

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE
COMIDA FUSIÓN EN LA REGIÓN DE UCAYALI EN EL 2023”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE ECONOMISTA**

SANDIBELL BUITRON RAMOS

LIMA – PERÚ

2024

TSP_SANDIBELL BUITRON

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	Carlos Camasi Montes Asesor	1%
2	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet		1%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante		1%
4	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante		1%
5	orcid.org Fuente de Internet		1%
6	SERV GEOGRAFICOS Y MEDIO AMBIENTE SAC. "EIA-D del Proyecto Desarrollo e Instalaciones de Producción del Lote 131-IGA0001086", R.D. N° 108-2017-SENACE/DCA, 2021 Publicación		<1%
7	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet		<1%

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE
DE COMIDA FUSIÓN EN LA REGIÓN DE UCAYALI EN EL 2023”**

**PRESENTADO POR:
SANDIBELL BUITRON RAMOS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE ECONOMISTA**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
Dra. Rosario Elizabeth Pérez Liu

PRESIDENTE

.....
Mg. Sc. Carlos Fernando Camasi Montes

ASESOR

.....
Mg. Sc. Ramón Alberto Diez Matallana

MIEMBRO

.....
Econ. Juan Carlos Rojas Cubas

MIEMBRO

Lima – Perú

2024

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática.....	1
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	Objetivo general	2
1.2.2.	Objetivos específicos.....	2
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1.	Tipos de restaurantes	3
2.2.	Aspectos claves para creación de empresa.....	5
2.3.	Plan de negocio	6
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO	11
3.1.	Tipo de estudio	11
3.2.	Lugar de estudio	11
3.3.	Técnicas e instrumentos	12
3.4.	Análisis económico- financiero de la propuesta.....	12
3.5.	Interrelación entre la experiencia y la competencia profesional	14
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	16
4.1.	Resultados	16
4.1.1.	Estudio de mercado	16
4.1.2.	Descripción del servicio o producto	16
4.1.3.	Selección del segmento o mercado.....	17
4.1.4.	Plan de marketing	18
4.1.5.	Análisis del negocio.....	20
4.1.6.	Estructura de costos	20
4.1.7.	Demanda en los restaurantes de Pucallpa.....	21
4.1.8.	Análisis de escenarios.....	22
4.2.	Análisis económico y financiero	22
4.2.1.	Inversión en activos fijos	22
4.2.2.	Análisis de costos y punto de equilibrio	24
4.2.3.	Flujo de caja.....	24
4.2.4.	Indicadores financieros	25
4.3.	Discusión de resultados	26

V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos ofrecidos en el restaurante	17
Tabla 2 Distribución del gasto familiar en Pucallpa.....	21
Tabla 3 Estimación promedio de ventas de platos de comida, 2023	22
Tabla 4 Proyección de ventas en escenario pesimista, conservador y optimista.....	22
Tabla 5 Inversión del restaurante.....	23
Tabla 6 Presupuesto de inversión en activos fijos del restaurante	23
Tabla 7 Proyección de ventas del restaurante.....	24
Tabla 8 Análisis de costos del restaurante.....	24
Tabla 9 Flujo de caja del restaurante	25
Tabla 10 Simulación de Indicadores financieros del restaurante	25

RESUMEN

La ausencia de diversificación de oferta de platos a los clientes locales y a los visitantes a la región, demandó desarrollar la implementación de un plan de negocio de un restaurante de comida fusión durante el año 2023 en Pucallpa, Ucayali. El trabajo de suficiencia profesional ofrece una perspectiva integral de la presentación de platos típicos y tradicionales, destacando la importancia de revalorizar los insumos nativos en la creación de combinaciones nutritivas, innovadoras y deliciosas que pueden cautivar a los paladares más exigentes. Se busca explorar nuevas recetas aprovechando la riqueza de insumos disponibles en nuestro país. Es esencial difundir y compartir nuestras creaciones culinarias para mostrar a los clientes locales y, especialmente, a los turistas extranjeros, las maravillas de nuestra gastronomía, fortaleciendo así la conexión entre el ser humano y su entorno. Por ello, se analizó las principales características de un restaurante de comida fusión en Ucayali. Se encontró que el punto de equilibrio para el año 2023 en Ucayali es de 6624 platos con resultados positivos con la propuesta de la comida fusión en esta región. Según el indicador la tasa interna de retorno es de 44.23% y el valor actual neto es mayor que cero, indicando que el proyecto es viable. Además, se tiene una disponibilidad de efectivo de S/. 46900 soles en el flujo de caja para el año 2023 en el plan de negocio, teniendo como resultado la aceptación de esta propuesta innovadora del restaurante de comida fusión. Finalmente, la combinación de diversas herencias culinarias fusionadas con platos típicos de la zona puede resultar emocionante y atractiva para quienes desean celebrar la diversidad culinaria y ofreciendo una experiencia inolvidable.

Palabras clave: comida fusión, restaurante, tasa interna de retorno, Ucayali, valor actual neto.

ABSTRACT

The absence of a diversified menu for local customers and visitors to the region prompted the development of a business plan for a fusion restaurant in Pucallpa, Ucayali, during the year 2023. The professional sufficiency project provides a comprehensive perspective on the presentation of typical and traditional dishes, emphasizing the importance of revaluing native ingredients in creating nutritious, innovative, and delicious combinations that can captivate even the most discerning palates. The goal is to explore new recipes, taking advantage of the wealth of ingredients available in our country. It is essential to promote and share our culinary creations to showcase the wonders of our gastronomy to local customers and, especially, foreign tourists, thus strengthening the connection between humans and their environment. Therefore, the main characteristics of a fusion restaurant in Ucayali were analyzed. It was found that the breakeven point for the year 2023 in Ucayali is 6624 dishes, with positive results for the fusion food proposal in this region. According to the indicators, the internal rate of return is 44.23%, and the net present value is greater than zero, indicating that the project is viable. Additionally, there is a cash availability of S/. 46,900 soles in the cash flow for the year 2023 in the business plan, resulting in the acceptance of this innovative proposal for the fusion restaurant. Finally, the combination of diverse culinary heritages fused with local dishes can be exciting and attractive for those who want to celebrate culinary diversity, offering an unforgettable experience.

Keywords: fusion food, restaurant, internal rate of return, Ucayali, net present value.

I. INTRODUCCIÓN

La gastronomía peruana se destaca como una expresión cultural de gran importancia, caracterizada por sus sabores exquisitos y raíces antiguas. Este legado culinario se ha forjado a lo largo de un extenso proceso que se remonta a las sociedades precolombinas, extendiéndose hasta nuestros días como una manifestación viva de una vasta herencia cultural (Guardia, 2020).

La industria gastronómica de Perú experimenta un período único de reorientación y revitalización. La diversidad y abundancia de sus platos, la mezcla armoniosa de sabores y las técnicas culinarias innovadoras han convertido a nuestro país en un referente ampliamente elogiado a nivel mundial. Esto afecta positivamente la imagen de nuestros productos en el entorno internacional. Así, el boom gastronómico en Perú y el entusiasmo sin precedentes que ha generado han dado lugar a la emergencia de manifestaciones de patriotismo promovidas tanto por entidades públicas y privadas como por figuras influyentes en la opinión pública (Matta, 2014).

En los últimos años, el sector gastronómico de la selva ha mostrado un fuerte crecimiento, aportando mayor dinamismo a la economía de la ciudad, lo que se refleja en la expansión de restaurantes en los distintos puntos de esta región. Hoy, visitar restaurantes ya no es un evento casual, sino un evento diario; tanto es así que, en algunas ciudades del país, las personas trabajan desde casa y necesitan usar los servicios de restaurantes y encontrar espacios para socializar y hacer negocios.

1.1. Problemática

La gastronomía está adquiriendo cada vez más relevancia en Perú, pero al igual que en muchos otros países, este fenómeno no ha sido ampliamente investigado. En la mayoría de las situaciones, se trata como un componente relacionado con la industria hotelera y de restaurantes (Barranzuela, 2017).

Actualmente, las empresas o negocios relacionados con la venta de alimentos están cada vez más interesadas en satisfacer las demandas de sus clientes, ya que buscan productos de mayor calidad y novedosos, opciones de comidas más saludables y nutritivas, y la disponibilidad de ingredientes frescos y nativos en sus platos. En consecuencia, estas compañías deben enfocar sus iniciativas en cumplir con las expectativas de los clientes que buscan degustar platos de fusión, dado que la oferta de platos en la región carece de diversificación.

Por ello, el presente plan de negocio presentará una propuesta en el sector de la gastronomía peruana en la región de Ucayali en el año 2023. Se sugiere la creación de un nuevo tipo de restaurante con comida fusión donde se mezclará la comida tradicional de la región con mezcla de comidas que se comen en las ciudades, proporcionando un servicio de atención rápida, eficiente y novedosa para los comensales de la región. En este establecimiento, la comida estará disponible en mostradores exhibida y conservada adecuadamente a la temperatura requerida con una atención adecuada.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Formular un plan de negocios para determinar la viabilidad en la creación de un restaurante de comida fusión en la región de Ucayali durante el año 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad económica del restaurante de comida fusión en la región de Ucayali durante el año 2023.
- Determinar la viabilidad financiera del restaurante de comida fusión en la región de Ucayali durante el año 2023.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

La reconocida gastronomía peruana destaca a nivel mundial por la armoniosa fusión de sabores, producto de siglos de mestizaje e intercambio cultural. La inmigración española, africana, china, japonesa e italiana ha contribuido a una diversidad de ingredientes y creatividad culinaria, resultando en una extensa variedad de platos típicos, entre los cuales se destaca el ceviche. Este legado culinario, caracterizado por su riqueza y colorido, es apreciado tanto por los peruanos como por los visitantes internacionales (Caldas-Zaldaña, 2019).

La cocina peruana continúa innovando al incorporar diariamente nuevos productos y sabores provenientes de diversas regiones del país. En el pasado, los restaurantes peruanos de alta categoría se enfocaban principalmente en la comida internacional, pero en la actualidad observamos la inclusión de productos autóctonos agropecuarios y marinos. Platos emblemáticos como el cebiche, lomito saltado, pachamanca y anticuchos, junto con postres como la mazamorra morada y la bebida representativa pisco sour, son reconocidos a nivel internacional como representativos de la gastronomía peruana. Como en cualquier parte del mundo, toda empresa comienza como una idea, y para su desarrollo, necesita un plan de negocios que evalúe su viabilidad a mediano o largo plazo (Caldas-Zaldaña, 2019).

2.1. Tipos de restaurantes

Los restaurantes se distinguen por diversos aspectos que contribuyen a crear una experiencia única en cada uno de ellos. Cada establecimiento es conocido por su estilo culinario, su diseño y la manera en que presenta sus productos. A continuación, se describirán siete categorías de restaurantes, según la información proporcionada por Gastronomía Internacional (2020).

Restaurante gourmet. Los restaurantes de categoría gourmet destacan por ofrecer platos de alta calidad presentados a la carta. La preparación de sus platillos implica una mayor dedicación, empleando los mejores ingredientes y sabores exquisitos. Estos platos son creados por chefs con una extensa experiencia, conocimiento avanzado y un alto nivel de profesionalismo en su ámbito.

Restaurante temático. Este tipo de restaurante como su nombre lo indica posee una temática especial en donde involucran al cliente en un escenario diferente al cotidiano. Estos restaurantes son especialistas en un determinado campo o tipo de comida y su ambientación es vital para la satisfacción del cliente, buscando que no sea un restaurante más si no una experiencia culinaria.

Restaurante de comida rápida. Estos establecimientos generalmente adoptan un formato informal, caracterizado por la rapidez en la elaboración de sus comidas con menos recursos, tanto en tiempo como en dedicación. La ambientación y la decoración del lugar suelen ser más sencillas. Aunque tradicionalmente no se enfocaban en la estética, actualmente se observa una creciente preocupación por la imagen y la satisfacción del cliente en algunos restaurantes de comida rápida. La preparación de alimentos como perros calientes y hamburguesas se realiza de manera rápida y sencilla en este tipo de establecimientos.

Restaurante tipo Buffet. Este tipo de restaurantes normalmente se encuentran ubicados en hoteles, en donde funcionan casi de manera autónoma, en ellos sus clientes pueden ir y servirse los alimentos de preferencia. Por tal razón contienen altos volúmenes de comida, busca dejar satisfecho a todos. No obstante, aunque estos restaurantes brindan un autoservicio, poseen personal para recoger, limpiar el lugar y los platos administrados por sus clientes.

Restaurante de autor. En este tipo de restaurante el chef se encarga de exhibir sus platos con recetas originales, estos restaurantes son perfectos para cuando alguien quiere probar sabores nuevos e innovadores.

Restaurante familiar. Los establecimientos de tipo familiar suelen ser pequeños negocios con costos moderados y ofrecen platos simples de preparar. Además, proporcionan un ambiente cómodo y acogedor para disfrutar de la comida.

Restaurante Fusión. Este tipo de restaurantes se distinguen por la combinación de diversos elementos en sus platos como la de tradiciones culturales de países dando como resultado un plato original y exótico.

2.2. Aspectos claves para creación de empresa

A continuación, se indican cinco aspectos claves para la creación de empresa según Rivera (2009):

Aspecto 1: Definir el negocio y volver a definirlo una y otra vez

En este primer aspecto, como su nombre indica, se busca definir y dar forma al negocio que se planea crear. En este contexto, se lleva a cabo un ejercicio de autoevaluación, y se aconseja responder las siguientes preguntas relacionadas con el tipo de negocio:

- ¿Qué necesidades posee actualmente el mercado?
- ¿Cómo puede contribuir el negocio a la población cercana?
- ¿Qué tipo de negocio desea construir?
- ¿A qué población desea llegar?

Aspecto 2: Medir constantemente el desempeño de la empresa

El segundo aspecto se enfocará en realizar evaluaciones constantes para comprender el rendimiento de la empresa. Dedicar tiempo a medir tanto la satisfacción como la fidelización de los clientes es crucial, ya que estos análisis ofrecen una visión integral de la situación de la empresa. Asimismo, permiten desarrollar estrategias adecuadas para mejorar el rendimiento organizacional. Para llevar a cabo estas evaluaciones, es esencial explorar los mejores métodos y sus indicadores.

Aspecto 3: Reconocer de manera constante y reforzar el perfil del estratega competente es el tercer aspecto fundamental. Se refiere a identificar el tipo de estrategia eficaz que requiere nuestra organización. Un estratega efectivo es aquel que se compromete con la evaluación

constante y la mejora de la planificación de las actividades, siempre con el objetivo de alcanzar ganancias y beneficios financieros, especialmente en negociaciones.

Aspecto 4: Examinar el entorno empresarial y descubrir las fuentes de información pertinentes es el objetivo de este aspecto. Implica llevar a cabo una investigación exhaustiva del entorno que rodea la idea de negocio, dado que el entorno es un factor constante en la vida empresarial desde la fase inicial. En este contexto específico de un restaurante, se requiere comprender los hábitos alimenticios de las personas y conocer la dinámica competitiva en la proximidad del establecimiento.

El entorno empresarial abarca las actividades de los competidores, los factores valorados por los posibles clientes y la influencia de los proveedores. Además, se deben considerar elementos externos como las fluctuaciones del dólar, las reformas tributarias, la inflación anual, el PIB y los acuerdos de libre comercio entre Colombia y otras naciones, entre otros.

Aspecto 5: Comprender la innovación como una estrategia clave para mejorar la competitividad. En este contexto, la innovación se destaca como una estrategia altamente competitiva en el ámbito empresarial. Se refiere a una acción constante orientada a identificar e implementar nuevas formas de gestionar diversos aspectos de la empresa, como lo comercial, operativo, productivo y administrativo, con el objetivo de mejorar las prácticas y atraer y retener clientes.

Por tanto, el problema que se tendría sería que siempre se ofrece la comida tradicional en la misma presentación; para lo cual ahora se plantea una propuesta de fusionar la comida criolla, rápida con la tradicional de la zona de Ucayali durante el año 2023.

2.3. Plan de negocio

Un plan de negocios es un informe de investigación que describe el producto o servicio ofrecido, evalúa la propuesta de implementación, explica el modelo de negocio y los responsables involucrados, y proporciona la planificación estratégica junto con los recursos económicos, tecnológicos y humanos necesarios para ejecutar las actividades requeridas. Según Bóveda *et al.* (2015), el plan de negocio debe tener contenido exclusivo que mejore

las ideas y los resultados esperados. Contiene información de mercado, tablas, números y gráficos para transmitir una imagen organizada y destacar las ventajas competitivas. Weinberger (2009) define el plan de negocio como una herramienta guía para mantener un negocio exitoso. Este documento ayuda a establecer los objetivos a alcanzar y permite definir estrategias basadas en el análisis de indicadores clave para lograr un mejor desempeño organizacional.

a. Metodologías de planes de negocio

Arbaiza (2015) destaca que implica realizar una investigación exhaustiva mediante diversos métodos para analizar un producto o servicio. Esta investigación detalla las herramientas y recursos esenciales para desarrollar un plan bien estructurado, asegurando así la obtención de la información necesaria para la empresa en cualquier circunstancia.

a.1. El plan de negocio: Se refiere a la planificación y definición de la empresa, fundamentado en investigaciones previas y proporcionando una estructura que facilita el desarrollo de los capítulos subsiguientes. Estos capítulos ofrecen una visión integral del contenido del plan de negocios, permitiendo comprender la esencia del negocio.

a.2. Descripción del negocio: Implica la conceptualización de la idea y el reconocimiento de una oportunidad comercial. Engloba la exposición del producto o servicio, las personas responsables y los recursos económicos a utilizar. En resumen, constituye una síntesis de todos los elementos del plan.

a.3. Análisis del Mercado: Implica llevar a cabo un análisis minucioso del contexto empresarial, abarcando aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, entre otros, que impactan en las operaciones de la empresa. Además, busca reconocer a los posibles clientes y examinar la competencia y la segmentación del mercado.

a.4. Planeamiento Estratégico: En este punto, se definen la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Se lleva a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se elaboran diferentes estrategias. Este segmento es adaptable a todo tipo de empresas y proporciona orientación para tomar decisiones cruciales.

a.5. Plan de marketing: Igualmente llamado plan de comercialización, se establecen las cuatro estrategias del marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Se fijan los precios, se seleccionan los canales de distribución apropiados y se determinan los métodos más eficaces para dar a conocer el producto o servicio.

a.6. Plan de Operaciones: En esta sección se describe cómo se implementarán las estrategias y qué recursos son necesarios para producir o brindar el servicio. Se detallan los métodos, procesos y limitaciones del diseño de operaciones, con el objetivo de lograr una rentabilidad óptima.

a.7. Organización y Plan de recursos Humanos: Se define la configuración organizativa de la empresa, se especifican las responsabilidades de las diversas áreas y roles, y se incorporan acciones como la contratación, evaluación del rendimiento y formación. Estas medidas se toman con el objetivo de lograr los objetivos establecidos por la empresa.

a.8. Análisis económico y financiero: En esta fase, se realiza un análisis de la rentabilidad del negocio mediante diversos métodos. Se presentan estados de ingresos y gastos, se evalúan fuentes de financiamiento y se elabora un diagrama de flujo de efectivo, abordando varios aspectos financieros.

a.9. Conclusiones y Recomendaciones: En esta parte, se ofrecen las conclusiones finales del plan de negocios de manera clara y concisa. Se resumen los puntos clave y se presentan recomendaciones pertinentes.

El plan de negocios, como componente esencial de la planificación estratégica, proporciona a la organización una guía para orientar su futuro. Se enfoca en identificar las mejores oportunidades de negocio, definir sus alcances y determinar en qué áreas incursionar. Además, visualiza y cuantifica los recursos tangibles e intangibles involucrados en el proyecto, sirviendo como referencia para establecer metas y garantizar la generación de utilidades y rentabilidad. La estrategia financiera, crucial en la planificación estratégica y el plan de negocios, abarca las decisiones de inversión y financiamiento necesarias para maximizar los beneficios expresados en utilidades y rentabilidad. La planeación financiera

cuantifica los recursos necesarios para proyectos viables, asegurándose de contar con la financiación adecuada para cumplir efectiva, eficaz y satisfactoriamente con los objetivos propuestos de utilidad y rentabilidad. La estrategia financiera debe conducir a los responsables del negocio a diseñar un plan que equilibre el uso de capital, deuda y flujo de caja libre, elementos directamente vinculados al propósito de generar utilidades, rentabilidad y valor agregado en la organización (Arbaiza, 2015).

b. Análisis del mercado

Se lleva a cabo un examen detallado de la industria, abordando la cantidad de participantes en el sector y los patrones de distribución predominantes. Esto implica la exploración de las características competitivas, así como los hábitos de compra de los consumidores. Además, se identifican de manera específica los competidores principales y directos. Asimismo, se incorpora la estrategia de segmentación y acciones dirigidas al mercado objetivo. Se busca demostrar en el documento que se ha evaluado exhaustivamente la demanda del mercado, sus tendencias y su potencial de crecimiento.

c. Estrategia y su implantación

Se detallará la situación inicial, el rumbo planificado y los objetivos futuros, delineando las estrategias de expansión y resaltando las ventajas competitivas. Esto puede comprender la estrategia de marketing, posicionamiento, fijación de precios, promoción, distribución y la forma en que se aprovecharán las alianzas estratégicas.

d. La administración

Se describe la configuración de la organización y la dirección ejecutiva, detallando las funciones y obligaciones de los miembros, identificando las posibles carencias en el equipo y esbozando el plan para el desarrollo del personal. La clave radica en comunicar que el equipo es valioso, estableciendo así una relación de confianza con clientes, inversores o socios.

e. Plan financiero

Contiene los supuestos más significativos y los indicadores financieros clave, como los estados financieros. Engloba el análisis del punto de equilibrio, una proyección de pérdidas

y ganancias, un flujo de caja proyectado y los índices del negocio. Es crucial destacar que el plan de negocios no se limita al plan financiero, como comúnmente se piensa. La relevancia de la gestión financiera se evidencia claramente en la investigación de Herrera (2018).

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Tipo de estudio

Esta investigación adoptó un enfoque metodológico mixto para llevar a cabo la evaluación económico-financiera del plan de negocios. Según Tashakkori y Teddlie (2003), citados por Barrantes (2014), el enfoque mixto implica la recopilación, análisis y presentación de datos tanto cuantitativos como cualitativos dentro de un mismo estudio. Los métodos mixtos incorporarán diversos diseños de investigación que emplean enfoques tanto cuantitativos como cualitativos en preguntas, métodos de investigación, recopilación de datos, procedimientos de análisis e inferencias (Hernández *et al.*, 2006).

3.2. Lugar de estudio

El departamento de Ucayali abarca una extensión de 102 411 km², representando el 8.0% del territorio nacional. Se encuentra en la región centro-oriental de Perú, en la zona de selva. Limita al norte con Loreto, al oeste con Huánuco, Pasco y Junín, al sur con Cuzco y Madre de Dios, y al este con Brasil. Morfológicamente, se identifican tres niveles: ceja de selva, selva alta y selva baja, cada uno con características distintivas. La capital es Pucallpa, situada a 154 m.s.n.m. El clima es cálido y húmedo, con lluvias concentradas durante la mayor parte del año, destacando el fenómeno "fríos de San Juan" en junio. La precipitación anual promedio es de 2 000 mm, con periodos secos en julio y agosto, y lluvias intensas entre noviembre y marzo. Las temperaturas oscilan entre 19.7 °C y 30.6 °C, siendo las más altas de mayo a agosto y las más bajas de diciembre a marzo. El ámbito departamental es recorrido por numerosos ríos que conforman varias cuencas con diferentes volúmenes de agua, los que en algunos casos forman el tránsito fluvial hacia el interior del departamento (río Ucayali y afluentes) y en otros, solamente hacia el exterior del departamento (ríos Alto Huallaga, Purús y Alto Yurúa). Dentro de la región, el río Ucayali es el más caudaloso con una velocidad promedio de tres nudos, tiene una longitud de 1 771 Km. y un ancho que varía entre 400 a 2 000 metros; en todo su recorrido presenta numerosas islas e islotes, sigue un curso sinuoso de sur a norte y sus aguas son de color turbio.

3.3. Técnicas e instrumentos

En este estudio, se empleó la técnica de recopilación de información para analizar la oferta y demanda del restaurante gourmet y evaluar el mercado. Se incorporarán matrices de diagnóstico, como la matriz FODA, para realizar un análisis del entorno que rodea el emprendimiento y estructurarlo de manera óptima. Además, se utilizarán herramientas como el plan financiero para calcular los gastos y evaluar la viabilidad del negocio, el plan de marketing para definir actividades y desarrollar estrategias que cumplan con los objetivos propuestos.

a. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias empleadas en la investigación son estadísticas y datos valiosos para el proyecto extraídos de enciclopedias, directorios, libros y artículos que analizan y reinterpretan otros trabajos o investigaciones.

3.4. Análisis económico- financiero de la propuesta

Se examinó el flujo de efectivo del restaurante, que resume de manera numérica toda la información relevante considerada en la planificación del negocio, abordando aspectos como el estudio de mercado y el estudio técnico, entre otros elementos cruciales. La evaluación económica y financiera de cualquier proyecto de inversión se basa en los resultados presentados por el flujo de caja. Los beneficios proyectados, calculados para cada periodo futuro dentro del horizonte temporal de evaluación, se transforman en valor mediante la aplicación de una tasa de descuento apropiada y el uso de métodos de valor presente, considerando el crecimiento esperado y la proyección de los beneficios, además de tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo (Varela, 1993).

3.4.1. Modelo de flujo de caja

Rodríguez (2008) define el flujo de caja como la proyección de los movimientos de entrada y salida de efectivo de una compañía en un intervalo de tiempo específico. Implica cuantificar la cantidad de dinero en efectivo generada a través de las operaciones comerciales, lo que proporciona información crucial para evaluar la habilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros. Osorio (2017) define el flujo de caja como el monto de dinero disponible en efectivo que posee una empresa. En el ámbito financiero, este concepto se emplea para evaluar la capacidad de pago y solvencia de la compañía. Los

flujos de efectivo netos, que representan la diferencia entre los ingresos y gastos, brindan información esencial sobre la salud financiera de la entidad.

Thomason (2018) indica que la finalidad de una declaración de flujo de efectivo directa es identificar las fuentes y usos de dinero en una empresa. Esta declaración se divide en tres secciones que detallan las entradas y salidas de efectivo, a saber: actividades operativas, actividades de inversión y actividades financieras. Las actividades operativas abarcan los ingresos y pagos derivados de operaciones comerciales regulares. Las actividades de inversión comprenden adquisiciones y ventas de activos a largo plazo, mientras que las actividades financieras se relacionan con préstamos, pagos a acreedores e inversores.

Villamizar (2013) explica que el método de flujo de efectivo en actividades operativas implica, esencialmente, la reconstrucción del estado de resultados utilizando el enfoque de flujo de caja, con el propósito principal de calcular el flujo de efectivo relacionado con operaciones. Hirache (2013) destaca que este método captura los flujos de efectivo relacionados con inversiones y financiamiento necesarios para la empresa, sin considerar los impuestos. A diferencia del flujo de caja operativo, abarca ingresos y gastos asociados con la financiación a través de terceros o accionistas, proporcionando una visión de la liquidez de las actividades de la empresa durante un período específico.

Mendoza (2017) caracteriza el flujo de caja proyectado, también conocido como cash flow en inglés, presupuesto de efectivo, presupuesto de tesorería o pronóstico de caja, como una anticipación de los ingresos y egresos de efectivo durante un período presupuestario. Este pronóstico se integra al presupuesto maestro de la empresa. Según Palma (2013), el flujo de caja proyectado, también llamado presupuesto de caja, constituye un estado financiero proforma que facilita la anticipación del movimiento de efectivo en un periodo futuro, abarcando las entradas, salidas y el saldo al final de dicho período. El enfoque principal se centra en que el método directo requiere que la circulación del efectivo esté organizada en torno a categorías esenciales de pagos y cobros, identificando así las siguientes categorías de actividades:

- Operación
- Inversión
- Financiamiento

3.5. Interrelación entre la experiencia y la competencia profesional

Al explorar la descripción del negocio, la visión y el concepto del restaurante, la bachiller autora del trabajo puede visualizar el ambiente, el estilo de cocina y el tipo de experiencia gastronómica que se ofrece y pueden sentir curiosidad por probar los platos y descubrir los sabores únicos que se mencionan en el plan.

Al examinar el análisis de mercado, la autora del trabajo puede comprender mejor la demanda existente de restaurantes en la zona y reconocer el potencial de éxito del negocio, además de la identificación del público objetivo y las estrategias de marketing pueden despertar el interés de la persona al imaginar cómo se promoverá el restaurante y cómo se atraerá a los clientes. La descripción de la organización y la estructura del restaurante puede transmitir una sensación de profesionalismo y eficiencia. La persona puede tener confianza en la capacidad del equipo de gestión y en la experiencia del chef y el personal de servicio.

Al revisar el plan de operaciones, la persona puede obtener una idea clara de cómo se llevará a cabo la operación diaria del restaurante. Pueden visualizar la calidad de los ingredientes, la meticulosa preparación de los platos y la atención al detalle en el servicio al cliente. También puede brindarles confianza en la viabilidad y profesionalismo del negocio, generando una expectativa positiva hacia la experiencia gastronómica que se espera del restaurante.

Dentro de las competencias profesionales se dieron las habilidades de gestión ya que trabajar en un restaurante implica coordinar y supervisar diferentes aspectos del negocio, como la gestión del personal, la planificación operativa, la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas.

También se aplicaron las habilidades blandas de comunicación, ya que se tiene la interacción con clientes, colegas y proveedores en un entorno de restaurante desarrollando habilidades de comunicación efectiva, tanto verbal como escrita.

La capacidad de transmitir información de manera clara, escuchar activamente y resolver problemas de manera eficiente son habilidades altamente valoradas en cualquier entorno laboral.

Otra competencia que logró la autora es la gestión del tiempo y organización, ya que, en un entorno de restaurante, es fundamental manejar múltiples tareas, cumplir con plazos y mantener la eficiencia operativa. El desarrollo de habilidades de gestión del tiempo y organización es esencial para garantizar un flujo de trabajo eficiente y una atención adecuada a todos los aspectos del negocio.

Y, por último, el trabajo en equipo y colaboración, debido a que los restaurantes requieren un trabajo en equipo efectivo y una colaboración fluida entre diferentes departamentos y roles. La capacidad de trabajar bien en equipo, comunicarse de manera efectiva y colaborar en la consecución de objetivos comunes es esencial en cualquier entorno laboral.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Estudio de mercado

En este capítulo, se aborda el estudio del mercado con el propósito de reconocer las inclinaciones del público objetivo, el número de potenciales compradores dispuestos a obtener nuestro innovador modelo de servicio a introducir, y también datos importantes que proporcionen una idea del precio al cual el público está dispuesto a pagar. Se llevó a cabo el análisis cuantitativo mediante la realización de encuestas con preguntas específicas para cada persona potencial como consumidor.

4.1.2. Descripción del servicio o producto

La propuesta de negocio consiste en un restaurante de comida fusión, que destacará por su enfoque en ofrecer comida deliciosa provenientes de la mezcla de los principales platos bandera y de la región. La ubicación de este restaurante será en Pucallpa - Ucayali. El equipo estará conformado por experimentados chefs, expertos en comida criolla y de la selva, y meseros quienes van a interactuar con los clientes para instruirles sobre la comida que se ofrece, compartiendo las particularidades de cada potaje.

El local presentará un diseño cómodo que permitirá a los consumidores presenciar la preparación de las comidas, generando una experiencia integral. La ambientación será acogedora y con un toque de la zona de la selva. Adicionalmente, se brindará la opción de servicio en mesa, donde el personal explicará y guiará a los clientes en los platos que se brinda. La oferta de productos estuvo diseñado para resaltar la combinación entre la comida criolla y los potajes de la selva, con el objetivo de que los clientes puedan explorar todos los matices de la comida fusión. En un principio, el restaurante ofrecerá los productos detallados en la Tabla 1 de su menú.

Tabla 1*Productos ofrecidos en el restaurante*

Categoría	Producto
Criollo	Chaufa amazónica
	Chaufa mar y selva
	Tacu tacu con Cecina
	Tequeño de Cecina
	Taco regional
	Causa acevichada
	Costillas ahumadas
	Lomo saltado amazónico
	Tacacho mixto
Marino	Ceviche de Paiche
	Ceviche de Doncella
	Patacones acevichados
	Trío amazónico
Pizza	Pizza Amazónica
	Fetuccini en salsa de cocona
Brasa	Pollo a la brasa con plátano
Oriental	Maki Juane

4.1.3. Selección del segmento o mercado

La segmentación de mercados consiste en dividir mercados extensos y diversos en conjuntos más pequeños con el objetivo de ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades, características o comportamientos específicos. Aunque no existe un único método para subdividir un mercado, las categorías principales de segmentación para los mercados de consumidores incluyen aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento (Kotler y Armstrong, 2007).

a. Segmentación geográfica

Conforme a Kotler y Armstrong (2007), esta forma de segmentación implica la subdivisión del mercado en diversas unidades geográficas, como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. En este contexto, el ámbito se define por la población total de Ucayali, la cual, según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017 (INEI, 2018), se sitúa en 496,459 personas. El enfoque de este estudio se dirige hacia la población que reside y/o trabaja en la ciudad capital, Pucallpa.

b. Segmentación demográfica

En sintonía con la perspectiva de Kotler y Armstrong (2007), esta táctica de segmentación implica la subdivisión del mercado en grupos, tomando en cuenta variables como la edad, el género, el tamaño de la familia, los ingresos familiares, la ocupación, el nivel educativo, la afiliación religiosa, la raza, la generación y la nacionalidad. Según los resultados del censo de 2017 en el departamento de Ucayali, el 81,0% de la población reside en áreas urbanas, mientras que el 19,0% se encuentra en áreas rurales (INEI, 2018). Según el mismo censo, el 34,5% de la población tiene menos de 15 años, lo que refleja una tendencia decreciente en comparación con censos anteriores. En contraste, la fracción de la población en edades comprendidas entre 15 y 64 años, considerada el grupo en edad laboral, experimentó un aumento del 60,4% en 2017. Además, el grupo de población de 65 años o más ha experimentado un incremento en las últimas dos décadas, alcanzando el 5,1% en 2017.

4.1.4. Plan de marketing

a. Estrategias de marketing

Mediante las estrategias de marketing, se decide qué grupos de clientes se abordarán y de qué manera se comunicará con las personas pertenecientes a cada segmento, con el propósito de lograr los objetivos establecidos previamente (Kotler y Armstrong, 2007). Para desarrollar estas estrategias, es crucial realizar un análisis exhaustivo del público objetivo y, basándose en dicho análisis, seleccionar tácticas que satisfagan sus necesidades, aprovechen sus particularidades y prácticas, y generen experiencias significativas. Dentro del enfoque de estrategia diferenciada, se contemplan dos opciones: el enfoque de múltiples segmentos y el enfoque de concentración en el mercado. Para este plan de negocio, se adopta la diferenciación asociada con el "enfoque de concentración de mercado" (Ferrel y Hartline, 2012), focalizando la estrategia en un solo segmento del mercado con el propósito de maximizar la eficiencia y alcanzar una participación óptima en ese mercado.

b. Estrategia de producto

Uno de los puntos clave examinados aquí se vincula con la presentación en el mercado de productos o servicios innovadores y mejorados, cuyo diseño y lanzamiento son fundamentales para que la empresa pueda mantener su crecimiento y rentabilidad a lo largo del tiempo (Ferrel y Hartline, 2012).

El diseño de servicio propuesto busca que el cliente experimente de manera integral y singular en torno a los platos típicos que se va a ofrecer. Se han tenido en cuenta ciertos elementos, generando atributos innovadores para el modelo de negocio:

- Tener disponible un sitio agradable para el servicio al público, lo cual habilitará a los clientes para visualizar los diferentes métodos de preparación desde cualquier posición.
- La interacción entre el público y el personal de atención se facilitará tanto en la parte interna como externa del restaurante. El personal de atención estará dispuestos a explicar conceptos vinculados a la comida fusión y a los insumos que contiene.
- Se presentará los platos (Tabla 1) que incluirá la clasificación de los platos que se brinda en el restaurante, proponiendo las combinaciones ideales.
- La atención en mesa se realiza de forma rápida y amable, con la finalidad de garantizar que todos los clientes puedan experimentar y disfrutar plenamente de la vivencia ofrecida y sobre todo de la comida fusión.

Es importante fortalecer la relación restaurante – cliente, según Fuentes-Blasco y Moliner-Velásquez (2014), y en ello influye fuertemente la calidad y variedad de la comida, en lo cual coinciden López – Chau *et al.* (2022).

c. Estrategia de precio

De acuerdo con las ideas presentadas por Kotler y Armstrong (2007), el precio se define como la cantidad que el vendedor cobra por sus productos o la cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar. Este factor es crucial para determinar la rentabilidad y la supervivencia de la empresa, ya que los ajustes en el precio afectan la demanda y las ventas del producto. Kotler y Armstrong (2007) proponen tres enfoques principales para la fijación de precios: (a) fijación de precios basada en el valor para el cliente, (b) fijación de precios basada en los costos y (c) fijación de precios basada en la competencia. En el caso del modelo de negocio del restaurante Comida Fusión, los precios se establecieron siguiendo la propuesta de Nagle y Holden (2002) en "The Strategy and Tactics of Pricing", que se centra en la fijación de precios basada en el valor. Según este enfoque, "se inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores, y el precio se establece de manera coherente con el valor percibido por el cliente.

d. Estrategia de promoción y publicidad

La promoción abarca las diversas estrategias de comunicación empleadas por un vendedor para informar al público objetivo acerca de su producto. Esta comprensiva categoría engloba la publicidad, el trato personalizado, las relaciones públicas y las ofertas promocionales (Kotler y Armstrong, 2007). Según Londre (2007), el componente de promoción abarca tanto la comunicación de índole personal como la no personal, junto con las actividades que difunden las cualidades del producto en su totalidad. Preguntas como si se debe promover, qué aspectos deberían ser promocionados, hacia quién se deberían dirigir las promociones, qué tipos de descuentos deben ofrecerse, de qué manera debería realizarse la promoción, qué atributos deben ser destacados y con qué frecuencia, son consideradas por este autor. Londre (2007) destaca la importancia de la coherencia en los mensajes, especialmente en relación a los distintos objetivos, componentes y partes del proceso promocional.

4.1.5. Análisis del negocio

El restaurante de comida fusión, es un equipo joven repleto de entusiasmo y sin temor al fracaso, con aptitudes tanto en el ámbito comercial como en las nuevas tecnologías, que pone al servicio de la introducción exitosa de nuestro concepto en un mercado en constante expansión. Las características clave que deseamos destacar acerca de nuestro equipo y negocio incluyen lo detallado a continuación.

4.1.6. Estructura de costos

Para lograr una operación eficiente del modelo de negocio, es esencial identificar los costos principales que deben ser asumidos para llevar a cabo la implementación de la idea. La estructura de costos propuesta abarcará los siguientes aspectos:

- **Inversión para el inicio del negocio**, esto implica la ejecución del restaurante y la cocina, los gastos asociados con licencias y permisos, así como los costos derivados de la constitución de la empresa y el negocio.
- **Costos y gastos por la operación del negocio**, lo que incluye:
 - **Gastos administrativos y venta**: pago del arrendamiento del local; desembolsos por servicios esenciales como electricidad, agua y gas; mantenimiento y reparación de equipos, así como todos los gastos asociados con la gestión del servicio.
 - **Costos operativos**: salarios mensuales para el personal; adquisición de materias

primas e insumos, junto con todos los costos vinculados a la producción.

- **Gastos de marketing:** pago y mantenimiento del sitio web, remuneración para un community manager; publicidad y costos relacionados con la promoción de la marca.

4.1.7. Demanda en los restaurantes de Pucallpa

La ciudad de Pucallpa ha experimentado un crecimiento demográfico acelerado en los últimos años, impulsado en parte por la migración. A pesar de los desafíos socioeconómicos y los impactos de la pandemia de Covid-19, este aumento en la población ha resultado en un significativo incremento en la demanda de alimentos en restaurantes. Según datos de la DIRCETUR - Ucayali, se estima que el sector de restaurantes, compuesto por establecimientos certificados e inscritos, generó alrededor de dieciséis millones de soles (S/. 16'000,000) en actividad económica durante el año 2021. Durante ese mismo periodo, se vendieron aproximadamente ochocientos mil (800,000) platos, incluyendo bebidas y postres. Según el análisis de Arellano (2009), a pesar de un crecimiento positivo en el gasto familiar en consumo privado en 2008 (ver tabla 2), es especialmente notable el incremento en el gasto específico en alimentos dentro del hogar.

Tabla 2

Distribución del gasto familiar en Pucallpa

Rubro	%
Casa	12
Educación	9
Ropa	9
Transporte	8
Alimentación	35
Salud	7
Cuidado personal	6
Estética	3
Diversión	5
Ahorro	6

FUENTE: Elaborado por Arellano (2009)

La estimación de platos de comida fusión en el año 2023, se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3*Estimación promedio de ventas de platos de comida, 2023*

Año	Promedio de platos vendidos a diario	Promedio de ventas al mes	Total
2023	20	600	7200

4.1.8. Análisis de escenarios

Se tienen tres escenarios para las ventas: pesimista, conservador y optimista (tabla 4). Sin embargo, los supuestos de crecimiento están alineados al plan de operaciones y para los cálculos económicos y financieros fueron trabajados bajo un escenario conservador. En ese sentido para el cálculo de la tabla 4 se tiene que el ritmo de aumento del escenario optimista fue de 30% con respecto al escenario conservador, mientras que, para este mismo escenario González *et al.* (2018) el aumento fue en 20%. En mi experiencia, una época pesimista sería por ejemplo en la época de pandemia COVID-19 ya que se afectaba por el cierre del local o las restricciones que imposibilitaban la llegada de turistas, esa poca afluencia repercutía en las ventas de los platos.

Tabla 4*Proyección de ventas en escenario pesimista, conservador y optimista*

Tipo de escenario	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pesimista						
Platos (unid.)	5040	5215	5390	5565	5740	5915
Venta total (S/.)	151200	156450	161700	166950	172200	177450
Conservador						
Platos (unid.)	7200	7450	7700	7950	8200	8450
Venta total (S/.)	216000	223500	231000	238500	246000	253500
Optimista						
Platos (unid.)	9360	9685	10010	10335	10660	10985
Venta total (S/.)	280800	290550	300300	310050	319800	329550

4.2. Análisis económico y financiero**4.2.1. Inversión en activos fijos**

La inversión total en activos fijos asciende a un total de S/. 42500 soles. Estos recursos se destinarán a adquirir los elementos esenciales para la operación del restaurante, como se detalla en la Tabla 6. Todo esto será asumido por los inversionistas con su propio capital.

Tabla 5*Inversión del restaurante*

	Inversión	Importe
Activo fijo		
	Inmovilizado material	
Acondicionamiento		35000
Maquinaria		15000
Inmueble		25000
Mobiliario		15000
Herramientas y Útiles		5000
Gastos de Constitución		1500
Otros gastos		1000
	Inmovilizado inmaterial	
Aplicaciones informáticas		1000
	Inmovilizado financiero	
Depósitos y fianzas		0
	Total inversión	98500

Tabla 6*Presupuesto de inversión en activos fijos del restaurante*

Activo fijo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Local	1	6000	6000
Mobiliario	Gbl	20000	20000
Equipamiento de Cocina	Gbl	4000	4000
Utensilios de Cocina	Gbl	1000	1000
Equipo de Servicio	Gbl	2500	2500
Sistema POS	1	1000	1000
Decoración Interior	Gbl	5000	5000
Licencias y Permisos	1	2500	2500
Otros		500	500
Total de inversión	-		42500

Tipo de Cambio: \$1= S/. 3.86

Para el año 2023, se prevé obtener ingresos por un total de S/. 216000. Se proyecta que para el año 2024, los ingresos alcancen la cifra de S/. 223500, y para el año 2028, se estiman en S/. 253500, según se detalla en la Tabla 7, basándose en el aumento proporcional de los turistas que llegan a la zona.

Tabla 7*Proyección de ventas del restaurante*

Ítem	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas de platos (und)	7200	7450	7700	7950	8200	8450
Promedio de precio por plato	30	30	30	30	30	30
Total, por venta de alimentos	216000	223500	231000	238500	246000	253500

Tipo de Cambio: \$1= S/. 3.86

4.2.2. Análisis de costos y punto de equilibrio

Como se muestra en la Tabla 8, el punto de equilibrio se alcanza cuando se logra un volumen de ventas de 6624 unidades en el año 2023, 6542 unidades en el año 2024 y 6121 unidades en el año 2028.

Tabla 8*Análisis de costos del restaurante*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costos fijos						
Gastos personal	24000	24000	24000	24000	24000	24000
Gastos de fabricación	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Gastos de administración	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Gastos diferidos	2500	3000	3000	3000	3000	3000
Total costos fijos	40000	40500	40500	40500	40500	40500
Costos variables						
Materia prima	50000	50250	50500	50750	51000	51250
Gasto de fabricación	12500	12750	13000	13250	13500	13750
Gastos de administración	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Total costos variables	63500	64000	64500	65000	65500	66000
Costo total	103500	104500	105000	105500	106000	106500
Numero unidades vendidas	7200	7450	7700	7950	8200	8450
Costo promedio unitario	14.375	14.027	13.636	13.270	12.927	12.604
Punto de equilibrio	6624.000	6542.227	6416.667	6306.203	6208.571	6121.939

Tipo de Cambio: \$1= S/. 3.86

4.2.3. Flujo de caja

El flujo de efectivo evidencia que al concluir el año 2023, habrá una disponibilidad de efectivo de S/. 46 900. Para los años proyectados entre 2024 y 2028, se prevé un flujo de efectivo de S/. 52 300 y S/. 63 800, respectivamente.

Esto indica que, durante los primeros años de funcionamiento, se contará con ingresos adecuados para cubrir las obligaciones mensuales y generar ganancias, tal como se ilustra en la Tabla 9.

Tabla 9

Flujo de caja del restaurante

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos						
Ventas de Alimentos		223500	231000	238500	246000	253500
Otros Ingresos		11175	11550	11925	12300	12675
Total Ingresos		226800	234675	242550	250425	258300
Egresos Operativos						
Costos de Alimentos		135000	125000	135000	135000	145000
Gastos de Personal		24000	24000	24000	24000	24000
Alquiler del Local		12000	12000	12000	12000	12000
Servicios Públicos		6000	6000	6000	6000	6000
Publicidad y Marketing		8000	8000	8000	8000	8000
Mantenimiento		3000	3000	3000	3000	3000
Otros Gastos		1000	1000	1000	1000	1000
Total Egresos Operativos		169000	189000	179000	189000	189000
Egresos de Inversión						
Adquisición de Equipos		3500	5000	4000	4500	4200
Renovación de Mobiliario		1000	1000	1000	1000	1000
Total Egresos de Inversión	-98500	5500	4500	6000	5000	5500
Flujo de caja neto	-98500	52300	41175	57550	56425	63800

Tipo de Cambio: \$1= S/. 3.86

4.2.4. Indicadores financieros

Tabla 10

Simulación de Indicadores financieros del restaurante

	Costo de oportunidad	25%
Escenario Conservador	Valor Actual Neto	S/. 46 602
	Tasa Interna de Retorno	44.93%
Escenario Optimista	Valor Actual Neto	S/. 229 580
	Tasa Interna de Retorno	52.18%
Escenario Pesimista	Valor Actual Neto	S/. 16 676
	Tasa Interna de Retorno	18.05%

Luego de examinar los ingresos y gastos anuales, bajo un costo de oportunidad del 25% en el negocio del restaurante de comida fusión, se determinó que el TIR es del 44.93%, lo que indica que el negocio es viable, y el Valor Actual Neto (VAN) es de S/. 46 602 (tabla 10). Sin embargo, cuando se realiza la simulación para un escenario pesimista, los indicadores no son alentadores y mas bien el resultado es muy favorable para el negocio cuando se simula en un escenario optimista, todo ello se realizó en base al conocimiento del negocio durante mi estancia en el restaurante.

4.3. Discusión de resultados

La evaluación de la viabilidad económica y financiera del plan de negocio confirma que el restaurante con un menú fusión será rentable, lo cual se alinea con lo encontrado por Herrera (2018) en su evaluación del restaurante, y así mismo, esto se demuestra con los indicadores financieros en el ítem anterior. Por otro lado, la satisfacción del cliente con un menú atractivo como el menú fusión propuesto contribuirá al éxito del negocio pues mejora la relación cliente - restaurante como señalan Fuentes-Blasco y Moliner-Velásquez (2014); López-Chau *et al.* (2022); Caldas-Zaldaña (2019), Cabana-Villca *et al.* (2015) y la estimación ex – ante de la rentabilidad tiene un buen respaldo con la calidad de la relación restaurante - cliente. En estas investigaciones mostradas como el actual estudio se presenta una propuesta novedosa de comida fusión, y además según el análisis económico y financiero se puede confirmar que el negocio es viable y productivo.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo visto en el presente documento podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La creatividad en la cocina es esencial para presentar una propuesta de comida fusión con la capacidad de combinar ingredientes y técnicas de cocina de manera innovadora puede diferenciar a un restaurante de comida fusión y atraer a una clientela que aprecie y esté dispuesta a pagar el valor agregado.
- El punto de equilibrio para el año 2023 en Ucayali es de 6624 platos, siendo óptimo ya que las ventas en el restaurante han sido de 7200 platos, teniendo resultados positivos con la propuesta de la comida fusión en esta región. Se tiene una disponibilidad de efectivo de S/. 46900 soles en el flujo de caja para el año 2023 en el plan de negocio, teniendo como resultado la aceptación de esta propuesta innovadora del restaurante de comida fusión. Según el indicador la tasa interna de retorno en términos porcentuales es de 44.23%, lo cual indica que el proyecto es viable.
- Según el indicador del Valor actual neto en términos monetarios, el proyecto es viable porque tiene un valor de S/. 46 602, el cual es mayor que cero. Se puede afirmar la rentabilidad del negocio, ya que la proporción de ingresos con respecto a las ventas aumenta año tras año, lo que resulta en ganancias cada vez mayores para el restaurante de comida fusión.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la apreciación y la incorporación constante de nuevos platos innovadores que han estado presentes en nuestra cocina tradicional pero que han sido subestimados o no han recibido suficiente promoción en su consumo. Esto permitirá la creación de nuevas y atractivas propuestas culinarias para satisfacer a un público interesado en explorar sabores y vivencias culinarias diferentes.
- En este tipo de negocio resulta crucial aplicar enfoques de trabajo en grupo y de delegación de autoridad para la toma de decisiones y la realización de actividades, por ello, se debe priorizar en este aspecto.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN. 250 p.
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*.
http://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2015/11/aporte_de_la_gastronoma_en_el_per.pdf
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Barranzuela, E. (2017). *Incidencia del consumo y la preparación de ensaladas en la gastronomía de la provincia de Lima en el año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1461>
- Bóveda, J.E., Oviedo, A. y Yakusik, A.L. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio* [Archivo PDF]. INCUNA JICA.
https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gk-e-att/info_11_03.pdf
- Cabana-Villca, S.R., Gálvez-Vargas, P.A. y Muñoz Pizarro, C.I. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet. La Serena, Chile. *Cuadernos de administración*, 31(54):57-67.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n54/v31n54a07.pdf>
- Caldas-Zaldaña, R.M. (2019). *Costos de servicios y la rentabilidad en los restaurantes de cevichería del distrito de Los Olivos, año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51413/Caldas_ZRM-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ferrel, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5° ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Fuentes-Blasco, M. y Moliner-Velásquez, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *Innovar*, 24(53). DOI: 10.15446/innovar.v24n53.43915

- Gastronómica Internacional. (2020). *Top 7 tipos de restaurantes y cómo se clasifican*.
<https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/>
- González, R.C., Palacin, M.A., Salazar, H.D., & Sánchez, J.J. (2018). *Plan de negocio para la intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reservas de mesa, selección de platos y bebidas y pago de cuenta mediante una aplicación móvil* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Lima, Perú.
- Guardia, S.B. (2020). *Gastronomía Peruana: Patrimonio Cultural de la Humanidad*. Universidad de San Martín de Porres - Fondo Editorial – USMP. ISBN: 978-612-4460-26-5.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Mexico: McGraw Hill.
<https://jalintonreyes.files.wordpress.com/2013/05/sampieri-5a-edicic3b3n-roberto-et-al-metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n.pdf>
- Herrera, M. (2018). *Planeamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad en el Restaurante D.L, año 2018* [Tesis para el título de Contador Público.Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33955/Herrera_MM-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hirache, L. (2013). El flujo de caja como herramienta financiera. *Actualidad empresarial* N° 277. IV-5. http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1544/00TOMO_01.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Principios de Marketing*. Sao Paolo: Pearson Prentice Hall.
- Londre, L. (2007). *Several Concepts, Terms and Useful Definitions Helping to Explain and Understand Marketing and Related Activities, including Marketing, the Marketing Concept, Marketing Mix (4P's), and the Niño Pus (9P's)*.
<https://www.business.com/images/content/58a/da1862f87b1207f721665/0-0-/>
- López-Chau, A., Muñoz-Chávez, P. y Valle-Cruz, D. (2022). Percepción de la calidad en restaurantes: un análisis mixto con redes neuronales. *Estudios gerenciales*, 38(165): 449-463. DOI:10.18046/j.estger.2022.165.5235

- Matta, R. (2014). Dismantling the Boom of Peruvian Cuisine. From Plate to Gastropolitics. *ReVista Harvard Review of Latin America*: 64-66.
- Mendoza, B. (2017). El flujo de caja con proyecciones, como parte de los estados financieros. *Docsity*. Recuperado de <https://www.docsity.com/es/flujo-de-caja-con-proyeccionescomo-parte-de-los-estados-financieros/2141779/>
- Nagle, T.T. & Holden, R. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing* (3th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Osorio, Y. (2017). ¿Qué es el flujo de caja?. <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>
- Palma, J. (2013). Análisis y proyecciones del flujo de caja. *Slideshare*. <https://es.slideshare.net/SalvadorPalma/todo-sobre-el-lflujo-de-caja>
- Rivera, R.E. (2009). *Los diez aspectos claves para la creación de tu empresa*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/9175/Cartilla%20Los%20diez%20aspectos%20para%20crear%20empresa.pdf?sequence=4&isAllowed=>
- Rodríguez, J.F. (2008). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. *Panorama*, 2(4):4-12. <https://www.redalyc.org/pdf/3439/343929216002.pdf>
- Thomason, K. (2018) *Método de flujo de caja directo e indirecto*. <https://www.cuidatudinero.com/13142341/metodo-de-flujo-de-caja-directo-e-indirecto>
- Varela, R. (1993). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
- Villamizar, K. (2013). Método directo e indirecto del flujo de caja. *Administración Financiera*, 4 y 5.
- Weinberger Villarán, K.E. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Perú.