      |
| Precio mercado de las principales pollerías de Iquitos (menor precio de 1/8 de pollo con chaufa, plátano ó papa de las principales pollerías) | Cuadro 11 | S/ 10.00     | S/ 10.00     | S/ 10.00     |
| Precio producto (plato de 1/8 de pollo a la leña con chaufa y guarnición)- según estrategia de precio del proyecto                            |           | S/ 9.00      | S/ 9.00      | S/ 9.00      |
| Tendencia del precio nacional de pollo a la brasa - INEI  |           | 0%           | 4.5%         | 5%           |
| Precio de venta efectiva de plato de 1/8 de pollo a la leña   |           | S/ 9.00      | S/ 9.50      | S/. 9.9      |
| Ingresos por venta total anual de 1/8 de pollo a la leña  |           | S/ 2,056,896 | S/ 2,627,092 | S/ 3,171,960 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Ingreso por ventas en la presentación de 1 pollo entero a la leña

|   |           | Año 1      | Año 2      | Año 3      |
|---|-----------|------------|------------|------------|
| Oferta: capacidad de ventas en presentación de 1 pollo entero a la leña (7% de la capacidad de oferta según políticas de oferta del proyecto)   |           | 5,400      | 5,400      | 5,400      |
| Tercera restricción: demanda (por pollo entero a la brasa/año)  | Tabla 4   | 3,773      | 4,566      | 5,524      |
| Ventas anuales (por pollo entero a la leña)   |           | 3,773      | 4,566      | 5,400      |
| Precio mercado de las principales pollerías de Iquitos (menor precio de 1 pollo entero con chaufa, plátano ó papa de las principales pollerías) | Cuadro 11 | S/ 70.00   | S/ 70.00   | S/ 70.00   |
| Precio producto (presentación de 1 pollo entero a la leña con chaufa y guarnición)- según estrategia de precio del proyecto                     |           | S/ 66.00   | S/ 66.00   | S/ 66.00   |
| Tendencia del precio nacional de pollo a la brasa - INEI  |           | 0%         | 4.5%       | 5%         |
| Precio de venta efectiva 1 pollo entero a la leña   |           | S/ 66.00   | S/ 69.00   | S/. 72.00  |
| Ingresos por venta total anual de pollo entero a la leña  |           | S/ 249,018 | S/ 315,054 | S/ 388,800 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Ingreso por ventas de bebidas (jarra de refrescos naturales)

|   |           | Año 1      | Año 2      | Año 3      |
|---|-----------|------------|------------|------------|
| Oferta: capacidad de ventas (jarras de refrescos naturales)   |           | 75,600     | 75,600     | 75,600     |
| Cuarta restricción: demanda (jarra de refrescos naturales/año)  | Tabla 5   | 53,902     | 65,221     | 78,917     |
| Ventas anuales (jarras de refresco)   |           | 53,902     | 65,221     | 75,600     |
| Precio mercado de las principales pollerías de Iquitos (menor precio de jarra de refresco de las principales pollerías) | Cuadro 11 | S/ 10.00   | S/ 10.00   | S/ 10.00   |
| Precio producto (jarra de refresco)- según estrategia de precio del proyecto  |           | S/ 9.50    | S/ 9.50    | S/ 9.50    |
| Tendencia del precio  |           | 0%         | 0.5%       | 1%         |
| Precio de venta efectiva (jarra de refresco)  |           | S/ 9.50    | S/ 9.60    | S/ 9.60    |
| Ingresos por venta total anual de jarras de refresco  |           | S/ 512,069 | S/ 626,122 | S/ 725,760 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Total, ingreso por ventas anuales del proyecto

|  |         | Año 1               | Año 2               | Año 3               |
|--|---------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos por venta total anual de 1/4 de pollo a la leña | Tabla 6 | S/ 1,466,148        | S/ 1,826,160        | S/ 2,237,760        |
| Ingresos por venta total anual de 1/8 de pollo a la leña | Tabla 7 | S/ 2,056,896        | S/ 2,627,092        | S/ 3,171,960        |
| Ingresos por venta total anual de pollo entero a la leña | Tabla 8 | S/ 249,018          | S/ 315,054          | S/ 388,800          |
| Ingresos por venta total anual de jarras de refresco     | Tabla 9 | S/ 512,069          | S/ 626,122          | S/ 725,760          |
| <b>Total, ingresos anuales por venta</b>                 |         | <b>S/ 4,284,131</b> | <b>S/ 5,394,428</b> | <b>S/ 6,524,280</b> |

Fuente: Elaboración propia

### C. Calculo del costó de producción y del costo de venta

Tabla 11. Costo de producción de 10 pollos a la leña

| <b>Cant.</b>  | <b>Producto, ingrediente, insumo</b>  | <b>Costo unitario (Soles)</b> | <b>Costo total (Soles)</b> |
|---|---|-------------------------------|----------------------------|
| 10  | Pollos de 2 a 2.2 kg. preparados (pelado, limpiado, cortado en 1/4)   |                               | 220.00                     |
| 1   | Aderezo para el pollo e ingredientes para el ají de cocona, crema de ají amarillo, mayonesa y demás cremas, así como para las ensaladas y otros ingredientes para las frituras y la preparación del arroz chaufa. |                               | 92.00                      |
| 9   | kg. de arroz para la preparación del “arroz chaufa”   | 3.00                          | 27.00                      |
| 6   | kg. de papa “para la preparación de la papa dorada y frita”   | 1.80                          | 10.80                      |
| 1/3   | De racimo de plátano  | 18.00                         | 6.00                       |
| 1/9   | De balón de gas de 10 kg. (un balón de gas de 10 kg. rinde para las frituras y la preparación del arroz chaufa para 90 pollos a la leña)  | 43.00                         | 4.80                       |
| 8   | Atados de leña (para el horneado del pollo)   |                               | 8.00                       |
| 1   | Productos para despacho a delivery y atención en mesa: servilleta, bolsa para cremas y ají, contenedores térmicos (el 30% será atención a delivery).  |                               | 2.20                       |
| <b>Total, costo de producción de 10 pollos a la leña</b>  |   |                               | <b>S/ 370.80</b>           |
| <b>Costo de producción de un pollo a la leña (con chaufa, ensalada, cremas y guarnición)</b>        |   |                               | <b>S/ 37.08</b>            |
| <b>Costo de producción de un 1/4 de pollo a la leña (con chaufa, ensalada, cremas y guarnición)</b> |   |                               | <b>S/ 9.27</b>             |
| <b>Costo de producción de un 1/8 de pollo a la leña (con chaufa, ensalada, cremas y guarnición)</b> |   |                               | <b>S/ 4.64</b>             |

Fuente: Restaurant “Pollos a la leña Jakibara”

Elaboración propia

Tabla 12. Costo de producción de 8 jarras de refresco

| <b>Cant.</b>  | <b>Producto, ingrediente, insumo</b>                                | <b>Costo unitario</b><br>(Soles) | <b>Costo total</b><br>(Soles) |
|---|---|----------------------------------|-------------------------------|
| 1   | Botella de esencia natural concentrada de chica morada de 2 litros. | 19.00                            | 19.00                         |
| 38  | Limonos   | 0.20                             | 7.60                          |
| 1.5   | Kg. de azúcar   | 3.00                             | 4.50                          |
| <b>Total, costo de producción de 8 jarras de refresco</b> |   |                                  | <b>S/ 31.10</b>               |
| <b>Costo de producción de 1 jarra de refresco</b>         |   |                                  | <b>S/ 3.89</b>                |

Fuente: Restaurant "Pollos a la leña Jakibara"

Elaboración propia

Tabla 13. Costo de venta de 1/4 de pollo a la leña.

|   |              | Año 1            | Año 2            | Año 3              |
|---|--------------|------------------|------------------|--------------------|
| Necesidades anuales (1/4 de pollo a la leña.)               | Tabla 6      | 86,244           | 104,352          | 120,960            |
| Costo de producción de un 1/4 de pollo a la leña            | Tabla 11     | S/ 9.27          | S/ 9.27          | S/ 9.27            |
| Tendencia del costo de producción                           | IPC Feb 2018 | 0%               | 2%               | 2%                 |
| Costo de producción efectiva (de un 1/4 de pollo a la leña) |              | S/ 9.27          | S/ 9.46          | S/ 9.64            |
| <b>Total, costo de venta anual (1/4 de pollo a la leña)</b> |              | <b>S/799,482</b> | <b>S/986,690</b> | <b>S/1,166,600</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Costo de venta de 1/8 de pollo a la leña.

|   |              | Año 1              | Año 2              | Año 3              |
|---|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Necesidades anuales (1/8 de pollo a la leña.)               | Tabla 7      | 228,544            | 276,536            | 320,400            |
| Costo de producción de un 1/8 de pollo a la leña            | Tabla 11     | S/ 4.64            | S/ 4.64            | S/ 4.64            |
| Tendencia del costo de producción                           | IPC Feb 2018 | 0%                 | 2%                 | 2%                 |
| Costo de producción efectiva (de un 1/8 de pollo a la leña) |              | S/ 4.64            | S/ 4.73            | S/ 4.82            |
| <b>Total, costo de venta anual (1/8 de pollo a la leña)</b> |              | <b>S/1,059,301</b> | <b>S/1,307,379</b> | <b>S/1,545,050</b> |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 15. Costo de venta en presentación de pollo entero a la leña.

|   |              | Año 1     | Año 2     | Año 3     |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------|
| Necesidades anuales (de 1 pollo a la leña.)                             | Tabla 8      | 3,773     | 4,566     | 5,400     |
| Costo de producción (de 1 pollo a la leña.)                             | Tabla 11     | S/ 37.08  | S/ 37.08  | S/ 37.08  |
| Tendencia del costo de producción                                       | IPC Feb 2018 | 0%        | 2%        | 2%        |
| Costo de producción efectiva (de 1 pollo a la leña)                     |              | S/ 37.08  | S/ 37.82  | S/ 38.58  |
| Total, costo de venta anual (en presentación de pollo entero a la leña) |              | S/139,903 | S/172,693 | S/208,321 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Costo de venta de bebidas (jarras de refresco)

|   |              | Año 1     | Año 2     | Año 3     |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------|
| Necesidades anuales (jarras de refresco)                      | Tabla 9      | 53,902    | 65,221    | 75,600    |
| Costo de producción (de 1 jarra de refresco)                  | Tabla 12     | S/ 3.89   | S/ 3.89   | S/ 3.89   |
| Tendencia del costo de producción                             | IPC Feb 2018 | 0%        | 2%        | 2%        |
| Costo de producción efectiva (de 1 jarra de refresco)         |              | S/ 3.89   | S/ 3.97   | S/ 4.04   |
| Total, costo de venta anual (por ventas de jarra de refresco) |              | S/209,544 | S/258,617 | S/305,768 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Total, costo de venta anual del proyecto

|   |          | Año 1              | Año 2              | Año 3              |
|---|----------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Total, costo de venta anual (1/4 de pollo a la leña)                    | Tabla 13 | S/799,482          | S/986,690          | S/1,166,600        |
| Total, costo de venta anual (1/8 de pollo a la leña)                    | Tabla 14 | S/1,059,301        | S/1,307,379        | S/1,545,050        |
| Total, costo de venta anual (en presentación de pollo entero a la leña) | Tabla 15 | S/139,903          | S/172,693          | S/208,321          |
| Total, costo de venta anual (por ventas de jarra de refresco)           | Tabla 16 | S/209,544          | S/258,618          | S/305,768          |
| <b>Total, costo de venta anual del proyecto</b>                         |          | <b>S/2,208,230</b> | <b>S/2,725,380</b> | <b>S/3,225,740</b> |

Fuente: Elaboración propia

**D. Gastos e inversiones para la operatividad y puesta en marcha de la empresa**

Tabla 18. Gastos administrativos y operativos

| <b>Planillas de pago</b>                                       |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>Remuneraciones del personal</b>                             | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     |
| Gerentes   | 1                | 1                | 1                |
| Sueldo mensual   | S/2,800          | S/2,800          | S/2,800          |
| Asistentes   | 1                | 1                | 1                |
| Sueldo mensual   | S/1,100          | S/1,100          | S/1,100          |
| Jefes de áreas   | 2                | 2                | 2                |
| Sueldo mensual   | S/2,300          | S/2,300          | S/2,300          |
| Sueldos mensuales jefes de área                                | S/4,600          | S/4,600          | S/4,600          |
| Ayudantes de cocina  | 5                | 7                | 9                |
| Sueldo mensual   | S/1,200          | S/1,200          | S/1,200          |
| Sueldos mensuales ayudantes de cocina                          | S/6,000          | S/8,400          | S/10,800         |
| Asistente de cocina  | 1                | 1                | 1                |
| Sueldo mensual   | S/930            | S/930            | S/930            |
| Cajera(o)  | 1                | 1                | 1                |
| Sueldo mensual   | S/1,050          | S/1,050          | S/1,050          |
| Despachador de pedidos   | 1                | 1                | 1                |
| Sueldo mensual   | S/930            | S/930            | S/930            |
| Repartidores de delivery                                       | 3                | 4                | 4                |
| Sueldo mensual   | S/930            | S/930            | S/930            |
| Sueldos mensuales repartidores de delivery                     | S/2,790          | S/3,720          | S/3,720          |
| Mozos/camareras  | 4                | 5                | 6                |
| Sueldo mensual   | S/930            | S/930            | S/930            |
| Sueldos mensuales mozos/camareras                              | S/3,720          | S/4,650          | S/5,580          |
| <b>Remuneración total mensual</b>                              | <b>S/23,920</b>  | <b>S/28,180</b>  | <b>S/31,510</b>  |
| <b>Remuneración total anual</b>                                | <b>S/287,040</b> | <b>S/338,160</b> | <b>S/378,120</b> |
| <b>Aportes y beneficios sociales</b>                           |                  |                  |                  |
| Gratificaciones (pequeña empresa media gratificación – REMYPE) | -(*)             | S/28,180         | S/31,510         |
| Bonificación extraordinaria 9% en las 2 gratificaciones        | -(*)             | S/2,536          | S/2,836          |
| ESSALUD 9%   | S/25,834         | S/30,434         | S/34,031         |
| CTS (pequeña empresa 50% de la CTS – REMYPE)                   | -(*)             | S/14,677         | S/15,264         |
| <b>Total, planillas de pago anuales</b>                        | <b>S/312,874</b> | <b>S/413,988</b> | <b>S/461,761</b> |

| <b>Otros gastos administrativos y operativos</b>                            |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Servicio de asesoría contable tributaria                                    | S/400            | S/400            | S/400            |
| Servicios públicos (luz, agua, desagua, arbitrios municipales, cable, etc.) | S/920            | S/920            | S/920            |
| Útiles y materiales de oficina  | S/140            | S/140            | S/140            |
| Productos de aseo y limpieza  | S/350            | S/350            | S/350            |
| Combustible para los vehículos de delivery                                  | S/540            | S/540            | S/540            |
| Servicio de mantenimiento de equipos, maquinas, vehículos e infraestructura | S/350            | S/550            | S/650            |
| Otros   | S/1,400          | S/1,400          | S/1,400          |
| Total, mensual otros gastos   | S/4,100          | S/4,300          | S/4,400          |
| <b>Total, anual otros gastos</b>  | <b>S/49,200</b>  | <b>S/51,600</b>  | <b>S/52,800</b>  |
| Acondicionamiento del local y sus áreas.                                    | S/340,000        | S/10,000         | S/10,000         |
| Fondo de operación para la operatividad y planillas los 3 primeros meses    | S/80,000         | -----            | -----            |
| Seguro contra incendios   | S/3,000          | S/3,000          | S/3,000          |
| <b>Total, anual gastos administrativos y operativos</b>                     | <b>S/785,074</b> | <b>S/478,588</b> | <b>S/527,561</b> |

Fuente: Elaboración propia

\* AÑO 1 – La empresa estará inscrita como micro empresa en el REMYPE, por lo que solo le corresponde la aportación a ESSALUD

Tabla 19. Gastos comerciales.

| <b>Rubros</b>       | Año 1            | Año 2            | Año 3            |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Publicidad          | S/12,950         | S/15,950         | S/16,950         |
| Alquiler local      | S/4,500          | S/4,500          | S/4,500          |
| Promociones         | S/8,000          | S/9,000          | S/10,000         |
| Otros               | S/1,100          | S/1,100          | S/1,100          |
| Total, mensual      | S/26,550         | S/30,550         | S/32,550         |
| <b>Total, anual</b> | <b>S/318,600</b> | <b>S/366,600</b> | <b>S/390,600</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Gastos de implementación (instrumentos y materiales para el funcionamiento del negocio)

| <b>Rubros</b>   | Año 1           | Año 2           | Año 3           |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Materiales e instrumentos de cocina   | S/950           | S/700           | S/850           |
| Ollas y sartenes  | S/900           | S/300           | S/500           |
| Cuartería y cuchillos   | S/550           | S/100           | S/200           |
| Uniformes y elementos de seguridad e higiene                                | S/1,890         | S/1,890         | S/1,890         |
| Vasos, jarras, platos, azafates, fuentes, etc.                              | S/3,150         | S/1,150         | S/1,150         |
| Materiales e instrumentos para la atención en mesa y en el área de despacho | S/900           | S/600           | S/850           |
| Otros materiales para el funcionamiento del negocio                         | S/7,800         | S/7,600         | S/7,900         |
| <b>Total, anual</b>   | <b>S/16,140</b> | <b>S/12,340</b> | <b>S/13,340</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Gastos preoperativos

| <b>Rubros</b>   | Año 0               | Año 1        | Año 2        | Año 3        |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Estudio de mercado  | S/5,500             | -----        | -----        | -----        |
| Constitución de empresa                                   | S/700               | -----        | -----        | -----        |
| Licencias y permisos (municipales, gubernamentales, etc.) | S/1,000             | -----        | -----        | -----        |
| Trámites y gestiones diversas                             | S/1,900             | -----        | -----        | -----        |
| <b>Total, anual</b>                                       | <b>(**) S/9,100</b> | <b>S/. 0</b> | <b>S/. 0</b> | <b>S/. 0</b> |

Fuente: Elaboración propia

\*\* Activo Intangible, tiene una amortización de 8 años que es el tiempo de operación del negocio.

## 5.2 Estudio financiero.

Tabla 22. Inversión en activos fijos

| <b>Rubros</b>   | Valor adquisición | Cant. | Valor total     | Tiempo vida | Depreciación anual |
|---|-------------------|-------|-----------------|-------------|--------------------|
| Local   | S/. 0             | 1     | S/. 0           | 20          | S/. 0              |
| Terreno   | S/. 0             | 1     | S/. 0           | 0           | S/. 0              |
| <b>Equipos y artefactos</b>   |                   |       |                 |             |                    |
| Corta papa  | S/119             | 5     | S/595           | 3           | S/198              |
| Cocina industrial de 2 hornillas  | S/2,500           | 2     | S/5,000         | 5           | S/1,000            |
| Olla arrocera industrial de 10 kilos  | S/760             | 3     | S/2,280         | 3           | S/760              |
| Licuada de 5 velocidades  | S/190             | 4     | S/760           | 3           | S/253              |
| Horno microondas de 31 lt   | S/295             | 1     | S/295           | 3           | S/98               |
| Ventiladores (de pared)   | S/110             | 8     | S/880           | 3           | S/293              |
| Ventiladores (de techo)   | S/220             | 4     | S/880           | 5           | S/176              |
| Congelador horizontal whirlpool - 291 lts.  | S/899             | 4     | S/3,596         | 5           | S/719              |
| Refrigeradores  | S/1,050           | 2     | S/2,100         | 5           | S/420              |
| Televisor LED   | S/1,580           | 3     | S/4,740         | 3           | S/1,580            |
| Computadora de escritorio   | S/1,450           | 3     | S/4,350         | 5           | S/870              |
| <b>Vehículos</b>  |                   |       |                 |             |                    |
| Motocicletas 125 CC todo terreno  | S/4,890           | 4     | S/19,560        | 5           | S/3,912            |
| <b>Muebles</b>  |                   |       |                 |             |                    |
| Mesa de plástico (estilo de madera)   | S/114             | 14    | S/1,596         | 3           | S/532              |
| Sillas de plástico (estilo de madera)   | S/45              | 56    | S/2,520         | 3           | S/840              |
| Estantes  | S/230             | 13    | S/2,990         | 5           | S/598              |
| Butacas dobles para pollería (para la atención de los clientes)   | S/850             | 10    | S/8,500         | 5           | S/1,700            |
| Mesas para las butacas dobles   | S/250             | 10    | S/2,500         | 5           | S/500              |
| Mesas de metal inoxidable para la cocina  | S/350             | 3     | S/1,050         | 5           | S/210              |
| <b>Maquinas</b>   |                   |       |                 |             |                    |
| Refresquera de 2 tanques  | S/2,200           | 2     | S/4,400         | 5           | S/880              |
| Freidora de 2 tanques   | S/2,700           | 3     | S/8,100         | 5           | S/1,620            |
| Extractor de vapor  | S/190             | 4     | S/760           | 3           | S/253              |
| Horno de panadería tipo panal   | S/4,000           | 1     | S/4,000         | 5           | S/800              |
| Caja registradora computarizada para restaurantes (incluye impresora térmica, monitor, CPU, y gaveta para dinero) | S/2,200           | 1     | S/2,200         | 5           | S/440              |
| <b>Total</b>  |                   |       | <b>S/83,652</b> |             | <b>S/18,654</b>    |

Fuente: Investigación de mercado (precios de los principales distribuidores de máquinas, equipos y artefactos para industrias y comercios a febrero de 2018)

Elaboración propia

Tabla 23. Depreciación y amortización en activos fijos

|   | Valor inicial   | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Residual        |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Depreciación activo fijo                | S/83,652        | S/18,654        | S/18,654        | S/18,654        | S/27,690        |
| Amortización activo intangible (8 años) | S/9,100         | S/1,138         | S/1,138         | S/1,138         | S/5,688         |
| <b>Total</b>                            | <b>S/92,752</b> | <b>S/19,791</b> | <b>S/19,791</b> | <b>S/19,791</b> | <b>S/33,378</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Presupuesto de apertura y puesta en marcha del proyecto

| Rubros   | Año 0           | Mes 1/Año 1      |
|--|-----------------|------------------|
| Gastos preoperativos   | S/9,100         |                  |
| Gastos comerciales (mes 1/año 1)   |                 | S/26,550         |
| Gastos de implementación (año 1)   |                 | S/16,140         |
| Acondicionamiento del local y sus áreas.                                   |                 | S/340,000        |
| Fondo de operación para la operatividad y planillas los 3 primeros meses   |                 | S/80,000         |
| Inversión en activos fijos   | S/83,652        |                  |
| Primera existencia (mes 1/año 1)   |                 | S/184,019        |
| <b>Total, presupuesto por año</b>  | <b>S/92,752</b> | <b>S/646,709</b> |
| <b>Total, presupuesto de apertura y puesta en marcha del proyecto</b>      |                 | <b>S/739,461</b> |
| <b>Estructura de capital</b>   |                 |                  |
| <b>Apalancamiento por endeudamiento (70 % del presupuesto de apertura)</b> |                 | <b>S/517,623</b> |
| <b>Aportes de los socios (30 % del presupuesto de apertura)</b>            |                 | <b>S/221,838</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Programa de endeudamiento

| Préstamo con garantía inmobiliaria                |                  | Deuda a tomar: S/. 517,623 |                   |                  |               |
|---|------------------|----------------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Tasa de interés compensatoria efectiva anual fija |                  | 10.99 %                    | 48                | meses            |               |
| Tasa de costo efectivo anual                      |                  | 12.16 %                    | Mensual           | 1.01 %           |               |
| Nro   | Amortización     | Interés                    | Seguro desgrabam. | Cuota total      | Saldo capital |
| 1   | 8,770            | 4,366                      | 375               | 13,511           | S/517,623     |
| 2   | 8,527            | 4,589                      | 395               | 13,511           | S/508,853     |
| 3   | 8,769            | 4,366                      | 375               | 13,511           | S/500,326     |
| 4   | 8,697            | 4,434                      | 381               | 13,511           | S/491,556     |
| 5   | 8,935            | 4,214                      | 362               | 13,511           | S/482,860     |
| 6   | 8,869            | 4,274                      | 367               | 13,511           | S/473,925     |
| 7   | 8,956            | 4,194                      | 360               | 13,511           | S/465,055     |
| 8   | 9,188            | 3,981                      | 342               | 13,511           | S/456,099     |
| 9   | 9,134            | 4,031                      | 346               | 13,511           | S/446,911     |
| 10  | 9,362            | 3,821                      | 328               | 13,511           | S/437,777     |
| 11  | 9,315            | 3,864                      | 332               | 13,511           | S/428,415     |
| 12  | 9,406            | 3,780                      | 325               | 13,511           | S/419,099     |
| <b>Total</b>                                      | <b>S/107,930</b> | <b>S/49,914</b>            | <b>S/4,288</b>    | <b>S/162,132</b> |               |

| Nro          | Amortización     | Interés         | Seguro desgramam. | Cuota total      | Saldo capital |
|--------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|
| 13           | 9,888            | 3,336           | 287               | 13,511           | S/409,693     |
| 14           | 9,595            | 3,606           | 310               | 13,511           | S/399,805     |
| 15           | 9,813            | 3,405           | 293               | 13,511           | S/390,210     |
| 16           | 9,785            | 3,431           | 295               | 13,511           | S/380,397     |
| 17           | 9,999            | 3,234           | 278               | 13,511           | S/370,612     |
| 18           | 9,979            | 3,253           | 279               | 13,511           | S/360,613     |
| 19           | 10,077           | 3,162           | 272               | 13,511           | S/350,634     |
| 20           | 10,283           | 2,972           | 256               | 13,511           | S/340,557     |
| 21           | 10,276           | 2,979           | 256               | 13,511           | S/330,274     |
| 22           | 10,479           | 2,792           | 240               | 13,511           | S/319,998     |
| 23           | 10,479           | 2,792           | 240               | 13,511           | S/309,519     |
| 24           | 10,582           | 2,697           | 232               | 13,511           | S/299,040     |
| <b>Total</b> | <b>S/121,235</b> | <b>S/37,660</b> | <b>S/3,236</b>    | <b>S/162,132</b> |               |

| Nro          | Amortización     | Interés         | Seguro desgramam. | Cuota total      | Saldo capital |
|--------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|
| 25           | 10,960           | 2,349           | 202               | 13,511           | S/288,458     |
| 26           | 10,793           | 2,503           | 215               | 13,511           | S/277,498     |
| 27           | 10,984           | 2,327           | 200               | 13,511           | S/266,704     |
| 28           | 11,006           | 2,306           | 198               | 13,511           | S/255,721     |
| 29           | 11,192           | 2,136           | 183               | 13,511           | S/244,715     |
| 30           | 11,224           | 2,106           | 181               | 13,511           | S/233,523     |
| 31           | 11,334           | 2,005           | 172               | 13,511           | S/222,299     |
| 32           | 11,512           | 1,841           | 158               | 13,511           | S/210,965     |
| 33           | 11,557           | 1,799           | 155               | 13,511           | S/199,454     |
| 34           | 11,730           | 1,640           | 141               | 13,511           | S/187,896     |
| 35           | 11,786           | 1,589           | 136               | 13,511           | S/176,166     |
| 36           | 11,901           | 1,482           | 127               | 13,511           | S/164,380     |
| <b>Total</b> | <b>S/135,979</b> | <b>S/24,084</b> | <b>S/2,070</b>    | <b>S/162,132</b> |               |

| Nro                    | Amortización     | Interés          | Seguro desgramam. | Cuota total      | Saldo capital |
|------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| 37                     | 12,114           | 1,286            | 110               | 13,511           | S/152,479     |
| 38                     | 12,136           | 1,266            | 109               | 13,511           | S/140,365     |
| 39                     | 12,296           | 1,119            | 96                | 13,511           | S/128,229     |
| 40                     | 12,376           | 1,045            | 90                | 13,511           | S/115,933     |
| 41                     | 12,530           | 904              | 78                | 13,511           | S/103,557     |
| 42                     | 12,619           | 821              | 70                | 13,511           | S/91,027      |
| 43                     | 12,743           | 707              | 61                | 13,511           | S/78,408      |
| 44                     | 12,889           | 573              | 49                | 13,511           | S/65,664      |
| 45                     | 12,994           | 476              | 41                | 13,511           | S/52,776      |
| 46                     | 13,134           | 347              | 30                | 13,511           | S/39,781      |
| 47                     | 13,250           | 240              | 21                | 13,511           | S/26,647      |
| 48                     | 13,397           | 121              | 10                | 13,528           | S/13,397      |
| <b>Total</b>           | <b>S/152,479</b> | <b>S/8,906</b>   | <b>S/764</b>      | <b>S/162,149</b> | <b>S/0</b>    |
| <b>Totales a pagar</b> | <b>S/517,623</b> | <b>S/120,563</b> | <b>S/10,359</b>   | <b>S/648,545</b> |               |

Fuente: Banco Interbank  
Elaboración propia

Tabla 26. Estado de resultados económicos

| <b>EGP</b>                          | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por ventas                 | S/4,284,131      | S/5,394,428        | S/6,524,280        |
| Costo ventas                        | S/2,208,230      | S/2,725,380        | S/3,225,740        |
| Margen bruto                        | S/2,075,901      | S/2,669,048        | S/3,298,540        |
| Gastos administrativos y operativos | S/785,074        | S/478,588          | S/527,561          |
| Gastos comerciales                  | S/318,600        | S/366,600          | S/390,600          |
| Gastos de implementación            | S/16,140         | S/12,340           | S/13,340           |
| Depreciación                        | S/19,791         | S/19,791           | S/19,791           |
| Margen operativo                    | S/936,296        | S/1,791,729        | S/2,347,248        |
| Gastos financieros                  | S/54,202         | S/40,897           | S/26,153           |
| Amortización de la deuda            | S/107,930        | S/121,235          | S/135,979          |
| Margen antes de tributos            | S/774,164        | S/1,629,597        | S/2,185,116        |
| Tributos                            | S/112,254        | S/236,292          | S/316,842          |
| <b>Margen neto</b>                  | <b>S/661,910</b> | <b>S/1,393,305</b> | <b>S/1,868,274</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Tributación del proyecto

| <b>Cálculo de la tributación</b> |              |              |              |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
| Participación utilidades         | 10%          | 10%          | 10%          |
| Impuesto a la renta              | 5%           | 5%           | 5%           |
| Tasa tributaria (TAX)            | 14.50%       | 14.50%       | 14.50%       |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 28. Flujo de caja del proyecto

|   | <b>Año 0</b>      | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Liquidación</b> |
|---|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por ventas                     |                   | S/4,284,131      | S/5,394,428        | S/6,524,280        |                    |
| Inversión inicial                       |                   |                  |                    |                    |                    |
| Activo fijo y activo intangible         | -S/92,752         |                  |                    |                    | S/33,378           |
| Capital de trabajo                      | -S/128,524        | - S/107,889      | -S/130,486         | S/0                | S/366,898          |
| Compras                                 |                   | -S/2,208,230     | -S/2,725,380       | -S/3,225,740       |                    |
| Gastos administrativos y operativos     |                   | -S/785,074       | -S/478,588         | -S/527,561         |                    |
| Gastos comerciales                      |                   | -S/318,600       | -S/366,600         | -S/390,600         |                    |
| Gastos de implementación                |                   | -S/16,140        | -S/12,340          | -S/13,340          |                    |
| Pago de impuestos                       |                   | -S/122,983       | -S/245,091         | -S/323,504         |                    |
| <b>Flujo de caja económico (FCE)</b>    | <b>-S/221,276</b> | <b>S/725,216</b> | <b>S/1,435,943</b> | <b>S/2,043,536</b> | <b>S/400,276</b>   |
| Préstamo recibido                       |                   |                  |                    |                    | -S/152,479         |
| Amortización de la deuda                |                   | -S/107,930       | -S/121,235         | -S/135,979         |                    |
| Gastos financieros                      |                   | -S/54,202        | -S/40,897          | -S/26,153          |                    |
| Escudo fiscal de depreciación (EFD)     |                   | S/2,870          | S/2,870            | S/2,870            |                    |
| Escudo fiscal de gasto financiero (EFI) |                   | S/7,859          | S/5,930            | S/3,792            |                    |
| <b>Flujo de caja financiero (FCF)</b>   | <b>-S/221,276</b> | <b>S/573,813</b> | <b>S/1,282,611</b> | <b>S/1,888,066</b> | <b>S/247,797</b>   |

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. Del plan de marketing elaborado para este proyecto, se concluye que el mercado de pollos a la brasa a nivel nacional al igual que en la ciudad de Iquitos, tiene una demanda que crece año, tras año y que el movimiento económico que produce este mercado es millonario, generando una gran oportunidad a proyectos y negocios en este rubro, además la oferta es poco variada por lo que la empresa que se creara con este proyecto tendrá una gran ventaja competitiva, por la gran variedad de guarniciones, cremas y ajíes, así como una variedad de pollo a la brasa muy poco difundida a nivel nacional y local, que es el pollo a la leña, las cuales se constituirán en la gran ventaja competitiva que tendrá este negocio y con las cuales se generan los ingresos calculados en este proyecto.
2. Por otro lado, el plan de operaciones nos permite esquematizar, establecer y ordenar todo lo necesario para la puesta en marcha del negocio, así como del proceso productivo los cuales comprenden todo lo referente a las instalaciones necesarias, al acondicionamiento de las áreas del local, al equipamiento, a los materiales y suministros, a la fuente de aprovisionamiento, así como al proceso productivo con el detalle de producción de los platos de la carta del negocio, así como las políticas del negocio que se establecerán en este proyecto, todo esto para poder lograr los objetivos del proyecto.
3. En el plan de recursos humanos se determinó la mejor estructura organizacional para este tipo de negocios, así como un manual de organización y funciones, con la determinación de funciones y puestos para la correcta operación de este negocio, así como la elección de un régimen laboral adecuado y bastante favorable para el bienestar y desarrollo personal de los colaboradores del negocio.

4. Por último, en el plan económico y financiero del proyecto podemos determinar la gran rentabilidad, liquidez y solvencia que tendrá este proyecto a lo largo de sus 3 primeros años de funcionamiento y operaciones, obteniendo grandes ganancias desde el primer año de operaciones hasta el último establecido para este plan, generando así un gran valor en la inversión que realicen los socios de este negocio.

## **BIBLIOGRAFIA**

Aaker D. y Joachimsther E. 2006. Liderazgo de marca. Editorial Planeta Colombiana S.A Bogotá, Colombia.

Agencia Peruana de Noticias (Andina). Disponible en: <http://www.andina.com.pe>

Asociación Peruana de Avicultura (APA). Disponible en: <http://www.apa.org.pe>

Cámara de Comercio Lima (CCL). Disponible en: [www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)

Cámara Peruana de Franquicias (CPF). Disponible en: <http://www.cpfranquicias.com/>

Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo (PROMPERÚ). Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/>

Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo (PROMPERÚ). Evaluación del turismo gastronómico en el Perú (2017). Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/>

Cómo construir el flujo de caja de un proyecto, por: Paúl Lira Briceño. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2010/06/como-construir-el-flujo-de-caj.html>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI). Cifras de estimaciones y proyecciones de la población del Perú al año 2017. Disponible en: <http://www.cpi.pe/>

Decreto legislativo N° 650, Ley de compensación por tiempo de servicios

Decreto supremo N° 013-2013-Produce

Decreto supremo N° 001-97-TR. Texto único ordenado de la ley de compensación por tiempo de servicios.

Decreto supremo N° 012-2016-TR

Decreto supremo N° 012-2016-TR. Precisiones a las disposiciones de la Ley N° 30334, Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015.

Diario nacional “Correo”. Disponible en: <https://diariocorreo.pe>

Diario nacional el “Comercio”. Disponible en: <https://elcomercio.pe>

Diario nacional “Gestión”. Disponible en: <https://gestion.pe>

Diario nacional “Perú 21”. Disponible en: <https://peru21.pe>

Dora Poma. ¿Pollo a la Brasa? Esta es la lista de las mejores pollerías. Artículo publicado en: <https://aweita.larepublica.pe/magazine/3147-pollo-brasa-esta-es-lista-de-mejores-pollerias-video>

El perfil del turista extranjero 2016. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe>

Estudio de mercado para nuevos emprendedores en el Perú. Disponible en: Mi empresa propia “Escuela de emprendedores” - MEP. <https://mep.pe>

Estudio de mercado “El sabroso negocio del pollo a la brasa”. Disponible en: Mi empresa propia “Escuela de emprendedores” – MEP (2016). <https://mep.pe/el-sabroso-negocio-del-pollo-la-brasa/>

Euromonitor International Perú. Disponible en: [www.euromonitor.com/peru](http://www.euromonitor.com/peru)

Evaluación de mercado para el análisis del turismo gastronómico en el Perú.  
Disponible en:

[https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf\\_novedades/282017175428\\_649.pdf](https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/282017175428_649.pdf);  
<http://www.promperu.gob.pe/turismoin/>

Evaluación de proyectos con ayuda del software Excel, Dr. Winston Castañeda Vargas.

Edgardo Huertas, ex presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), entrevista realizada en el diario la república (2013). Disponible en: <http://larepublica.pe>

El porqué del 'boom' gastronómico peruano. Disponible en: Notimérica (2017). <http://www.notimerica.com/cultura/noticia-boom-gastronomico-peruano-20170501090345.html>

Flanqueo, monitoreo de mercados. Disponible en: <http://www.flanqueo.com/>

Idea de negocio. Guía con sencillos pasos para montar con éxito un asador de pollos. Disponible en: Empresa e iniciativa emprendedora – EIE (2011). <https://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-un-Asador-de-Pollos>

Idea de negocio: cómo abrir un restaurante de pollos a la brasa. Disponible en: Portal PQS, una iniciativa de fundación Romero (14 de julio de 2016). <http://www.pqs.pe/tu-negocio/ideas-de-negocio-abre-tu-polleria>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU REV. 4. Disponible en: <https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Compendio estadístico, Perú 2014. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Encuesta nacional de hogares (ENAHO) 2015 y 2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Índice de precios al consumidor a nivel nacional (febrero 2018). Disponible en: <https://www.inei.gob.pe>

José Vera Vargas. Ex presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), entrevista realizada en el diario el comercio (2017). Disponible en: <https://elcomercio.pe>

La ruta andina. Turismo y desarrollo sostenible en Perú y Bolivia, autor: Annelou Ypeij y Annelies Zoomers.

Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Ley de promoción de la inversión en la Amazonía

Ley N° 26961, Ley para el desarrollo de la actividad turística; derogada por la Ley N° 29408. Ley general de turismo.

Ley N° 29408. Ley general de turismo

Ley N° 30334. Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento, 2010-2012. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Directorio de alojamientos, hostales y hoteles a nivel nacional, elaborado por el módulo de estadística de establecimientos de turismo. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/>

Ministro de Cultura. Disponible en: <http://www.cultura.gob.pe/>

Miguel castillo, gerente general de la cadena de pollerías las canastas, entrevista realizada para la agencia peruana de noticias andina (2015). Disponible en: <http://www.andina.com.pe>

Nicolai Stakeeff, ex presidente del subcomité de gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), entrevista realizada para la agencia peruana de noticias andina (2009). Disponible en: <http://www.andina.com.pe>

Philip Kotler. Op. Cit. 2000. El diseño de estrategias y programas sobre el precio

Pollerías moverían S/ 50 millones en el día del pollo a la brasa. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/pollerias-moverian-50-millones-dia-pollo-brasa-442507>

Precio del pollo a la brasa ha subido desde el 2009 al 2014 en un 35%. Disponible en: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), <http://www.inei.gob.pe/>

Preparación y evaluación de proyectos. Autor: Nasssir Sapag Chain, Reynaldo Sapag Chain. Quinta edición 2008. Msc. Javier Carlos Inchausti Gudiño.



Pollo a la brasa: Es hora de conocer a las 10 pollerías más visitadas en el Perú. Artículo publicado en “Tiempo 26”. <https://tiempo26.com/pollo-a-la-brasa-es-hora-de-conocer-a-las-10-pollerias-mas-visitas-en-el-peru/>

Radio Programa del Perú (RPP). Disponible en: <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-te-depositaran-de-cts-aprende-a-calcularlo-noticia-1087637>

Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Disponible en: <http://www.apega.pe/>

Seis tips para iniciar un negocio de comidas. Disponible en: Portal PQS, una iniciativa de fundación Romero (22 de junio de 2016). <http://www.pqs.pe/tu-negocio/consejos-para-iniciar-un-negocio-de-comidas>

Tesis. Análisis de la comercialización del pollo en la ciudad de Iquitos, periodo 2015, para la obtención del grado de magister, sustentada por Leopoldo Javier Paredes Panduro y Javier Arturo Pereira Reátegui. Escuela de post grado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (2015).

Trabajadores del sector privado recibirán 9% adicional de la gratificación. Disponible en: <https://gestion.pe/tu-dinero/ccl-trabajadores-sector-privado-recibiran-9-adicional-gratificacion-153080>

¿Qué empresas de pollos a la brasa lideran el mercado peruano? artículo publicado por: Pedro O (agosto de 2017), Editor en Jefe de Pymex desde 2014 – PYMEX. Disponible en: <https://pymex.com/emprendedores/productos-estrella/que-empresas-de-pollos-a-la-brasa-lideran-el-mercado-peruano>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cambios en el capital de trabajo

|                    |                  | Año 1            | Año 2            | Año 3      | Liquidación      |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------|------------------|
| Caja               | 3%               | 2%               | 2%               | 2%         |                  |
| Monto              | S/128,524        | S/107,889        | S/130,486        | S/0        |                  |
| Cuentas por cobrar |                  |                  |                  |            |                  |
| Número de días     |                  | 15               | 15               | 15         |                  |
| Monto              |                  | S/0              | S/0              | S/0        |                  |
| Inventario         |                  |                  |                  |            |                  |
| Número de días     |                  | 30               | 30               | 30         |                  |
| Monto              |                  | S/0              | S/0              | S/0        |                  |
| Cuentas por pagar  |                  |                  |                  |            |                  |
| Número de días     |                  | 30               | 30               | 30         |                  |
| Monto              |                  | S/0              | S/0              | S/0        |                  |
| <b>Total</b>       | <b>S/128,524</b> | <b>S/107,889</b> | <b>S/130,486</b> | <b>S/0</b> | <b>S/366,898</b> |

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 2. Balance

| Balance                  | Año 0            | Año 1            |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Caja y Bancos            | S/128,524        | S/810,225        |
| Cuentas por cobrar       |                  | S/0              |
| Inventarios              |                  | S/0              |
| Activo no corriente      | S/92,752         | S/72,961         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>S/221,276</b> | <b>S/883,186</b> |
| Pasivo corriente         |                  | S/0              |
| Pasivo no corriente      | S/0              | S/107,930        |
| <b>TOTA PASIVO</b>       | <b>S/0</b>       | <b>S/107,930</b> |
| Patrimonio               |                  |                  |
| Capital                  | S/221,276        | S/221,276        |
| Utilidades Retenidas     |                  |                  |
| Resultado del ejercicio  |                  | S/661,910        |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b> | <b>S/221,276</b> | <b>S/883,186</b> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Carta de uno de los principales restaurantes de pollo a la brasa en Iquitos.



Fuente: El trinchero chicken – marzo de 2018

## Anexo 4. Definiciones y conceptos básicos

Escudos fiscales: Definición, clases, criterios y calculo.

Los escudos fiscales (EF) son todos aquellos gastos que, registrados en el estado de resultados de la empresa, determinan, al reducir el monto imponible, un menor pago del impuesto a la renta. Bajo esa definición, entonces, **TODOS** (así subrayado y en negrita) los gastos anuales en los que incurre la firma (materia prima, salarios, alquileres, etc.) se convierten en EF.

Si bien esto es correcto en finanzas y, sobre todo, a la hora de que se evalúan proyectos, los EF que nos interesan son los que se derivan de tres rubros del gasto, a saber: la depreciación (EFD), los gastos financieros (EFI) y los derivados de las ventas de los activos fijos al inicio o al final del momento de la inversión. La respuesta del porqué es simple y fácil de entender: todo lo que reduzca la salida de efectivo del proyecto y el pago del impuesto a la renta es una de ellas; dado que redundará en una mayor disponibilidad de caja, lo que a la vez se traducirá en una mayor generación de valor para el accionista.

Asimismo, la depreciación no representa una salida de efectivo. Es más bien una provisión contable que se registra en el estado de resultados para tener en cuenta el desgaste por el uso de los activos fijos en el proceso productivo. Un aparte, muchas personas, consideran a la depreciación como un generador de efectivo. Esto no es verdad: la depreciación per se no -repito: no- genera efectivo. Es más bien su efecto al reducir el monto imponible lo que le entrega efectivo al proyecto.

Dos puntos que son importantes considerar:

Uno. Los escudos fiscales sólo operan cuando hay utilidades. Obviamente, si la empresa no tiene utilidades, no tiene que pagar impuesto a la renta y, por lo tanto, pierde totalmente importancia el hecho de que se registren rubros de gasto que reduzcan el monto imponible, simplemente porque este no existe.

Dos. La manera más sencilla de calcular el menor pago de impuesto derivado de los EF es siguiendo estos dos pasos:

Paso 1. Verifique que ese año existan utilidades en el proyecto o empresa. Si la respuesta es sí, entonces pase al paso 2.

Paso 2. Multiplique la tasa de impuesto a la renta, por la depreciación del período en caso que esté buscando el EFD o por los gastos financieros cuando busque el EFI. El monto así obtenido será el ahorro producido en el impuesto a la renta.

Consumo per cápita:

El **consumo** es uno de los indicadores más comunes para medir los cambios de una utilidad muy práctica, **per cápita** es una locución latina de uso actual que significa literalmente por cada cabeza (está formada por la preposición **per** y el acusativo plural de caput, capitis 'cabeza'), esto es, por persona o individuo.

Generalmente se utiliza para indicar la media por persona en una estadística social determinada. El uso más común es en el área de los ingresos. Así, existen índices de renta per cápita, ingresos familiares per cápita, renta familiar disponible per cápita. También se elaboran índices de consumo de productos per cápita, como energía, alimentos y medios de comunicación, así como sus funciones. También se refiere al ingreso por persona en un determinado país para lograr saber su nivel de productividad en dicho sector.