



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN *FAST FOOD*  
DE COMIDA SALUDABLE EN MIRAFLORES”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Carlos J. Neyra Cruz**

**Sr. César Y. Palomino Hernández**

**Sr. Franklin A. Díaz Uceda**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2016**

Dedico el presente trabajo a mi esposa y mis padres, por su constante apoyo y comprensión.

**Carlos Neyra.**

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su infinito apoyo y ejemplo de perseverancia.

**César Palomino.**

Dedico el presente trabajo a mi novia por su constante ayuda y comprensión, a mis padres, por su ejemplo y apoyo incondicional.

**Franklin Díaz.**

Agradecemos a los profesores y compañeros de la maestría, por compartir tanto con nosotros, que hicieron de estos años una experiencia enriquecedora y contribuyeron en nuestro desarrollo profesional. Un agradecimiento especial a la profesora Gina Pipoli, por su orientación, asesoría y dedicación

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios presenta una alternativa de inversión que busca satisfacer la necesidad de alimentación saludable en el distrito de Miraflores. Debido a la demanda creciente, impulsada por la tendencia global de un estilo de vida saludable y el incremento del poder adquisitivo de su población. Por ello, se propone implementar un restaurante *Fast Food* de comida saludable, que oferte una dieta sana y equilibrada a precios razonables.

El análisis del macroentorno muestra condiciones favorables, que representan una oportunidad de negocio. Por otro lado, el análisis del microentorno, basado en las cinco fuerzas establecidas por Porter (1985), nos indica que la industria es atractiva para la inversión.

Se desarrolló el estudio de mercado para conocer la oferta y demanda actuales. De acuerdo con Gestión (2016a) el consumidor actual está cambiando su autopercepción respecto a la calidad de alimentación, el 59% reconoce que su alimentación es medianamente saludable, el 28% percibe que es saludable y solo el 1%, totalmente saludable. Por tanto, esta toma de conciencia y preocupación por la alimentación saludable abre una oportunidad de mercado.

La ventaja competitiva se fundamenta en la capacidad de lograr un alto nivel de calidad de los productos, con una oferta variada de alimentos saludables y con la debida atención, focalizada en el cliente, como factor diferenciador de la propuesta. Como un elemento integrador, la ventaja competitiva sostenible se basa en la cultura de la organización con enfoque en la innovación y orientación hacia el cliente.

A largo plazo el presente plan de negocio pretende lograr un incremento de ventas, para el periodo 2017 – 2021 superior al 60%, basándose en la estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Para iniciar sus actividades requerirá de una inversión inicial de S/ 102.775,49; la estructura de capital estará conformada por el aporte de los socios en un 100%.

Se espera que, al finalizar el quinto año de funcionamiento, las utilidades después de impuestos, asciendan a S/ 256.772,36. Considerando un escenario esperado el VAN es de S/ 93.136,73 y la TIR es 48,47%.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>1</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	1
1.1 Entorno político .....	1
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno ecológico .....	5
1.6 Entorno legal.....	6
2. Análisis del microentorno .....	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	12
3. Análisis interno .....	13
3.1 Cadena de valor de los servicios.....	14
3.2 Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	14
3.3 Ventaja competitiva .....	15
3.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	16
<b>Capítulo II. Estudio de mercado</b> .....	<b>17</b>
1. Objetivos .....	17
1.1 Objetivo general.....	17
1.2 Objetivos específicos .....	17
2. Metodología .....	17
2.1 Ámbito del estudio de mercado .....	17
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	17

2.3 Muestra .....	18
2.3.1 Plan de muestreo.....	18
2.3.2 Composición y tamaño de la muestra .....	19
3. Selección de mercados .....	19
3.1 Resultados de la investigación de mercado.....	19
4. Estimación de la demanda .....	22
4.1 Estimación del mercado potencial .....	22
4.2 Estimación del mercado disponible .....	23
4.3 Estimación del mercado efectivo .....	23
4.4 Estimación de la demanda .....	24
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>25</b>
1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	25
2. Misión .....	26
3. Visión.....	26
4. Valores .....	27
5. Objetivos estratégicos .....	27
5.1 Objetivo de rentabilidad.....	27
5.2 Objetivo de crecimiento .....	27
5.3 Objetivo de supervivencia.....	27
6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	28
7. Matriz interna y externa (IE).....	29
8. Estrategia competitiva.....	30
9. Estrategia de crecimiento.....	30
<b>Capítulo IV. Plan de marketing.....</b>	<b>32</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	32
2. Objetivos del plan de marketing .....	32
3. Formulación de estrategias de marketing.....	32
3.1 Estrategia de segmentación.....	32
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	33
4. Mezcla de marketing.....	34
4.1 Producto-servicio .....	34
4.1.1 Producto.....	35
4.1.2 Servicio .....	36
4.2 Precio .....	37

4.3 Plaza.....	37
4.4 Promoción.....	38
4.5 Personas.....	39
4.6 Procesos.....	40
4.7 Evidencia física-presentación.....	40
5. Cronograma de actividades.....	40
6. Presupuesto de marketing.....	40
<b>Capítulo V. Plan de operaciones.....</b>	<b>41</b>
1. Objetivos.....	41
2. Estrategia de operaciones.....	41
3. Diseño del producto o servicio.....	42
4. Diseño de los procesos.....	42
5. Diseño de las instalaciones.....	44
6. Programación de las operaciones de la empresa.....	45
7. Actividades preoperativas.....	45
8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	45
<b>Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
1. Estructura organizacional.....	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
3. Estrategias de administración de recursos humanos.....	48
3.1 Reclutamiento y selección.....	48
3.2 Inducción y capacitación.....	49
3.3 Evaluación y retroalimentación al personal.....	49
3.4 Satisfacción y retención del personal.....	49
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	49
<b>Capítulo VII. Plan financiero.....</b>	<b>50</b>
1. Objetivos.....	50
2. Supuestos y políticas.....	50
3. Estados financieros.....	51
4. Evaluación financiera del proyecto.....	51
5. Análisis de sensibilidad.....	52
6. Planes de contingencia.....	53

<b>Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>54</b>
1. Objetivos .....	54
2. Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial .....	54
3. Cronograma de responsabilidad social empresarial .....	56
4. Valor de la responsabilidad social empresarial .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones .....	57
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>85</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político.....	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	3
Tabla 3.	Entorno social.....	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Entorno legal .....	6
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores.....	8
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes .....	9
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores .....	10
Tabla 10.	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	11
Tabla 11.	Intensidad de rivalidad entre competidores existentes .....	12
Tabla 12.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
Tabla 13.	Matriz VRIO.....	15
Tabla 14.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	16
Tabla 15.	Mercado potencial .....	23
Tabla 16.	Mercado disponible .....	23
Tabla 17.	Proyección de mercado efectivo 2017 – 2021 .....	24
Tabla 18.	Estimación de la demanda.....	24
Tabla 19.	Matriz FODA cruzado.....	25
Tabla 20.	Componentes de la declaración de misión .....	26
Tabla 21.	Matriz PEYEA.....	28
Tabla 22.	Objetivos de marketing.....	32
Tabla 23.	Empresas competidoras indirectas y sus precios.....	37
Tabla 24.	Objetivos de operaciones.....	41
Tabla 25.	Objetivos del plan de recursos humanos. ....	47
Tabla 26.	Descripción del perfil de puestos.....	47
Tabla 27.	Costo de oportunidad.....	51
Tabla 28.	Evaluación financiera .....	52
Tabla 29.	Análisis de sensibilidad del proyecto .....	52
Tabla 30.	Plan de contingencia.....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de los servicios.....	14
Gráfico 2.	Estrategia de la matriz PEYEA .....	29
Gráfico 3.	Matriz interna - externa (IE).....	29
Gráfico 4.	Estrategia competitiva .....	30
Gráfico 5.	Matriz de Ansoff.....	31
Gráfico 6.	Vista panorámica del posicionamiento de marca .....	34
Gráfico 7.	Logo de la empresa.....	35
Gráfico 8.	Producto.....	35
Gráfico 9.	Ubicación del local, vista frontal.....	38
Gráfico 10.	Ubicación del local, vista lateral.....	38
Gráfico 11.	Flujo de procesos de negocio .....	42
Gráfico 12.	Diagrama de procesos de atención al cliente.....	44
Gráfico 13.	Plano de distribución – Restaurante <i>fast food</i> de comida saludable .....	45
Gráfico 14.	Organigrama de la empresa .....	46
Gráfico 15.	Cronograma de responsabilidad social empresarial.....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Tendencia por la alimentación saludable.....	61
Anexo 2.	Guía de preguntas a expertos.....	61
Anexo 3.	Encuesta de estudio de mercado.....	62
Anexo 4.	Resultados de la encuesta de estudio de mercado .....	64
Anexo 5.	Consumo promedio anual por persona .....	69
Anexo 6.	Carta tentativa.....	69
Anexo 7.	Propuesta de valor .....	69
Anexo 8.	Alineamiento estratégico .....	71
Anexo 9.	Cronograma de actividades de marketing .....	72
Anexo 10.	Presupuesto de marketing.....	72
Anexo 11.	Presupuesto preoperativo.....	73
Anexo 12.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	74
Anexo 13.	Presupuesto de recursos humanos .....	76
Anexo 14.	Presupuesto de gastos de administración.....	76
Anexo 15.	Proyección de ventas. ....	77
Anexo 16.	Costeo de platos.....	77
Anexo 17.	Presupuesto de materia prima directa (MPD).....	80
Anexo 18.	Presupuesto de mano de obra directa (MOD).....	81
Anexo 19.	Presupuesto de costo indirecto de fabricación (CIF).....	81
Anexo 20.	Presupuesto de costo de producción.....	81
Anexo 21.	Cálculo de precios y presupuesto de ingresos .....	82
Anexo 22.	Estados de ganancias y pérdidas.....	82
Anexo 23.	Balance general .....	83
Anexo 24.	Flujo de caja .....	83
Anexo 25.	Ratios financieros .....	84
Anexo 26.	Factores críticos de éxito en un negocio de restaurante .....	84

## Introducción

Según Google Trends (2016) podemos ver, en el anexo 1, la tendencia creciente en los últimos años respecto al interés de los internautas por la alimentación saludable. Además, según Gestión (2016b) el 59% de los limeños reconoce que su alimentación es medianamente saludable y, actualmente, hay conciencia que necesitan mejorar en este aspecto. El 35% de limeños se encuentra muy interesado y el 52% está interesado en una alimentación saludable. Por tanto, actualmente consideramos que existe una oportunidad de mercado.

Así también, debemos saber a qué nos referimos con el término saludable; según la Real Academia Española (2016) se define saludable como «adjetivo que sirve conservar o restablecer la salud corporal, como algo o alguien de buena salud, de aspecto sano».

También, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), define salud como aquel estado de completo bienestar, físico, mental y social, que afecta a un individuo. Así, saludable, puede ser aquello que nos sirve para salvaguardar o restablecer la salud, que ostenta un aspecto o presencia que denota la buena salud que dispone, o aquello que resulta ser beneficioso para un determinado fin. Lo saludable es todo aquello que contribuye a aumentar el bienestar y a conservarlo.

De este modo, en lo que a alimentación se refiere, la alimentación saludable es la dieta que ayuda al buen funcionamiento del organismo. Por lo general implica la ingesta de alimentos variados para recibir todo tipo de nutrientes.

En cuando a fast food, es una expresión inglesa que se usa con los sentidos de ‘comida que se prepara en muy poco tiempo’ y ‘establecimiento donde se sirve este tipo de comida’. En español debe sustituirse por el calco comida rápida, en el primer caso, y por restaurante de comida rápida, en el segundo. En algunas zonas de América se emplea la expresión comida al paso. (Real Academia Española, 2016).

El propio nombre *fast food* o comida rápida nace de la principal ventaja de este concepto gastronómico: el ahorro de tiempo. No sólo se ahorra el tiempo de cocinar, como sucede con todo tipo de restaurante, sino que el producto que se ofrece es de preparación rápida, llega rápido a las mesas y se puede comer con rapidez y facilidad, incluso a menudo sin cubiertos. De ahí que productos característicos de la comida rápida sean hamburguesas, hot-dogs, sándwiches,

pizzas, kebabs, etc. Por otra parte, la comida rápida es saciante, y se caracteriza por unos precios muy asequibles. Además, por su textura jugosa y sus sabores, agrada a los niños y se convierte en un producto familiar y de ocio juvenil. Si a todo ello sumamos el hecho de que permite la posibilidad de llevársela y consumirla en un lugar de elección del comensal o de hacerla llegar al domicilio, se incrementa mucho su popularidad.

El presente plan de negocio tiene como meta la puesta en funcionamiento de un restaurante *fast food* de comida saludable en el distrito de Miraflores, dirigido a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B, y que buscan mantener una alimentación saludable y equilibrada. Este negocio estará ubicado geográficamente y estratégicamente cerca del Parque Kennedy, punto de reunión social del distrito de Miraflores.

Respecto a la idea del negocio, en el capítulo I se realiza el análisis y diagnóstico situacional del macroentorno, utilizando la matriz de factores externos, y del microentorno basado en las cinco fuerzas de Michael Porter. Permittiéndonos conocer las condiciones y la atractividad de la industria.

El capítulo II comprende el estudio de mercado, a través de una entrevista a expertos para la determinación de oferta y el estudio de la demanda mediante la aplicación de una encuesta, tomando una muestra representativa en el distrito de Miraflores.

En el capítulo III se aborda el planeamiento estratégico. Marco dentro del cual se desarrollan los planes funcionales del negocio: el capítulo IV, desarrolla el plan de Marketing; el capítulo V trata el plan de operaciones y el capítulo VI define la estructura organizacional y el plan de recursos humanos.

En el capítulo VII se realiza la evaluación económica financiera sobre la viabilidad de la idea de negocio y en el capítulo VIII se plantean las acciones de responsabilidad social empresarial.

Finalmente, luego del análisis, se abordan las conclusiones y recomendaciones al plan de negocios.

## **Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

A continuación, analizamos las principales variables del macroentorno, que tienen incidencia en el desarrollo de la idea de negocio.

#### **1.1 Entorno político**

En el Perú, los últimos gobiernos de turno han puesto en ejecución una serie de medidas para impulsar el crecimiento económico y social. En este contexto de crecimiento, se logró la inserción de nuestra gastronomía como parte de la imagen Perú a nivel nacional e internacional. Es así como la gastronomía se ha convertido en un factor de desarrollo, generando 320 mil puestos de trabajo (Gestión, 2016c), de los cuales 240 mil empleos serían generados solo en Lima, debido, básicamente, a la apertura de restaurantes y locales de venta de comida, revalorando nuestras comidas y colocando al país como uno de los mejores destinos gastronómicos del mundo. En esta tarea está comprometido el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), que lleva adelante programas de impulso del desarrollo de las comunidades agrícolas de todo el país, con el propósito de capacitación, apoyo y distribución de productos orgánicos que asegure el aprovisionamiento de estos insumos para que lleguen a los consumidores.

Un aspecto político fundamental, y clave para el desarrollo de este proyecto, viene siendo respaldado por la Organización Mundial de la Salud (OMS); que sustenta la implementación de estado a través de leyes de fomento de la salud a través de la ingesta de alimentos saludables, actividades físicas y adecuados hábitos de vida.

Por otro lado, el inicio de un nuevo gobierno político, el cual tendrá como una de sus tareas, el desarrollar y promover la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, pero, al tener oposición de la mayoría en el congreso y haber intereses económicos de la industria que pretenden dejar sin efecto esta Ley, se presenta una incertidumbre sobre cuál será el futuro de dicho reglamento y sus consecuencias. En la práctica, se ha demostrado fehacientemente que la base de la alimentación está en la ingesta de alimentos saludables para la población y la variedad de platos que constituyen la alimentación sana y nutritiva, basada en la premisa de que: “la persona humana es producto de su ingesta de alimentos”.

En conclusión, el entorno político representa una oportunidad para la inversión y el desarrollo de nuevos negocios (tabla 1).

**Tabla 1. Entorno político**

Variables políticas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Desarrollo gastronómico	Participación activa del gobierno en impulsar la gastronomía, y lograr el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel nacional y extranjero	Mayor exposición del país a inversiones del extranjero, proyección de un entorno estable para inversionistas, generación de empleos tanto en apertura de locales de venta de comida como de instituciones de enseñanza de cocina peruana.	Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), s.f.	O
Ministerio de Agricultura (MINAGRI)	Interés político en impulsar la producción agrícola en el proceso de mejora continuo, desarrollo sostenible, capacitando a agricultores para elevar su producción y calidad.	Mejora de la calidad de los insumos, aseguramiento de aprovisionamiento de productos agrícolas.	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), s.f.	O
Salud	Implementación de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley de la Comida Chatarra), toma de conciencia por parte de las personas de alimentarse sanamente.	Realización de campañas de difusión por parte del gobierno. Incremento del consumo de alimentos saludables	Ministerio de Salud (MINSa), 2014	O
Configuración de fuerzas políticas	Oposición mayoritaria en el Congreso	Postergación y/o inadecuada reglamentación de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, favoreciendo a otros intereses económicos.	Diario El Comercio, 2016	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Entorno económico

La evolución del producto interno bruto (PBI) en las últimas décadas, ha mantenido una tasa Gestión (2015a) promedio de crecimiento del 5,45%, si bien en el 2014 se desaceleró, en los últimos dos años se ha tenido un repunte (2,7% en el 2015 y se proyecta un 3,3% en el 2016), principalmente por las actividades primarias como pesca y minería, así también, el aumento de compras de alimentos para su consumo. Igualmente, por las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a expertos del sector, se puede evidenciar que, en opinión de estos, los negocios de venta de comida no se vieron afectados por el bajo crecimiento económico presentado en estos últimos dos años.

Se tienen indicadores macroeconómicos que recuperan su estabilidad, favoreciendo el clima de inversión para nuevos negocios como el propuesto en el presente plan. Las variables económicas analizadas en la tabla 2 concluyen que la dimensión económica se muestra favorable para el proyecto. En conclusión, el entorno económico se presenta como oportunidad.

**Tabla 2. Entorno económico**

Variables económicas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades / Amenazas
Entorno macroeconómico	El entorno macroeconómico tiende a mantenerse como una fortaleza del país, al 2016, el riesgo país del Perú es el segundo más bajo de América Latina (según JP Morgan)	Mercado atractivo para los inversionistas extranjeros, da perspectiva de estabilidad y abre las puertas a mejor calificación crediticia internacional.	Diario El Comercio febrero 2016. Banco Central de Reserva (BCR)	O
Producto Bruto Interno (PBI)	En las últimas décadas el PBI ha mantenido una tasa promedio de rendimiento de 5,45%, se desaceleró en el 2014, llegando a 2,4%. En el 2015 se recuperó llegando a 2,7% y se espera una recuperación del PBI, a 3,3% en el 2016 y un 4% en el 2017, considerando una recuperación por el lado de las actividades primarias como pesca, exportaciones y minería y por el lado de la demanda basada en un mayor gasto público.	Refleja un aumento de la producción. Con esto se podría decir que el empleo aumenta que y la renta per cápita aumenta. Esto a su vez lleva a un aumento de la recaudación tributaria y, por ende, de la capacidad de gasto del gobierno.	Diario Gestión, 2016 Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015	O
Poder adquisitivo de la población	Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra que el crecimiento de la población ocupada asalariada durante el año 2014 (2,3%) fue mayor al registrado en el año anterior (1,6%). Además, entre el 2005 y el 2014 la clase media peruana casi se quintuplicó, es decir, del 11,9% en el 2005 al 50,6% en el 2014, con ingresos familiares mensuales desde los S/ 1.880 hasta los S/ 10.900.	El incremento de poder adquisitivo de la población permite realizar mayores consumos.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). Banco Interamericano de Desarrollo (2015).	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.3 Entorno social

Con respecto al entorno social, se han identificado oportunidades considerando que un gran porcentaje de la población peruana, y especialmente la limeña, vive un ritmo de vida moderno, en donde prima la elección hacia productos naturales con una mayor calidad que tiendan al bienestar del ser humano, lo cual viene respaldado con el incremento de la clase media con mayor capacidad de gasto y mayor tendencia hacia el consumo en restaurantes *gourmet*. Sin embargo, en contraposición de ello, el estilo de vida actual de las personas hace que vivan en un mundo con una dinámica acelerada, donde lo más práctico es la ingesta de lo denominado como “comida chatarra”.

También se puede considerar el crecimiento económico y el aumento del empleo como una tendencia favorable para el rubro, para impulsar y fortalecer el desarrollo de la industria gastronómica y, debido a la creciente demanda de locales de venta de comida peruana (tanto a nivel Lima como a nivel nacional), esto hace necesario que también se incremente la cantidad de escuelas especializadas en cocina y administración de restaurantes. Los expertos entrevistados están de acuerdo en que el consumidor actual es más exigente y conocedor de lo



que está consumiendo. Los consumidores marcan, con sus exigencias, la tendencia que arrastra al resto de la cadena alimentaria (industrias, mayoristas, distribución), y que cada vez más los restaurantes se reinventan, a la satisfacción de sus necesidades acorde con un perfil del consumidor. En conclusión, el entorno social se presenta como una oportunidad (tabla 3).

**Tabla 3. Entorno social**

Variables sociales	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Sociales-culturales	Existe un fuerte impulso al consumo de productos naturales, de valorar nuestros productos producidos en las regiones y de consumir alimentos con mayor calidad y que otorguen bienestar a las personas.	Revalorización de nuestros recursos agrícolas, lo cual está generando la tendencia a querer consumir cada vez más nuestros insumos.	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) s.f.	O
Estilo de vida	Existe un incremento de la clase media con cultura de consumo más sofisticada, así también demanda mejores productos acorde a su mayor nivel de ingresos.	Del total de gasto destinado a la alimentación del consumidor, la parte correspondiente a actividades recreativas y comer fuera se ha incrementado.	Arellano Marketing s.f.	O
Formalización del empleo	El desempeño de la economía peruana en los últimos años ha sido muy positivo, no obstante la informalidad, ha venido en aumento. A inicios del año 2015 el promedio de informalidad del empleo en el país alcanzó el 61%. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) proyecta que para el año 2021 la informalidad laboral en el Perú será de 58,2%	El Ministerio de Trabajo debe promover los beneficios de la formalización laboral, así también implementar reglas de empleo más claras y mejor reguladas.	Peru.com, CEPLAN Febrero 2016	A
Seguridad	Aumento de la delincuencia en la ciudad	Implementación de vigilancia para el local, instalación de cámaras y otras medidas aumentarían los costos por mayores controles y medidas de seguridad.	Diario Perú 21 2016.	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.4 Entorno tecnológico

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en el mundo de los restaurantes y centros de venta de comida; desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración, los procesos de trabajo han cambiado e, incluso, la preparación se ha acelerado y estandarizado, así también, se ha incrementado la capacidad de servicio. Los expertos concluyen que la tecnología orientada al cliente en los restaurantes se convertirá continuamente en la norma a seguir, ya que los consumidores se vuelven más cómodos con ella y los propietarios de bares y restaurantes trabajan cada día para reducir sus costos laborales y aumentar la eficiencia.

En la tabla 4 se han consignado las variables más importantes a tomar en cuenta. En conclusión, el aspecto tecnológico es de suma importancia y se presenta como una oportunidad.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variables políticas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades / Amenazas
Medios virtuales	El acceso de los consumidores a través de páginas web y redes sociales se ha vuelto una tendencia importante en los últimos años.	Difusión de la oferta a través de los medios virtuales se logrará de forma rápida generando conocimiento del negocio para luego hacerse de una buena reputación y fidelizar a los clientes.	Naiara Nieto Mengod, Análisis y propuesta de mejora de un restaurante, 2012	O
Soporte tecnológico	Las nuevas tecnologías ayudan a optimizar la operatividad de funcionamiento han mejorado los procesos de trabajo y los sistemas de información integrados que facilitan la gestión de los negocios gastronómicos.	Mayor control de los recursos, incremento de la capacidad de servicio y mejor proyección de insumos para aprovisionamiento.	Naiara Nieto Mengod, Análisis y propuesta de mejora de un restaurante, 2012	O
Investigación y desarrollo	Baja capacidad de inversión en I+D por parte de las empresas de las distintas industrias en el país, Perú invierte solo el 0,15% del PBI en ciencia, tecnología e innovación.	Inversión en investigación y desarrollo permitirá generar competitividad.	Diario Gestión 2014.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.5 Entorno ecológico

El factor ecológico está adquiriendo mayor relevancia en la toma de decisiones de los países, las empresas y el público consumidor. Hoy en día, se entiende que la gestión ambiental, es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa, como en la calidad del producto, en el costo de la comercialización y el beneficio al consumidor.

Los expertos coinciden en opinar que la tendencia mundial es propiciar el desarrollo de los denominados “restaurantes sostenibles”; este tipo de restaurante ha surgido de la necesidad de satisfacer a una cada vez más alta cantidad de consumidores que demandan una alimentación sostenible y saludable, y que están concientizados de llevar unos hábitos de vida que reduzcan el impacto medioambiental. En conclusión, el entorno ecológico se presenta como una oportunidad (tabla 5)

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variables ecológicas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades / Amenazas
Conciencia ecológica	Mayor difusión de normativas ecológicas y ambientales por parte del gobierno, y organismos mundiales.	Aumento de toma de conciencia por parte de la población, la implementación de una política ecológica en el modelo de negocio asegura la aceptación de la propuesta por parte del público objetivo	Ministerio del Ambiente s.f.	O
Calidad de los insumos	Productos de mejor calidad, logrados por medio de una producción sostenible, para afrontar los retos de una sostenibilidad alimentaria	El consumidor busca mejores productos que le signifiquen un impacto positivo para su salud y bienestar.	Restaurantes sostenibles, Acciona s.f.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.6 Entorno legal

Está demostrado que, en el Perú, las normas legales para la apertura de cualquier negocio generan una alta restricción, debido a la falta de claridad y burocracia en los procesos para la obtención de licencias de funcionamiento, aunado a ello, elevados costos y pérdida de tiempo.

No obstante, la regulación de organismos como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), ha mejorado en los últimos años y se presentan como una fuerte barrera de entrada a empresas informales y posibles competidores que tengan prácticas desleales. En conclusión, el aspecto legal, se presenta como una oportunidad (tabla 6).

**Tabla 6. Entorno legal**

Variables legales	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Normativas municipales	Burocracia y barreras de entrada para obtención de las licencias de funcionamiento	Retraso en tiempo de implementación del restaurante, altos costos para la obtención de licencias y mayor tiempo del considerado.	Municipalidad de Miraflores s.f.	A
Organismos reguladores	Mayor supervisión de organismos reguladores (SUNAT, INDECOPI, DIGESA, MINSA, etc.) de los procesos y calidad del servicio realizado.	Generación de barreras de entrada para empresas informales, no preparadas y que realicen competencia desleal	Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial - Perú Responsable s.f.; Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) s.f.	O
Derechos del consumidor	Leyes y organismos de defensa del consumidor (INDECOPI) más exigentes, asimismo el público está cada vez tomando mayor conciencia que puede reclamar y hacer valer sus derechos.	Mayores estándares de calidad en los procesos del servicio, tanto para la calidad de los insumos, procesos de preparación y servicio al consumidor.	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) s.f.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

La comida rápida, o *fast food*, llegó al Perú en la década de 1980. Hoy por hoy, es uno de los negocios de mayor expansión en nuestro país. Este hábito de alimentación surge a consecuencia del estilo agitado en la vida de los consumidores. Sin embargo, estos locales se convirtieron en cadenas y restaurantes caracterizados por tener los alimentos siempre listos a precios razonables y ser típicamente altos en calorías, grasas saturadas, azúcar y sal (Cepeda, 2016).

El número de sus locales se ha incrementado en la ciudad de Lima, donde se presenta el mayor consumo del país (65% del total nacional). Según estudio realizado por Mapcity.com, empresa especializada en *geobusiness intelligence*<sup>1</sup>, se identificó 557 locales de comida rápida en el Perú. De estos locales, 482 pertenecen a las grandes cadenas de comida rápida nacionales e internacionales. En Lima y Callao se pueden encontrar 419 locales de *fast food* y 138 en provincias. El distrito con mayor presencia de estos negocios es Miraflores, donde se encuentran hasta 50 opciones.

Sin embargo, en la actualidad, cada vez hay más personas preocupadas en cuidar su buena alimentación y salud. Los establecimientos de comidas rápidas han respondido al incremento de la conciencia del público acerca de la nutrición, y han intentado ayudar a las personas para que se preocupen por su salud. Ya es frecuente encontrar locales que muestren en sus menús los ingredientes y la información nutricional; así como también nuevas alternativas de alimentos como ensaladas.

Según Arbaiza *et al.* (2014), se ha confirmado el impacto de las nuevas tendencias de cuidado de la salud sobre los establecimientos de *fast food* en el Perú, puesto que en los próximos años se encontrará a un consumidor más exigente ante los temas de comida saludable, existirán nuevas leyes que controlen el aporte nutricional de los alimentos, impuestos y multas adicionales, e ingredientes alternativos menos dañinos que la tecnología desarrollará.

---

<sup>1</sup> El *geobusiness intelligence* es un innovador enfoque que recurre a estadísticas, análisis geográficos y base de datos para hallar respuesta a las preguntas más importantes de los directivos de toda organización. Está a cargo de Mapcity, compañía peruana.

## 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985) y partiendo del análisis PESTEL, la entrevista a expertos del giro de negocio e investigaciones adicionales de los factores relevantes hallados, dimensionamos las fuerzas de Porter del sector.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son quienes suministrarán los recursos para producir los productos que se expendrán en el local de alimentos saludables, por lo que es importante determinar qué productos serán necesarios para abastecer. Principalmente, la materia prima serán las frutas, verduras, hortalizas, especias y alimentos de origen animal tales como pollo y pavo, etc. Se contará con proveedores para cada especialidad, manteniendo altos estándares de calidad con el fin de obtener un producto final saludable.

La calidad y variedad de insumos con que se contará, será crucial para sostener la oferta de valor propuesta. Es el factor que más incide en el costo del producto y, a pesar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, es de suma importancia contar con los proveedores adecuados que nos brinden el soporte necesario para lograr los objetivos de calidad de producto deseado. Según recomendaciones de los expertos del sector, es importante contar con, al menos, tres proveedores fijos, con quienes se mantenga un canal de comunicación adecuado.

En la tabla 7, se analizan los factores más importantes para determinar el poder de negociación de los proveedores.

**Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Poder de negociación de los proveedores	Límite Inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
30%	Concentración de proveedores	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	5	1,50
18%	Costo por cambio de proveedor	Alto	1	1	1	1	0,5	Bajo	4,5	0,81
15%	Oportunidad de integración hacia adelante	Alto	1	1	1	0,5		Bajo	3,5	0,53
23%	Contribución de proveedores a calidad de producto	Bajo	1	1	0,5			Alto	2,5	0,58
14%	Formalidad y contribución al costo de producto	Alto	1	1	1			Bajo	3	0,42
	Promedio		1,00	1,00	0,89	0,63	0,39		3,70	3,83

Fuente: Hax y Majluf, 2008 e investigación propia. Elaboración propia, 2016.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores presenta un escenario atractivo (3,83) ya que existen varios proveedores en el sector, lo que les da un bajo poder de negociación.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El comportamiento del consumidor es: «aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios» (Arellano, 2002).

El plan de negocio está orientado a clientes/consumidores con cultura de consumo de productos saludables, personas que viven, trabajan y/o transitan por el distrito y que tengan interés en iniciar una alimentación saludable, y personas que valoran los productos saludables y que no disponen de mucho tiempo para buscarlo, por lo que, también se propone disponer de diversas formas de pago (efectivo, tarjetas de crédito y débito Visa-MasterCard) y un servicio rápido de atención.

En la tabla 8, se analizan los factores más importantes para determinar el poder de los clientes.

**Tabla 8. Poder de negociación de los clientes**

Peso	Poder de negociación de los clientes	Límite Inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
28%	Cientes diversificados	Bajo	1	1	1	1		Alto	4	1,12
21%	Cliente más exigente con el servicio	Alto	1	1	1	0,5		Bajo	3,5	0,74
16%	Costo de cambio del comprador	Bajo	1	1	1			Alto	3	0,48
15%	Posicionamiento de marcas	Alto	1	1	1	1	0,5	Bajo	4,5	0,68
10%	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	1	1	1	1	0,5	Bajo	4,5	0,45
10%	Formas de pago disponibles	Bajo	1	1	1			Alto	3	0,30
	Promedio		1,00	1,00	1,00	0,64	0,13		3,75	3,76

Fuente: Hax y Majluf 2008, e investigación propia. Elaboración propia, 2016.

En conclusión, el poder de los clientes presenta un escenario atractivo (3,76) ya que existen varios grupos de posibles clientes interesados en una alimentación saludable y actualmente no existen muchas alternativas en el medio.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Al ser una propuesta concentrada en una determinada zona geográfica, no solo interesa el posible ingreso de nuevos negocios al sector, sino, además, a esa misma zona. Existen barreras a la entrada referidas al costo de la inversión, instalación y operación (alquileres y costos fijos); al cumplimiento de los estándares de infraestructura y calidad exigidos por las autoridades (Municipalidad de Miraflores y SUNAT) y al costo de conseguir una ubicación adecuada. La inversión inicial para implementar un restaurante de comida rápida es relativamente alta, más aun si se quiere contar con un local propio, y las entidades financieras han incrementado durante los últimos años las garantías necesarias para acceder a un crédito, lo que hace complicado financiar la inversión inicial.

En la tabla 9 se analizan los factores más importantes para determinar la amenaza de nuevos competidores.

**Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores**

Peso	Amenaza de competidores potenciales	Límite Inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
20%	Costo de cambio	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	5	1,00
20%	Economías de escala potenciales	Bajo	1	1	1			Alto	3	0,60
15%	Barreras de entrada al sector	Bajo	1	1	1	1		Alto	4	0,60
14%	Diferenciación de productos	Alto	1	1				Bajo	2	0,28
12%	Requerimiento de capital para ingresar	Alto	1	1	1	1		Bajo	4	0,48
10%	Saturación de mercado	Alto	1	1	1			Bajo	3	0,30
9%	Acceso a tecnología avanzada e insumos	Alto	1	1	1	0,5		Bajo	3,5	0,32
	Promedio		1,00	1,00	0,86	0,52	0,20		3,50	3,58

Fuente: Hax y Majluf, 2008 e investigación propia. Elaboración propia, 2016.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores presenta un escenario atractivo (3,58) ya que, en la actualidad, no hay muchos competidores directos y existen barreras de entrada para futuros competidores.

## 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El sector gastronómico es amplio en cuanto a variedad de productos, debido a su amplia reserva biológica. Eso representa una variedad de sustitutos disponibles, en un amplio rango de precios, presentación y calidad. Esta variedad de opciones genera que el costo de cambio para aquellos consumidores sea relativamente bajo. La necesidad de la alimentación saludable puede ser satisfecha por productos sustitutos como la preparación de alimentos en casa y el consumo de *snacks* saludables.

En la tabla 10, se analizan los factores más importantes para determinar la amenaza de productos o servicios sustitutos.

**Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Peso	Amenaza de competidores potenciales	Límite Inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
40%	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	1	1	1	1		Alto	4	1,60
35%	Costo de cambio por producto alternativo	Bajo	1	1	1	1		Alto	4	1,60
25%	Producto alternativo de calidad inferior	Alto	1	1				Bajo	2	0,50
	Promedio		1,00	1,00	0,75	0,75	0,35		3,33	3,50

Fuente: Hax y Majluf 2008, e investigación propia. Elaboración propia, 2016.

En conclusión, la amenaza de productos o servicios sustitutos presenta un escenario atractivo (3,50) ya que, si bien existen productos sustitutos, no existen muchas opciones a nivel de servicio que satisfagan las necesidades de practicidad de llevar una alimentación saludable.

## 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector de restaurantes de comida rápida existe un alto grado de competitividad. Esta competitividad se basa, fundamentalmente, en el hecho que los productos de los rivales son muy parecidos y existen bajos costos por cambio de proveedor. Además, el número de empresas con una marca reconocida en el sector es también elevado y creciente. La mayoría de las cadenas de comida rápida cuentan con precios en rangos muy parecidos, lo cual indica que compiten mucho en base al precio, lo que, a su vez, perjudica la rentabilidad del sector.



El presente plan de negocios plantea la creación de un *fast food*, pero de comida saludable. El objetivo es atender un nicho de mercado donde, hasta el momento, solo han virado algunas de las cadenas de comida rápida más importantes del sector con algunas líneas de producto.

En la tabla 11 se analizan los factores más importantes para determinar la rivalidad entre los competidores existentes.

**Tabla 11. Intensidad de rivalidad entre competidores existentes**

Peso	Amenaza de competidores potenciales	Límite Inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
20%	Número de competidores en el mercado	Alto	1	1	1			Bajo	3	0,60
18%	Ritmo de crecimiento del sector	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	5	0,90
15%	Diversidad de oferta entre competidores	Alto	1	1	1	0,5		Bajo	3,5	0,53
14%	Costos fijos	Alto	1	1	1			Bajo	3	0,42
13%	Diferenciación de productos	Bajo	1	1	1			Alto	3	0,39
10%	Barreras de salida	Alto	1	1	1	1	0,5	Bajo	4,5	0,45
10%	Existencia de barreras de entrada	Alto	1	1	1			Bajo	3	0,30
	Promedio		1,00	1,00	1,00	0,36	0,23		3,40	3,59

Fuente: Hax y Majluf, 2008 e investigación propia. Elaboración propia, 2016.

En conclusión, la rivalidad entre los competidores existentes presenta un escenario atractivo (3,59) ya que existen pocos competidores que ofrecen productos de alimentación saludable, en un sector donde los clientes muestran una tendencia creciente por alimentarse saludablemente.

### 2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos EFE, que nos permite resumir y poder evaluar la información de los factores externos (tabla 12).

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores clave		Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Participación activa del gobierno en impulsar la gastronomía.	0,06	4	0,24
O2	Interés político en impulsar la producción agrícola.	0,04	2	0,08
O3	Implementación de ley de promoción de la alimentación saludable.	0,06	3	0,18
O4	Tendencia de entorno macroeconómico a ser estable	0,05	3	0,15
O5	Crecimiento del PBI	0,06	3	0,18
O6	Incremento de poder adquisitivo de la población	0,06	4	0,24
O7	Revalorización de nuestros productos agrícolas por parte de los consumidores	0,05	3	0,15
O8	Aumento del estilo de vida orientado al consumo de productos naturales y saludables	0,06	4	0,24
O9	Difusión de la oferta a través de medios virtuales	0,06	3	0,18
O10	Nuevas tecnologías ayudan al soporte y procesos de trabajo	0,06	3	0,18
O11	Investigación y desarrollo	0,05	3	0,15
O12	Conciencia ecológica	0,05	3	0,15
O13	Incremento de insumos de mejor calidad	0,06	4	0,24
O14	Mayor supervisión por parte de organismos reguladores	0,05	3	0,15
O15	Mayores estándares de calidad en los procesos del servicio	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>				
A1	Incertidumbre política por nuevo gobierno.	0,04	2	0,08
A2	Aumento de la informalidad del empleo en el sector.	0,05	3	0,15
A3	Aumento de la delincuencia en la ciudad	0,05	3	0,15
A4	Burocracia y barreras de entrada para obtención de licencias de funcionamiento	0,04	2	0,08
<b>Puntuación total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,12</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David (2013). Elaboración propia, 2016.

En conclusión, la evaluación de factores externos obtiene un puntaje acumulado de 3,12, el cual es superior a la media de 2,5, lo que significa que el macroentorno ofrece condiciones favorables para el desarrollo del negocio, donde se puede aprovechar las oportunidades externas a fin de mitigar las amenazas a las que se enfrentaría.

### 3. Análisis interno

De acuerdo con Franco (2015) el análisis del entorno interno es importante, porque permite a la empresa conocer cuáles son sus aspectos positivos y negativos, y determinar lo que es capaz de realizar con ellos.

### 3.1 Cadena de valor de los servicios

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. El enfoque del análisis de la cadena de valor es examinar a la empresa en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor.

La cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades que agregan valor durante los procesos involucrados en la producción y marketing, hasta brindar el servicio al consumidor final.

Para identificar las fuentes de ventaja competitiva se enunciarán las principales actividades del negocio y cómo se concatenan formando la cadena de valor de servicios del negocio, mostrada en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Cadena de valor de los servicios**

DIRECCION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS					
Directiva: Se encargara de las tareas propias de administración del negocio; contabilidad, marketing, logística. Capacidad de organización y negociación con proveedores. Motivación y desarrollo de nuestros colaboradores, política salarial y de incentivos. Actividades fundamentales de RRHH: reclutamiento, contratación y manejo de personal, capacitaciones en; servicio al cliente, diseño de productos (recetas), promoción de ventas.					
ORGANIZACION INTERNA Y TECNOLOGIA					
Departamentos: Compras/almacenamiento, operaciones, marketing, contabilidad, planificación, y rrhh. Software de registro de clientes y de ventas, registro automatizado de inventarios, mejoramiento de operaciones, uso del internet para difusión de promociones en redes sociales.					
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE					
Ubicación estratégica con alto nivel de circulación de potenciales consumidores. Local espacioso y de buen ambiente, Mantenimiento y limpieza permanente del local.					
ABASTECIMIENTO					
Política de compras, selección de proveedores, recepción y almacenaje de insumos previa inspección para garantizar su calidad, asegurar suministro constante.					
MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	PRESTACION	CLIENTES	OTROS CLIENTES
Comunicación y transparencia en la información nutricional de los productos. Marketing digital: web, redes sociales y vía mail. Publicidad: Promociones y degustaciones. Lista de preferencias de clientes.	Empleados debidamente uniformados con experiencia en el tipo de servicio y en constante capacitación en atención al cliente.	Software de registro de clientes y de ventas, registro automatizado de inventarios Mobiliario cómodo, ambiente agradable y de diseño moderno, mantenimiento y limpieza de los ambientes y utensilios. Aparatos modernos para uso en cocina.	Preparación de comidas y bebidas mediante recetas ricas en nutrientes y con cantidades adecuadas de calorías. Atención en barra y en mesas.	Atención dirigida, trato amable hacia el cliente. Fidelización; lograr su satisfacción, retorno y recomendación.	Encuestas sobre experiencia de consumo. Registro y manejo de sugerencias y reclamos.



Fuente: Alonso, 2008. Elaboración propia, 2016, sobre la base de Alonso

### 3.2 Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Según Barney y Hesterly (2012), a partir del potencial de los recursos y capacidades, es posible determinar la ventaja competitiva de una empresa. A través del análisis VRIO analizamos si los recursos y capacidades actuales son: Valiosos (V), Raros (R), Inimitables (I) y aprovechables por la Organización (O).

En la tabla 13 se presenta el análisis VRIO. Donde, principalmente las fuentes de ventaja competitiva son temporales, basadas en la capacidad de brindar un servicio con alto nivel de calidad de los productos, con una oferta variada de alimentos saludables, equipos de preparación modernos, y con la debida atención focalizada en el cliente.

**Tabla 13. Matriz VRIO**

Recursos o capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Recursos financieros</b>					
– Acceso a fuentes de financiamiento bancarias	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva
<b>Recursos físicos</b>					
– Diseño y ambiente del local	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
– Ubicación estratégica del local	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
– Presentación de los productos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
– Calidad de los productos	Sí	Sí	No	Sí	Paridad competitiva
– Variedad de opciones en alimentos saludables	Sí	Si	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
– Equipos de preparación modernos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos individuales</b>					
– Personal directivo con experiencia en sector	No	No	No	No	Paridad competitiva
– Personal empleado con experiencia	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
<b>Recursos organizacionales</b>					
– Cultura organizacional con enfoque en innovación y orientación en el cliente	Sí	Sí	Si	Sí	Ventaja competitiva temporal
– Mejoramiento continuo de procesos	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
– Marketing y medios de captación	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2012. Elaboración propia, 2016, sobre la base de Barney y Hesterly

### 3.3 Ventaja competitiva

De acuerdo con Collier y Evans (2009), la ventaja competitiva se puede lograr superando a la competencia en precio y calidad, respondiendo rápido a los cambios en las necesidades del cliente con el diseño de bienes y servicios, o brindando un diseño o entrega rápidos; estas representan las cinco prioridades competitivas clave: costo, calidad, tiempo, flexibilidad e innovación.

Según el análisis VRIO realizado, la ventaja competitiva se basa en la capacidad de brindar un servicio con alto nivel de calidad de los productos, en un local ubicado estratégicamente,

cómodo y agradable, con una oferta variada de alimentos saludables y con una cultura organizacional enfocada en la innovación y la atención al cliente.

### 3.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI (tabla 14), resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que se pueden presentar en el plan de negocios.

Luego de puntuar y ponderar los factores propuestos, se obtiene un puntaje acumulado de 3,06, encima de la media de 2,5, esto resume que el análisis interno ofrece condiciones favorables para el desarrollo del negocio.

**Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores clave		Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
<b>F1</b>	Precios accesibles con altos estándares de calidad	0,12	4	0,48
<b>F2</b>	Ubicación estratégica con alto nivel de tránsito de consumidores potenciales	0,15	4	0,6
<b>F3</b>	Personal con experiencia en atención al cliente	0,15	4	0,6
<b>F4</b>	Uso de insumos de alta calidad seleccionados bajo estándares del sector	0,1	3	0,3
<b>F5</b>	Enfoque en lista de preferencias de los clientes y servicio personalizado	0,1	4	0,4
<b>F6</b>	Equipamiento adecuado	0,05	4	0,2
<b>Debilidades</b>				
<b>D1</b>	Falta de experiencia en el sector limitan el poder de negociación con los proveedores	0,1	1	0,1
<b>D2</b>	Limitada capacidad financiera al inicio del negocio dificulta rápida captación de mercado	0,08	1	0,08
<b>D3</b>	Baja publicidad y marketing	0,05	2	0,1
<b>D4</b>	Empresa con pocos integrantes genera solapamiento de funciones y falta de especialización	0,05	2	0,1
<b>D5</b>	Opciones de mercadeo limitadas para el uso de campañas masivas	0,05	2	0,1
<b>Puntuación total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,06</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David (2013). Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo II. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Obtener información que contribuya a conocer las preferencias del público consumidor en cuanto a los alimentos saludables en el distrito de Miraflores.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Cuantificar la demanda para el consumo de alimentos saludables dentro del grupo de personas que viven, trabajan y/o transitan en el centro de Miraflores (mercado objetivo).
- Averiguar el precio promedio de mercado, frecuencia de asistencia al local del negocio, así como los horarios de atención.
- Identificar los atributos del producto o servicio que son más valorados por los consumidores.
- Identificar qué factores son claves para elaborar la estrategia del negocio para alcanzar un posicionamiento adecuado en los consumidores.
- Identificar qué características del producto o servicio llevarían al público objetivo a aceptar la propuesta.
- Confirmar que existe una oportunidad de negocio en el mercado.

### **2. Metodología**

La investigación de mercados ha sido diseñada con base en la definición de las siguientes variables:

#### **2.1 Ámbito del estudio de mercado**

El estudio de mercado está acotado por los límites geográficos del distrito de Miraflores, Lima Perú.

#### **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

El estudio de mercado consistió en dos fases, partiendo de una investigación exploratoria de tipo cualitativa, pasando luego a una fase de estudio cuantitativo de tipo descriptivo.

En la investigación exploratoria se recopiló y procesó la información de fuentes secundarias sobre el negocio, el entorno, la competencia y los clientes. Además, en esta fase se desarrollaron entrevistas a expertos, con el objetivo de conocer la opinión de estos respecto al mercado y sus características, transmitiéndoles la idea de negocio, a fin de obtener una retroalimentación positiva. Como se muestra en el anexo 2 la guía de preguntas a expertos.

La investigación cuantitativa se basó, principalmente, en la aplicación de encuestas personales a través de un cuestionario de opinión que se utilizó como fuente de información primaria. La encuesta fue diseñada de una manera estandarizada y estructurada, contiene preguntas de opción múltiple, dicotómicas y abiertas (anexo 3), y fue dirigida al público objetivo en el distrito de Miraflores.

## **2.3 Muestra**

A continuación, definimos la muestra de la encuesta y acotamos la cantidad necesaria para lograr una estimación adecuada.

### **2.3.1 Plan de muestreo**

**Población objetivo.** La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:

**Extensión.** El Área geográfica del distrito de Miraflores, en Lima Perú, define la zona de influencia del negocio.

**Elemento.** Hombres y mujeres de 20 a 65 años, preocupados por su salud y con ánimos de mejorar su calidad de vida, que circulen por la zona de influencia definida por cualquiera de los siguientes motivos: viven, trabajan y/o transitan, y que gusten de consumir alimentos saludables.

**Unidad de muestreo.** Personas que viven, trabajan y/o transitan por la zona de influencia, con interés en consumir los tipos de productos ofrecidos por el negocio propuesto.

**Tiempo.** Se estimó, en base a ensayos efectuados, que la administración del cuestionario debería durar entre cinco a siete minutos. El muestreo fue realizado por las tres personas integrantes del grupo del proyecto durante el lapso de 10 días consecutivos de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. para identificar adecuadamente los patrones de consumo y de tránsito en la zona.

**Tipo de muestreo.** Se ejecutará un muestreo aleatorio sistemático, de manera presencial mediante la realización de encuestas, eligiendo como parte de la muestra a una de cada diez personas en el recorrido de la zona de influencia.

### 2.3.2 Composición y tamaño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra (n) aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza de 95%) = 1,96

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0,5

e = Margen de error = ±5% = ±0,05

El resultado del tamaño de la muestra (n), según la fórmula, es de 384 encuestas. Se aplicó la fórmula tomando en cuenta un 5% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%. Sin embargo, por un aspecto práctico, redondeamos el número estimado de 384 encuestas a 390 encuestas, considerando seis encuestas adicionales al momento de realizar el trabajo de campo.

## 3. Selección de mercados

### 3.1 Resultados de la investigación de mercado

Del análisis de las entrevistas a los expertos, podemos recoger los siguientes puntos:

- Actualmente, hay una gran tendencia por comer sano, mantener la dieta y se está optando cada vez más por la alimentación verde.
- La gastronomía peruana, actualmente, es reconocida a nivel nacional e internacional por su sabor. El consumidor peruano tiene preferencia por la comida de sabor nacional, lo cual ha generado un crecimiento de la oferta y demanda en el sector a nivel nacional, y sería muy interesante promover y desarrollar la comida saludable dentro de la gastronomía peruana.



- Actualmente, es un poco difícil encontrar establecimientos de comida saludable de manera rápida y con estándares de alta calidad.
- Es fundamental contar un local bien ubicado estratégicamente para minimizar el riesgo de baja exposición comercial.
- Los expertos coinciden en que la idea del negocio es buena, considerándola con bastante potencial de creación de cultura de consumo sano y saludable.

Además, para la inversión cuantitativa, se realizaron encuestas de manera aleatoria en el distrito de Miraflores. El tiempo de duración de cada encuesta fue de, aproximadamente, entre cinco y siete minutos. Los integrantes del equipo del proyecto las realizaron en un lapso de tres semanas de forma diaria. El horario fue en primer lugar de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. Los resultados de las encuestas se muestran en el anexo 4.

De la tabulación de los resultados de las encuestas, obtuvimos los siguientes resultados:

#### **Segmentación (datos generales)**

- Del total de encuestados en la zona, el 54% comprende edades entre 20 y 29 años. El 24% entre 30 y 39 años y el 13% entre 40 y 49 años.
- El 14% de los entrevistados viven en Santiago de Surco, mientras que el 10% residen en Miraflores, el resto, con porcentajes menores al 7%, provienen de otros distritos de Lima. De este modo, confirmando una alta población flotante en el distrito.

#### **Características del sector**

- El 97% de los encuestados dice haber comprado alguna vez comida saludable.
- El 38% de las personas indicaron que gastaron entre S/ 250 y S/ 500 por el consumo de comida saludable durante el último mes. El 27% indicó gastar entre S/ 100 y S/ 150; 17% indicó gastar entre S/ 500 y S/ 750, y 15% indicó gastar entre S/ 750 y S/ 1000.
- De las personas que indicaron que no han comprado alimentos saludables (3%), principalmente, sus causas son porque no saben dónde comprar o no les gusta.
- Además, el 85% indicaron que el mercado está saturado de comida chatarra y solo el 38% respondió que le parece muy caro.
- Sin embargo, de las personas que indicaron que no han comprado comida saludable, el 100% estarían dispuestos a consumirla. Lo que confirmaría el bajo rechazo a este tipo de comida.

- Entre los factores que mayormente animaron el consumo de comida saludable, el 86% indicó que es parte de una dieta balanceada y el 41,7% indicó que es un complemento del deporte.
- El 40% de los encuestados indicó que ha comprado alimentos saludables en el último mes, con una frecuencia de una vez por semana, el 31% entre 1 y 3 veces por semana y el 16% entre 6 y 7 veces por semana.
- El 89% de los encuestados indicó consumir alimentos saludables durante el almuerzo, el 61% durante el desayuno y 23% durante la cena.

### **Comportamiento de compra del consumidor**

- El 67% de los encuestados respondieron que compran alimentos saludables, principalmente para ellos mismos, y el 33% lo realiza como parte de la canasta familiar.
- Respecto al lugar donde suelen comprar alimentos saludables, el 67% indicó comprar en el supermercado, el 21% en los mercados y solo el 10% en tiendas especializadas.
- Al momento de decidir consumir alimentos saludables, el 60% indicó informarse a través de avisos en medios de comunicación, el 40% a través de webs recomendadas, el 41% a través de redes sociales y el 35% a través de la página web.
- Los encuestados, respondieron que los atributos más apreciados en las comidas saludables son: 98% calidad y frescura; 98% el contenido nutricional; 90% la variedad; 84% la composición orgánica; 83% el sabor, y 68% el precio.
- Entre los servicios que mayormente aprecian, los entrevistados indicaron: 93,3% la atención del personal, 93% la facilidad para hacer cambios, 92% servicios complementarios y 81,5% el servicio de *delivery*.

### **Aceptación de la propuesta de negocio**

- Del estudio de mercado, se rescata el alto nivel de aceptación que tiene la propuesta de negocio de alimentos saludables, el 80% respondió favorablemente indicando que estaría dispuesto a consumir los productos y servicios ofertados.
- Indagamos la frecuencia con la que los clientes consumirían un desayuno saludable en el negocio: el 15% cuatro veces por semana, el 33% tres veces por semana y el 21% dos veces por semana.
- Respecto al precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un desayuno saludable en el negocio, el estudio reveló que el 82% estaría de acuerdo en pagar un precio entre S/ 10 y S/ 20 por un desayuno saludable.

- Indagamos la frecuencia con la que los clientes consumirían un almuerzo saludable en el negocio: el 11% indicó cinco veces por semana, el 17% cuatro veces por semana, el 36% tres veces por semana y el 25% dos veces por semana.
- Respecto al precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un almuerzo saludable en el negocio, el estudio reveló que el 46% estaría de acuerdo en pagar entre S/ 15 y S/ 25 por un almuerzo saludable.
- El 82% de los clientes estarían dispuestos a consumir *snacks* saludables por un valor entre S/ 15 y S/ 50 al mes.
- Indagamos la frecuencia con la que los clientes consultarían a un especialista en nutrición en el negocio y el 7% indicó tres veces al mes, el 34% dos veces al mes, y el 45% una vez al mes.

#### **4. Estimación de la demanda**

El cálculo de la demanda actual se basa en el resultado de las encuestas realizadas y las siguientes variables:

- Población de Miraflores.
- Población flotante de Miraflores.
- Porcentaje de habitantes de los NSE A y B.
- Porcentaje de población entre 20 y 65 años.
- Porcentaje de crecimiento del sector.
- Porcentaje de aceptación del producto.

##### **4.1 Estimación del mercado potencial**

Para estimar el mercado potencial, partimos de la población de Miraflores y también consideramos la población flotante que, en conjunto, representan a las personas que viven, trabajan y/o transitan por Miraflores.

**Tabla 15. Mercado potencial**

Descripción	Porcentaje	Total
1. Población Miraflores. (INEI, 2016a)		81.776
2. Porcentaje de la población de los NSE A y B en Miraflores. (MiEntorno, 2016a)	53,40%	
3. Total de la población de Miraflores de los NSE A y B: (1) * (2)		43.668
4. Población flotante Miraflores. (Rodríguez, 2016)		580.147
5. Porcentaje de la población de los NSE A y B en Lima. (MiEntorno, 2016b)	20,80%	
6. Total de la población flotante de Miraflores de los NSE A y B: (4) * (5)		120.671
7. Total de la población de Miraflores y población flotante, de los NSE A y B: (3) + (6) (personas que viven, trabajan y/o transitan)		164.339
8. Porcentaje de población entre 20 y 65 años en Lima. (INEI, 2016b)	59,48%	
9. Mercado potencial: (7) * (8)		97.749

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.2 Estimación del mercado disponible

A partir de las preferencias de consumo, obtenidas en el estudio de mercado, estimamos el mercado disponible del negocio.

**Tabla 16. Mercado disponible**

Descripción	Porcentaje	Total
1. Mercado potencial		97.749
2. Porcentaje de personas que tienen interés en llevar una dieta saludable (pregunta 6)	70,00%	
3. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comparar alimentos saludables a parte de la canasta familiar (pregunta 11)	67,00%	
4. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar alimentos saludables preparados en establecimientos tipo restaurante (pregunta 12)	10,00%	
5. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a consumir alimentos saludables en el establecimiento (pregunta 16)	80,00%	
6. Mercado disponible: (1) * (2) * (3) * (4) * (5)		3.668

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.3 Estimación del mercado efectivo

Considerando una tasa promedio anual de crecimiento de las ventas en el sector, estimada por Euromonitor para Perú (4,3%) (Euromonitor International, 2016) proyectamos el mercado potencial para el periodo del 2017 al 2021 bajo el supuesto que la tasa de crecimiento se mantenga constante.

**Tabla 17. Proyección de mercado efectivo 2017 – 2021**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1. Mercado disponible	3.668					
2. Crecimiento del sector. (Euromonitor International, 2016)		4,3%	4,3%	4,3%	4,3%	4,3%
3. Mercado efectivo: (1) * (2)		3.825	3.990	4.161	4.340	4.527

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.4 Estimación de la demanda

A partir de la proyección del mercado objetivo, aplicamos la siguiente fórmula para proyectar la demanda del negocio.

<b>Demanda</b>	=	<b>Mercado objetivo</b>	X	<b>Frecuencia promedio (por plato o servicio)</b>
----------------	---	-------------------------	---	---

A partir del consumo promedio anual de desayunos y almuerzos saludables (anexo 5), según los resultados de las encuestas, proyectamos la siguiente demanda potencial.

**Tabla 18. Estimación de la demanda**

Demanda	2017	2018	2019	2020	2021
1. Mercado efectivo	3.825	3.990	4.161	4.340	4.527
2. Porcentaje de preferencia de consumo de desayuno saludable (pregunta 9)	61,00%	61,00%	61,00%	61,00%	61,00%
3. Mercado objetivo de desayunos saludable: (1) * (2)	2.316	2.415	2.519	2.627	2.740
4. Promedio de consumo anual de desayunos saludables por persona (pregunta 17)	129	129	129	129	129
<b>5. Demanda de desayunos saludables: (3) * (4)</b>	298.705	311.550	324.946	338.919	353.492
6. Porcentaje de preferencia de consumo de almuerzo saludable (pregunta 9)	89,00%	89,00%	89,00%	89,00%	89,00%
7. Mercado objetivo de almuerzos saludable: (1) * (6)	3.399	3.545	3.698	3.857	4.023
8. Promedio de consumo anual de almuerzos saludables por persona (pregunta 19)	153	153	153	153	153
<b>9. Demanda de almuerzos saludables: (7) * (8)</b>	520.060	542.423	565.747	590.074	615.447
<b>10. Unidades demandadas (total)</b>	<b>818.765</b>	<b>853.972</b>	<b>890.693</b>	<b>928.993</b>	<b>968.940</b>

Fuente: Encuestas efectivas. Elaboración propia, 2016.

### Capítulo III. Planeamiento estratégico

#### 1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

En función a los factores externos e internos, y a las características de la demanda y oferta, se examinan las oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) de llevar a cabo este plan de negocio. El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo. En la tabla 19 se determinan las estrategias cruzadas de la matriz FODA, con las que buscamos asegurar el éxito del negocio:

**Tabla 19. Matriz FODA cruzado**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios accesibles con altos estándares de calidad</li> <li>2. Ubicación estratégica con alto nivel de tránsito de consumidores potenciales</li> <li>3. Personal con experiencia en atención al cliente</li> <li>4. Uso de insumos de alta calidad seleccionados bajo estándares del sector</li> <li>5. Enfoque en lista de preferencias de los clientes y servicio personalizado</li> <li>6. Equipamiento adecuado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en el sector limitan el poder de negociación con los proveedores</li> <li>2. Limitada capacidad financiera al inicio del negocio dificulta rápida captación de mercado</li> <li>3. Baja publicidad y marketing</li> <li>4. Empresa con pocos integrantes genera solapamiento de funciones y falta de especialización</li> <li>5. Opciones de mercadeo limitadas para el uso de campañas masivas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa del gobierno en impulsar la gastronomía.</li> <li>2. Interés político en impulsar la producción agrícola.</li> <li>3. Implementación de Ley de Promoción de la Alimentación Saludable.</li> <li>4. Tendencia de entorno macroeconómico a ser estable</li> <li>5. Crecimiento del PBI</li> <li>6. Incremento de poder adquisitivo de la población</li> <li>7. Revalorización de nuestros productos agrícolas por parte de los consumidores</li> <li>8. Aumento del estilo de vida orientado al consumo de productos naturales y saludables</li> <li>9. Difusión de la oferta a través de medios virtuales</li> <li>10. Nuevas tecnologías ayudan al soporte y procesos de trabajo</li> <li>11. Investigación y Desarrollo</li> <li>12. Conciencia ecológica</li> <li>13. Incremento de insumos de mejor calidad</li> <li>14. Mayor supervisión por parte de organismos reguladores</li> <li>15. Mayores estándares de calidad en los procesos del servicio</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecimiento del negocio aprovechando la difusión y promoción de organismos estatales (F1, F4, O1, O2, O3, O7, O8, O9)</li> <li>✓ Desarrollo de platos variados considerando la cantidad de calorías que puedan contener, información nutricional en la carta (F3, F4, F6, O2, O3, O7, O8, O10, O11, O12, O13)</li> <li>✓ Promoción del nivel de servicio ofrecido según preferencias (F1, F2, F3, F5, O7, O8)</li> <li>✓ Promoción de paquetes o combos (F1, F3, F4, F6, O7, O8, O9)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer acuerdos con proveedores de productos de alta calidad, que brinden el soporte necesario para tener un flujo constante de los insumos (D1, O1, O2, O4)</li> <li>✓ Usar las redes sociales como principal medio de difusión de los productos a ofrecer, despertar el interés del cliente (D3, D5, O8, O9, O11)</li> <li>✓ Generar nuevas fuentes de ingreso como ventas de productos complementarios como galletas, postres, energizantes (D2, O6, O7, O8, O9)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Configuración de fuerzas políticas.</li> <li>2. Aumento de la informalidad del empleo en el sector.</li> <li>3. Aumento de la delincuencia en la ciudad</li> <li>4. Burocracia y barreras de entrada para obtención de licencias de funcionamiento</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de campañas promocionales: charlas nutricionales, ofertas, tarjetas con acumulación de visitas para descuentos, recomendaciones (F1, F2, F3, F5, A2)</li> <li>✓ Enfoque en el servicio a ofrecer, para diferenciarse de la competencia (F3, F4, A2, A3)</li> <li>✓ Lograr relaciones a largo plazo con proveedores con una relación estrecha, para lograr crecimiento mutuo (F2, F3, F4, A1, A2, A3)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitaciones continuas del personal (D1, D2, A2, A3)</li> <li>✓ Encuestas de opinión permanentes para verificar se mantenga el buen servicio y la satisfacción del cliente (D4, A1, A2, A3)</li> </ul>

Fuente: Análisis del entorno Elaboración propia, 2016.

## 2. Misión

Proveer salud y bienestar a los consumidores, a través de platos y bebidas ricos en nutrientes y con cantidades adecuadas de calorías, preparados con insumos de alta calidad y con equipos de tecnología moderna, en un ambiente seguro, cómodo y agradable, y con un servicio excelente, todo ello para lograr la consolidación en la preferencia de los clientes.

**Tabla 20. Componentes de la declaración de misión**

Componentes	Análisis
<b>Clientes</b>	El público objetivo está compuesto por hombres y mujeres entre 20 y 65 años que viven, trabajan y/o transitan en el distrito de Miraflores, los cuales mayormente son de nivel socioeconómico A y B.
<b>Productos o Servicios</b>	Platos y bebidas preparados con insumos que contengan cantidades adecuadas de calorías, ricos en nutrientes, que provean energía y bienestar a los clientes. Todo esto a ser realizado con un servicio de alta calidad.
<b>Mercados</b>	Atención de manera presencial a todos los clientes que viven, trabajan y/o transitan por el distrito de Miraflores.
<b>Tecnología</b>	Se utilizan equipos modernos en el proceso productivo, del mismo modo para generar un ambiente cómodo y cálido durante la prestación del servicio. Así también para la difusión, impulso y crecimiento del negocio.
<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	Se han establecido metas alcanzables a corto y mediano plazo, por ello el enfoque en el cliente se basa en que este se encuentre satisfecho con el servicio, fidelizado y difunda el servicios con su red de contactos, lo que nos permitirá crecer sistemática y sostenidamente.
<b>Filosofía</b>	Proveer salud y bienestar a los consumidores, que disponen de poco tiempo, a través de comida saludable, de buen sabor y de calidad, en un ambiente seguro, cómodo y agradable.
<b>Autoconcepto</b>	Ser la mejor opción en cuanto a alimentos saludables se refiere.
<b>Preocupación por la imagen pública</b>	Ser reconocidos en el distrito Miraflores como una empresa que se preocupa por la alimentación saludable de sus consumidores.
<b>Preocupación por los empleados</b>	Promover la motivación y el desarrollo de los empleados brindando capacitación y adecuada compensación económica que les permita salir adelante.

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, David (2013). Elaboración propia, 2016 sobre la base de David.

## 3. Visión

Llegar a ser el referente local, como uno de los mejores restaurantes *fast food* de comida saludable, en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio.

#### 4. Valores

- **Innovación.** Búsqueda constante de nuevas recetas, con el objetivo de cubrir las necesidades de los clientes, con una mayor variedad de platos y bebidas.
- **Transparencia.** La información debe ser totalmente transparente para el consumidor: precios, ingredientes, valor nutricional.
- **Servicio.** Espíritu de compromiso para atender las necesidades y preocupaciones del cliente.
- **Calidad.** El enfoque es ofrecer siempre productos o servicios de calidad.

#### 5. Objetivos estratégicos

Son las metas y estrategias planteadas por una empresa, para lograr determinadas metas y a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico. Según Fred David, en su libro “Conceptos de administración estratégica”, establece: «Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años» (David, 2013). Los objetivos planteados son a un horizonte de 5 años.

##### 5.1 Objetivo de rentabilidad

- Alcanzar un ROA promedio anual por el periodo 2017-2021 mayor al 15%.
- Alcanzar un ROE promedio anual por el periodo 2017-2021 mayor al 15%.
- Alcanzar un margen de utilidad neta sobre ventas netas promedio anual por el periodo 2017-2021 mayor al 20%.

##### 5.2 Objetivo de crecimiento

- Alcanzar un incremento anual de ventas totales, para el periodo 2017 – 2021 superior al 12%.

##### 5.3 Objetivo de supervivencia

- Obtener, como mínimo, el siguiente nivel de satisfacción de la clientela: 90% en el 2017 y 2018, 92% en el 2019 y 2020 y 95% en el 2021.
- Lograr un posicionamiento, como mínimo, de 60% entre el 2017 y 2018, 75% entre el 2019 y 2020 y 80% en el 2021.



## 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En la tabla 21 se encuentra el análisis de los factores que constituirán los ejes de la matriz PEYEA y sus respectivas puntuaciones, con las cuales se determinará si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva y competitiva (David, 2013).

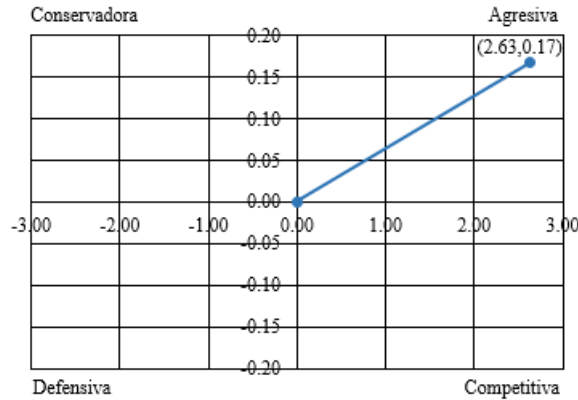
**Tabla 21. Matriz PEYEA**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	
ROE	5	Variabilidad de la demanda	-2
ROA	6	Precios de la competencia	-4
Margen de utilidad sobre ventas	5	Cambios tecnológicos	-4
Endeudamiento	1	Presión competitiva	-4
Liquidez	5	Barreras para entrar al mercado	-5
Capital de trabajo	3	Riesgos del negocio	-4
Flujo de efectivo	3		
<b>Total (FF)</b>	<b>28</b>	<b>Total (EA)</b>	<b>-23</b>
<b>Promedio (FF)</b>	<b>4.00</b>	<b>Promedio (EA)</b>	<b>-3.83</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Calidad de servicio	-1	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Intensidad de capital	3
Satisfacción del cliente	-1	Potencial de utilidades	5
Oferta variada	-2	Estabilidad financiera	3
Trato cálido	-1	Conocimiento tecnológico	5
Infraestructura apropiada	-2	Aprovechamiento de recursos	4
Relación precio – valor	-1	Facilidad para entrar al mercado	4
Control de proveedores	-3	Utilización de capacidad	3
<b>Total (VC)</b>	<b>-12</b>	<b>Total (FI)</b>	<b>33</b>
<b>Promedio (VC)</b>	<b>-1.50</b>	<b>Promedio (FI)</b>	<b>4.13</b>

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016. Sobre la base de David

De acuerdo con los resultados obtenidos, las estrategias agresivas son las más adecuadas. Esta en una posición excelente para aprovechar las fortalezas internas, sugiriendo estrategias como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos (David 2013).

**Gráfico 2. Estrategia de la matriz PEYEA**



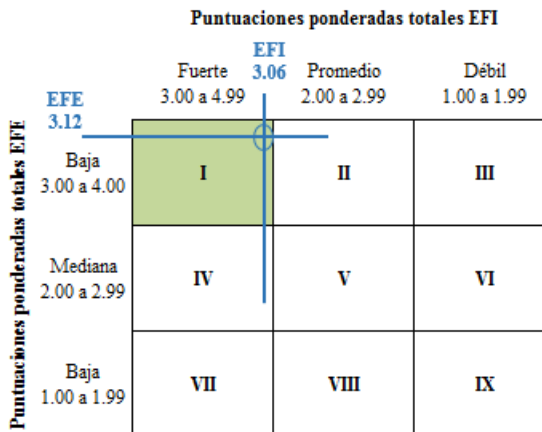
Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016 sobre la base de David

Después del análisis efectuado, se puede concluir que se tiene una fortaleza financiera mediana, debido a la poca capacidad de endeudamiento inicial; pero, al estar en una industria en crecimiento con gran demanda, aunada a la ventaja competitiva, permite concluir que la estrategia es de tipo agresiva.

## 7. Matriz interna y externa (IE)

A través de las puntuaciones totales de las matrices EFE y EFI, se puede determinar que la propuesta de negocio se encuentra posicionada en la celda I, del grupo “Crecer y edificar”. De esta celda, se puede concluir que las estrategias más viables son: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos (David 2013).

**Gráfico 3. Matriz interna - externa (IE)**

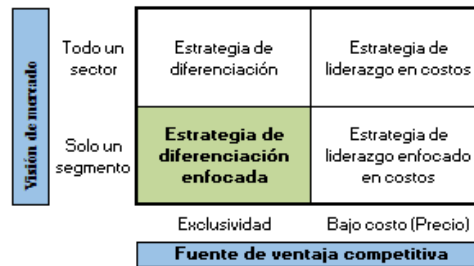


Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016, sobre la base de David

## 8. Estrategia competitiva

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1985), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas, y generar un retorno sobre la inversión. Aplicando dicho modelo, y con los resultados producto del análisis de la matriz VRIO y PEYEA, en la empresa se va desarrollar una estrategia de diferenciación enfocada, ofreciendo un servicio de alimentación saludable, de preparación rápida y que mantenga un buen sabor, dentro de la zona de influencia (Miraflores) donde se desarrollará la propuesta de valor. Según el gráfico 4 se define la estrategia a seguir:

Gráfico 4. Estrategia competitiva



Fuente: Porter 1985, Elaboración propia, 2016.

## 9. Estrategia de crecimiento

Dado que se trata de una iniciativa empresarial, su ingreso al mercado lleva consigo una estrategia natural inicial de supervivencia; mantener ordenado el negocio, generar productos de buena calidad, brindar un servicio con alto nivel de calidad, y crear y sostener una buena imagen hacia la clientela. De acuerdo con Ansoff (1957), la estrategia a implementar es la de desarrollo de productos, ya que se estará inmerso en un mercado conocido, pero a la vez debe adaptarse a las necesidades y gustos del consumidor.

**Gráfico 5. Matriz de Ansoff**

		Productos	
		Conocidos	Nuevos
Mercados	Conocidos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff 1957. Elaboración propia, 2016.

Para implementar la estrategia indicada, una vez la empresa tenga un número adecuado de consumidores y clientes, se revisará y ampliará el rango de productos, creándose nuevos platos, asociados con las tendencias y necesidades del consumidor hoy en día de consumir alimentos frescos y de temporada. La promoción de los nuevos platos será vía la página web de la empresa y mediante flyers los cuales serán distribuidos en los alrededores del local. Se medirá la satisfacción de los clientes mediante encuestas sobre los nuevos productos.

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto o servicio

Los productos ofrecidos se caracterizan por ser de alta calidad, buscando siempre ser la mejor alternativa en cuanto a alimentos saludables se refiere. Los productos que serán ofrecidos al público contienen alto contenido en verduras, hortalizas frescas, frutas y alimentos de origen animal al vapor o la parrilla, los cuales contienen las cantidades necesarias de tipos de nutrientes como: carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas, minerales y agua. El servicio se basará en ofrecer platos con ingredientes presentados en bandejas, de la vitrina de exhibición al público, los cuales se prepararán de forma rápida en el desayuno y el almuerzo, según las necesidades de los clientes.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de Marketing propuestos serán medibles entre uno a cinco años:

**Tabla 22. Objetivos de marketing**

Objetivos	Indicador de medición	2017	2019	2021
Crecimiento de las ventas anuales	Ventas del período / Ventas del período anterior	5%	7%	10%
Ser <i>top of mind</i> en restaurantes <i>fast food</i> de comida saludable	Nivel de recordación de la marca en el público objetivo	Top5	Top3	Top1

Fuente: Investigación de mercado. Elaboración propia, 2016.

### 3. Formulación de estrategias de marketing

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Para poder aplicar un marketing enfocado en el segmento meta, es necesario llevar a cabo la segmentación del mercado (Kotler, 2012). De esta manera, se podrá atender las necesidades de los clientes y llevar a cabo un plan de marketing enfocado en dar a conocer de manera efectiva la propuesta de valor del negocio (anexo 7). Por lo tanto, la segmentación del público objetivo está definida por las siguientes variables:

- **Geográficas**

La zona de influencia es el distrito limeño de Miraflores. Según la encuesta realizada, en esta zona se encuentran personas que cumplen con las características identificadas como oportunidades; por un lado, el incremento de poder adquisitivo de la población y, por otro, el alto nivel de aceptación del concepto del negocio propuesto.

- **Demográficas**

Edad: entre 20 y 65 años

Nivel socioeconómico<sup>2</sup>: A y B

- **Psicográficas**

Estilo de vida<sup>3</sup>: sofisticados y modernas

Intereses: independientemente del estilo de vida que pueda tener el público objetivo el eje de la propuesta de valor se centra en el interés o la preocupación en una alimentación saludable.

- **Conductual**

El público objetivo se encuentra en la zona de influencia, porque viven, trabajan y/o transitan por el lugar. La búsqueda del beneficio define la oferta del servicio centrado en el tipo de alimentación saludable que desean y la cercanía de la ubicación del local, el cual se encuentra en Miraflores.

Por tanto, el mercado meta está acotado por las personas de NSE A y B, entre 20 y 65 años, que viven, trabajan y/o transitan por el distrito de Miraflores.

### **3.2 Estrategia de posicionamiento**

El negocio propuesto busca posicionarse en el mercado como la empresa líder en alimentación saludable. Se busca que el consumidor tenga la percepción que la propuesta de negocio le permita llevar una alimentación saludable acorde con su actual ritmo de vida, en el poco tiempo que tiene disponible. Posicionamiento que se logrará mediante la difusión del lado competitivo del negocio basado en la capacidad de lograr un alto nivel de calidad de los productos, con una oferta variada de alimentos saludables y con la debida atención, focalizada en el cliente, como factor diferenciador de la competencia.

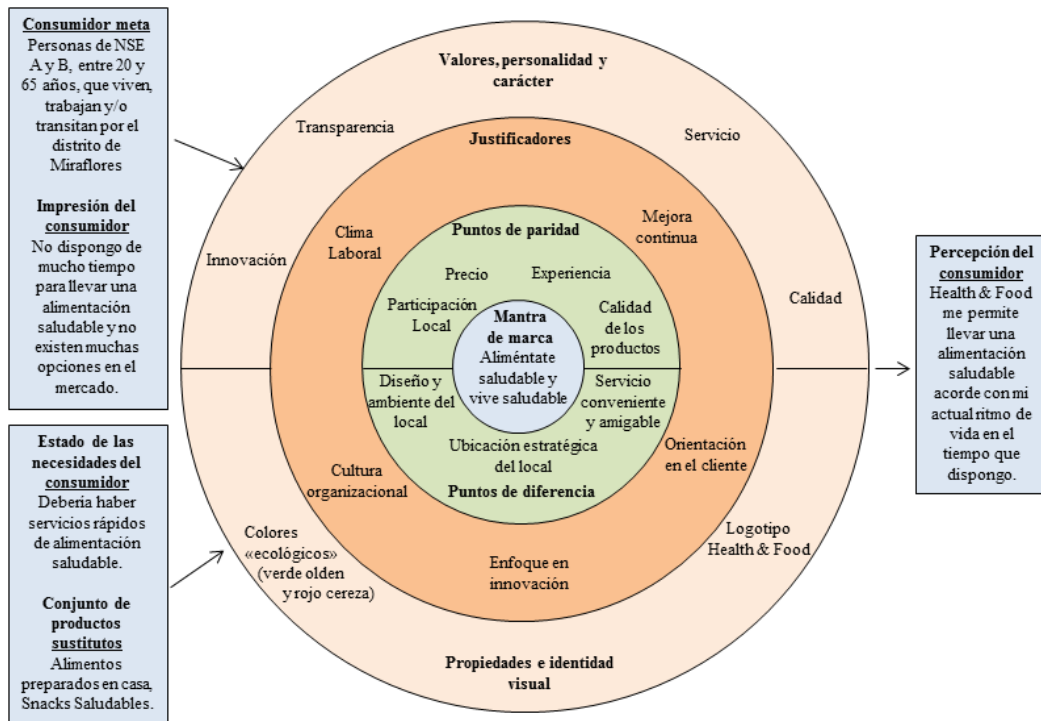
La imagen que se busca proyectar se resume en la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012) mostrada en el gráfico 6.

---

<sup>2</sup> Se usará la definición y metodología de APEIM el concepto de nivel socioeconómico

<sup>3</sup> Se utilizara la definición de Arellano Marketing para estilo de vida (Arellano, 2010).

**Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento de marca**



Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración propia, 2016 sobre la base de Kotler y Keller

#### 4. Mezcla de marketing

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de las metas planteadas anteriormente, es necesario plantear estrategias de cómo conseguirlo. En primer lugar, se alinean las perspectivas de corto y largo plazo al planeamiento estratégico (anexo 8). Se utiliza la herramienta de las 7p de Marketing planteadas por Kotler (Kotler & Hayes, 2004) y Lovelock (Lovelock, 2013) así como como referencia para plantear estas estrategias que se desarrollan a continuación:

##### 4.1 Producto-servicio

Tomando en cuenta el estudio de mercado realizado previamente, los productos deben caracterizarse por tener alta calidad y fresca. Asimismo, deben contar con un alto contenido nutricional y deben complementarse con un servicio que muestre un valor agregado que se haga notar.

Para poder lograr esto, se define como Marca a *Health & Food*<sup>4</sup> o mejor llamada con sus Acrónimos HF /*Hache Efe*/. El perfil de los estilos de vida del público objetivo señala que el uso del inglés en el nombre de la marca es bastante conveniente para llamar su atención. Asimismo, el uso de acrónimos o siglas generan un alto nivel de recordación por parte de los clientes. El eslogan del negocio propuesto es *Healthy Food, Healthy Life*<sup>5</sup>. Según las necesidades del público objetivo se propone anclar el concepto de negocio con la vida saludable. El logo diseñado se puede apreciar a continuación:

#### Gráfico 7. Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.1.1. Producto

Los productos de *Health & Food* buscarán satisfacer la necesidad del público objetivo de consumir alimentos saludables, de buen sabor, novedosos y nutritivos, preparados al estilo de comida rápida. Dichos productos buscarán satisfacer la necesidad del mercado con un mayor número de opciones saludables de comida rápida (anexo 6).

#### Gráfico 8. Producto



---

<sup>4</sup> Comida saludable

<sup>5</sup> Comida saludable, vida saludable



#### 4.1.2. Servicio

El servicio que se presenta es un *fast food* de comida saludable que estará ubicado en el centro de Miraflores. Este servicio se basa en ofrecer alternativas de platos preparados rápidos para dos diferentes horarios: desayunos y almuerzos.

Siguiendo la herramienta de la flor de servicio se definen los siguientes aspectos relevantes para el servicio:

- Información. Toda información necesaria para que los clientes conozcan sobre los productos y servicios estará disponible a través de una página web y redes sociales; en estos espacios virtuales podrán encontrar información sobre promociones, la forma de pago, donde estamos ubicados, horarios de servicios, entre otros.
- Consulta. Dentro de las redes sociales se podrá llevar a cabo una interacción directa con los clientes, resolviendo las consultas necesarias sobre alimentación saludable.
- La toma de pedidos. La forma en la que registrarán los pedidos será como restaurante de comida rápida o *fast food*, por lo que se considera que será un servicio ágil y de alta rotación.
- Hospitalidad. La atención del personal se basará en la cordialidad y será lo más ágil, rápida y acertada posible. Asimismo, los colaboradores estarán capacitados para responder cualquier consulta que el cliente tenga en cuanto al origen del producto, sus beneficios y qué tanto aportará a la salud del cliente.
- Excepciones. Las excepciones se llevarán a cabo cuando sean necesarias, siempre cuidando la imagen del negocio propuesto. Si existiera algún cliente que exija algún tipo de excepción, será evaluada y atendida por el jefe de operaciones.
- Pago. El medio de pago se efectuará a través de dos modalidades: efectivo o tarjeta de crédito/débito y se emitirá el comprobante respectivo (factura y/o boleta de venta).

El valor agregado de los productos de *Health & Food* para sus clientes se enfocará en cubrir los siguientes aspectos del servicio:

Se contará con el servicio de un nutricionista que podrá absolver cualquier consulta que tenga el cliente a través de recomendaciones sobre qué escoger de la carta para que pueda consumir los productos necesarios según sus necesidades. Se realizará un seguimiento a los proveedores para evaluar la calidad de los alimentos recibidos, así como a los colaboradores y el servicio de quien realizará la entrega.

## 4.2 Precio

Para la fijación de precios se han considerado los resultados de la investigación de mercado realizada, también se tomó en cuenta factores como la ubicación del local y la calidad de los insumos para la elaboración de los platos. Se ha establecido un precio promedio de mercado en base a los puntos mencionados anteriormente y los precios de los competidores.

**Tabla 23. Empresas competidoras indirectas y sus precios**

Nombre	Precio desayuno	Precio almuerzo
Sanurya fast good	S/ 10	S/ 18
Health & Food	S/ 12	S/ 16
Veggiepizza	-	S/ 18
Homemade	S/ 7	S/ 16,50
Mezzaluna	S/ 14	S/ 20
Armónica Café	S/ 10	S/ 17
El Jardín de Jazmín	S/ 10	S/ 16

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia, 2016.

## 4.3 Plaza

La plaza es considerada como el medio por el cual se transfiere el valor al cliente (Kotler, 2012). Por lo tanto, Health & Food será un restaurante al estilo *fast food*. Estará ubicado en el distrito de Miraflores, en una zona donde existe alto flujo de personas del segmento objetivo, debido a la gran cantidad de centros de trabajo y negocios existentes en la zona.

La estrategia de plaza es la distribución directa, es decir, la preparación de los alimentos saludables será elaborada en el punto de venta de la propuesta de negocio, y es también ahí donde se hará entrega al público. Los detalles de la locación física se revisarán en el Plan de Operaciones.

**Gráfico 9. Ubicación del local, vista frontal**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 10. Ubicación del local, vista lateral**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.4 Promoción**

La estrategia de promoción de *Health & Food* estará conformada por un mix de promoción compuesto por dos tipos de publicidad: masiva<sup>6</sup> y enfocada. Estos están incluidos dentro de los ocho principales tipos de comunicación que plantean Kotler y Keller (Kotler P. y., 2012). El mix promocional estará compuesto de la siguiente manera:

- **Actividades prepromocionales**

Estas actividades se llevarán a cabo desde antes de la inauguración oficial de *Health & Food*, y se mantendrán hacia adelante.

- Página web. La creación de una página web será fundamental para transmitir la visión de la empresa. La página web estará diseñada en armonía del local físico, para que transmita la filosofía de *Healthy Food, Healthy Life*. Después del lanzamiento del local se mantendrá actualizada la información de la página web con la de redes sociales.

---

<sup>6</sup> En el caso de publicidad masiva aplica únicamente para la población flotante en los alrededores del local

- Flyers. Se diseñarán *flyers* específicamente para la población flotante del Parque Kennedy y los alrededores. El diseño estará alineado al estilo de *Health & Food*. Se elaborarán los *flyers* por campañas.
- Actividades promocionales
  - Marketing por internet

Facebook: además de la página web, tenemos la existencia de acciones de publicidad por Facebook, los cuales estarán enfocados en un perfil específico según la base de datos de Facebook.

Google AdWords: al igual que en Facebook, la plataforma de Google te permite segmentar la publicidad. Sin embargo, en este caso, se segmentará por perfil de búsqueda con palabras claves.

Lo que se hará es vender satisfaciendo las necesidades del cliente. Más importante que hacer clientes es conservarlos y asegurar su fidelidad. Se pretende transmitir la esencia del negocio, lo que se ofrece. El mensaje se asociará con las características de los productos, que sea persuasivo, es decir, que sea emotivo.

Como estrategia de comunicación se llegará a los siguientes alcances:

- Informar las características del servicio al público objetivo.
- Establecer una imagen de marca de calidad y ser la primera y única alternativa de *fast food* de comida saludable.

#### **4.5 Personas**

Las personas impactan de manera directa en la comercialización de los servicios, ya sea que den cara al público o no, influirán en un mayor o menor éxito de la empresa según su desempeño (Kotler P. y., 2012). El servicio al cliente es justamente un área en el cual el restaurante propuesto hará esfuerzos específicos para asegurar la calidad del mismo. El negocio llevará a cabo encuestas periódicas para medir la percepción de los clientes con el servicio que reciben y su nivel de satisfacción del mismo. Adicionalmente, se promoverá el uso de otros canales por los cuales los clientes podrán comunicar sus observaciones, sugerencias, quejas y recomendaciones.

*Health & Food* contratará a personas que tengan una vocación por el servir a las personas de manera amable, agradable y oportuna. Las personas que formarán parte de la empresa deberán cumplir con un perfil que denote responsabilidad, iniciativa, tacto y amabilidad con las personas, higiene personal intachable y un interés por la comida saludable. Asimismo, deberán tener afinidad con el bienestar y la buena salud para que puedan atender de la mejor manera a los clientes. Más detalle sobre el personal se especificará en el Plan de Recursos Humanos.

#### **4.6 Procesos**

Los procesos son claves para asegurar la continuidad de las operaciones del negocio de manera estandarizada y controlada. Más aun, los procesos de atención al cliente son vitales para el negocio, porque a través de ellos se traslada y ofrece valor al cliente. Los clientes no solo esperan calidad en el servicio, sino que esta sea homogénea para todos (Kotler P. 2012). Los procesos se desarrollarán con mayor profundidad en el capítulo de Operaciones.

#### **4.7 Evidencia física-presentación**

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios ya que generan confianza mediante una prueba física de lo que representa el servicio (Lovelock, 2013). Por lo tanto, el diseño e imagen del local es de suma importancia para el negocio propuesto. La ambientación y decoración estará inspirada en el espíritu de la buena alimentación, además de que contará con un diseño moderno, limpio, con mucho uso de vidrio e iluminación cálida y cómoda. Asimismo, la apariencia del personal será impecable y estará en armonía con la temática del local.

### **5. Cronograma de actividades**

El detalle del cronograma de actividades lo visualizamos en el anexo 9.

### **6. Presupuesto de marketing**

El detalle del presupuesto de marketing lo visualizamos en el anexo 10.

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 1. Objetivos

El presente plan de operaciones tiene por finalidad lograr un soporte continuo, suficiente y efectivo para el negocio propuesto. Alineado con el plan estratégico, se consideran como factores clave: la calidad de los productos y servicios, una oferta variada y el equipo humano integrados por una cultura organizacional con enfoque en la innovación y orientación hacia el cliente.

Se han establecido objetivos operativos de corto, mediano y largo plazo, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 24. Objetivos de operaciones**

Objetivos	Indicador	Metas				
		Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calidad de los productos	Número de quejas y/o devoluciones	95%	96%	97%	98%	99%
Calidad del servicio	Grado de satisfacción del cliente	90%	90%	92%	92%	95%
Variedad de productos	Satisfacción de consumidores sobre nuevos platos lanzados	80%	82%	85%	87%	90%
Eficiencia operativa	Tiempo operativo * Productividad * Calidad	80%	82%	85%	90%	95%

Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico. Elaboración propia, 2016.

### 2. Estrategia de operaciones

- Establecimiento de un horario de atención que permita cubrir con los servicios de desayunos y almuerzos.
- Ubicación estratégica del local y decoración adecuada que genere un ambiente cómodo que permitan brindar una experiencia agradable a los posibles clientes.
- Establecimiento de un programa de calidad para la prestación de servicios.
- Establecimiento de procesos y políticas de selección de proveedores.
- Establecimiento de procesos y políticas de mantenimiento de instalaciones y equipos.
- Establecimiento de procesos y políticas para el almacenamiento y abastecimiento de los insumos.
- Establecimiento de un programa de calidad para la presentación final del producto.
- Desarrollo de procedimientos que permitan la eficiencia de operaciones y recursos.

### 3. Diseño del producto o servicio

El servicio por ofrecer será el de un *fast food* de comida saludable, localizado en el distrito de Miraflores. El diseño de la carta, así como el conjunto total del servicio, está respaldado por el resultado de la investigación del mercado. Su contenido será revisado cuatrimestralmente desde el primer año, y semestralmente a partir del tercer año, con el objetivo de asegurar la propuesta de valor en cuanto a calidad, innovación y satisfacción del cliente.

### 4. Diseño de los procesos

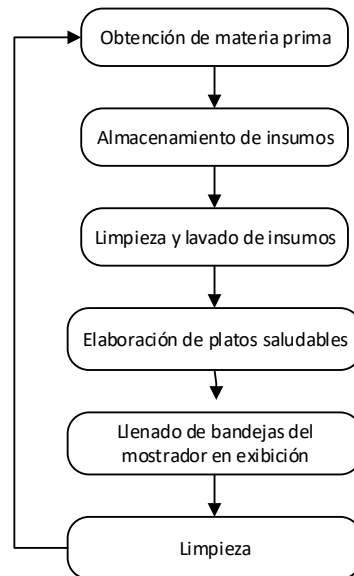
Davenport (1996) define como proceso al conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Existen tres tipos de proceso del negocio: procesos estratégicos, de operaciones y de soporte:

**Los procesos estratégicos** le dan orientación al negocio, como, por ejemplo: planeamiento estratégico y de marketing.

**Procesos sustantivos, o de generación de valor:** estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Para el presente caso, podemos considerar los siguientes procesos: almacenamiento, preparación de los platos y bebidas, atención al cliente, entrega de pedidos.

**Procesos de apoyo vertical u horizontal:** estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, contratar personal o dar soporte/servicio técnico.

**Gráfico 11. Flujo de procesos de negocio**



Fuente: Diseño de Procesos. Elaboración propia, 2016.

**Obtención de materia prima:** las compras de materia prima se realizarán de manera semanal, manteniendo siempre una rigurosa selección de los insumos, ya que es indispensable que tanto verduras como frutas se encuentren en buen estado y puedan reservarse para cubrir la semana.

**Almacenamiento de insumos:** una vez obtenidos los insumos se pasará a la fase de almacenamiento, que cubrirá la semana. La empresa contará con un espacio definido en la distribución física donde se depositarán las frutas y verduras a temperatura ambiente. En el caso de las carnes, serán depositadas en la congeladora para su mayor preservación.

**Limpieza y lavado de insumos:** la limpieza de frutas y verduras es fundamental en los procesos, por lo tanto, el agua para el lavado respectivo será tratada con hipoclorito de sodio, en cantidades suficientes para el total de insumos semanales.

**Elaboración de platos saludables:** la preparación de los platos saludables en el día, involucra distintos procesos, uno de ellos son los cortes de verduras y carnes magras, para lo cual el personal encargado realizará las cortaduras de estos insumos para la preparación de ensaladas, así también la cocción de los alimentos y todas las demás preparaciones de los alimentos, incluyendo el horneado, si es necesario.

**Llenado de bandejas del mostrador de exhibición:** este procedimiento se realizará con la ayuda respectiva del ayudante de cocina. Principalmente los alimentos elaborados serán vaciados en dichos contenedores especiales que preservan el calor y sabor de los alimentos. Siempre se tendrá en cuenta que estas bandejas no se encuentren vacías y, en caso suceda lo contrario, se dará aviso al personal de cocina.

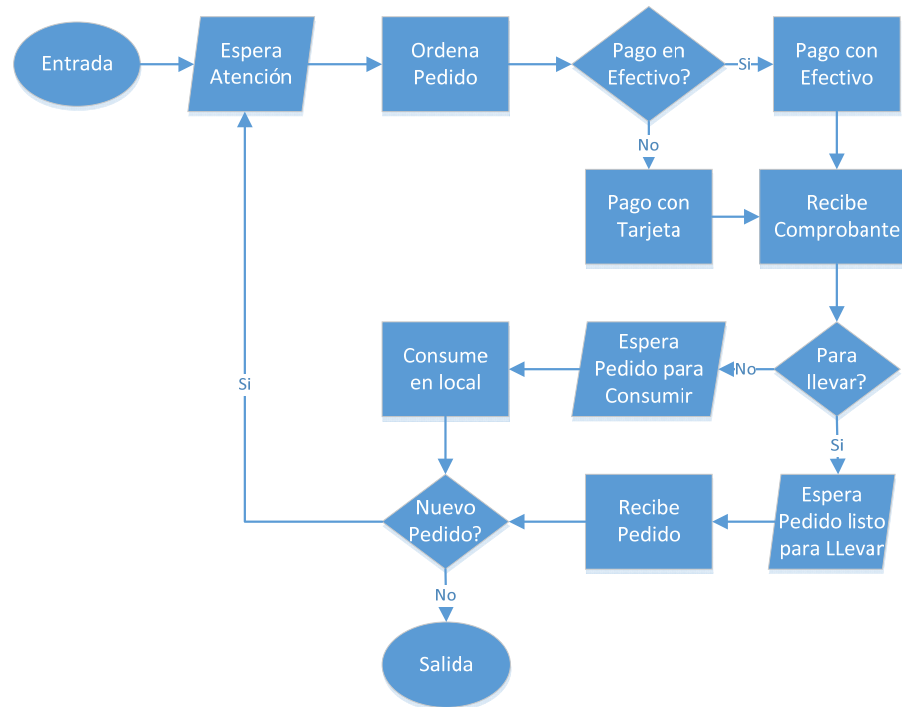
**Limpieza:** el personal de cocina, acabado la preparación de los alimentos, deberá limpiar la cocina y los utensilios utilizados, a fin que se encuentren listos para la siguiente preparación. Este procedimiento será repetido rigurosamente a fin de garantizar la continuidad de la atención de los clientes y, en caso se requiera, se contará con la opción de mantenimiento del equipo utilizado.

Como se indica en el gráfico 12, el proceso de atención al cliente inicia cuando el cliente ingresa al establecimiento, es bienvenido y espera ser atendido. Luego, al ordenar su pedido de la carta podrá decidir pagar con efectivo o con una tarjeta (Visa o MasterCard), y recibirá un comprobante de venta. Para completar la orden, el cliente, deberá indicar si desea para llevar; si



fuese este el caso, esperará su pedido listo y empacado especialmente para llevar, caso contrario, el cliente espera su pedido preparado para consumir en el local. Si el cliente desea realizar un nuevo pedido ingresará nuevamente a la espera de su atención, sino saldrá del establecimiento. Este proceso ha sido diseñado para un funcionamiento de manera ágil y siempre buscando maximizar la experiencia del cliente.

**Gráfico 12. Diagrama de procesos de atención al cliente**



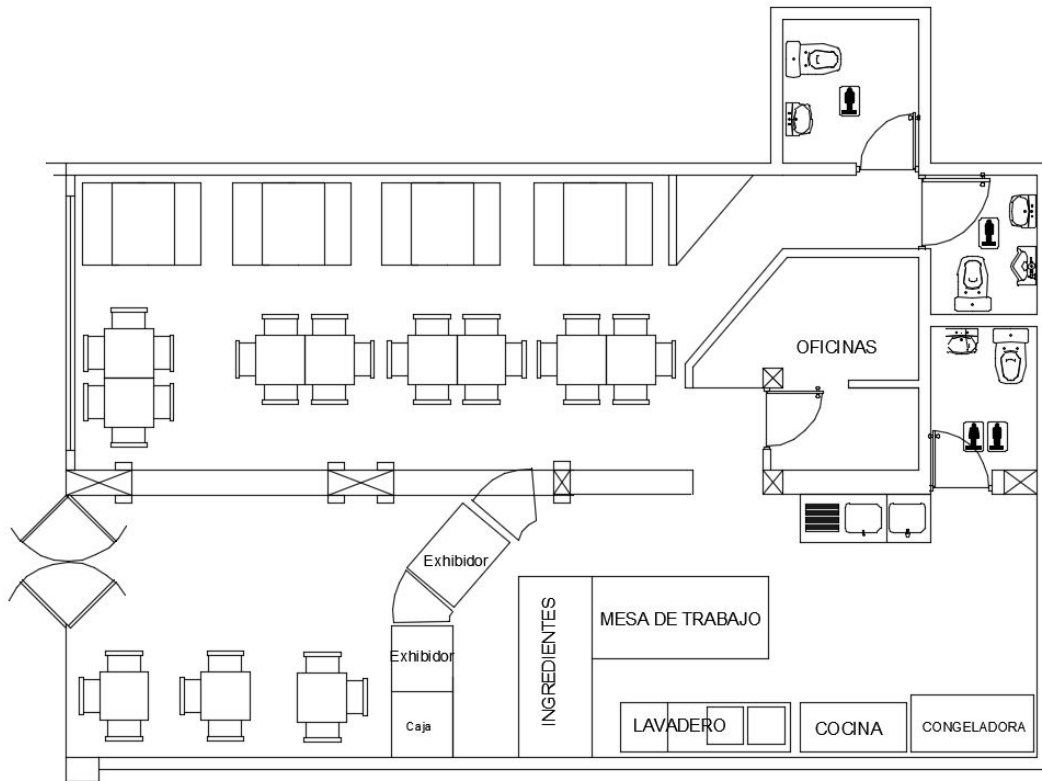
Fuente: Diseño de Procesos. Elaboración propia, 2016.

## 5. Diseño de las instalaciones

A continuación, se muestra un plano de distribución de las áreas del restaurant, ubicado en un local que consta de un área total aproximada de 84 m<sup>2</sup>; dicho local se encuentra en Calle Porta, distrito de Miraflores.

En dicha distribución se muestra el área de cocina, almacén de insumos y materias primas, oficinas, atención al cliente y área de comidas.

**Gráfico 13. Plano de distribución – Restaurante *fast food* de comida saludable**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **6. Programación de las operaciones de la empresa**

El inicio de actividades preoperativas está considerado para enero de 2017, y la apertura del local estaría programada para el mes de marzo de 2017, en esos dos meses se realizarán todas las actividades de preparación e implementación del restaurante.

## **7. Actividades preoperativas**

En el anexo 11 se presenta el presupuesto de las actividades preoperativas que se han identificado como necesarias

## **8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo**

En el anexo 12 se presenta el presupuesto inicial de inversión, estimado para realizar el proyecto.

## Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

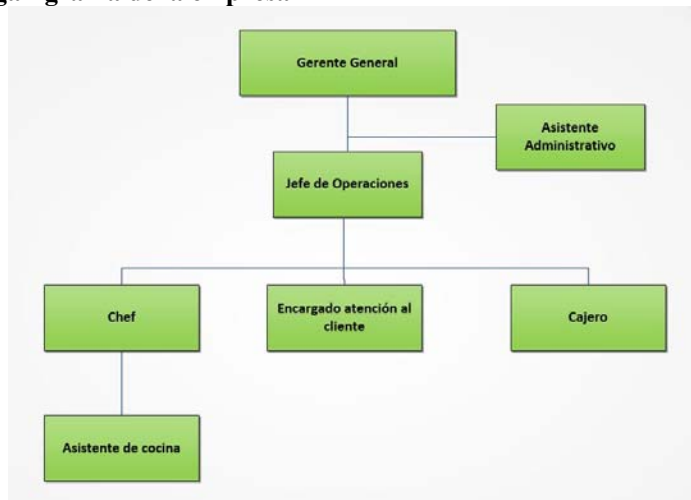
La estructura organizacional es simple, debido a que se trata de un negocio nuevo, el cual cuenta con una estructura plana y tiene pocos niveles jerárquicos, incluyendo un soporte administrativo y nivel operacional pequeño.

Según Henry Mintzberg (1999), podemos agrupar la organización de la siguiente forma:

- *Ápice* estratégico: conformado por el gerente general.
- *Staff* de apoyo: asistente administrativo
- Línea media: jefe de operaciones.
- Tecnoestructura: chef, encargado de atención al cliente y cajero.
- Núcleo operativo: asistentes.

En la primera etapa del plan propuesto se considera una estructura pequeña, pero de acuerdo al crecimiento del negocio en los próximos cinco años se evaluará la adecuación de la estructura.

**Gráfico 14. Organigrama de la empresa**



Fuente: Mintzberg (1999). Elaboración propia, 2016.

### 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Para iniciar las operaciones del negocio propuesto se requerirá personal con experiencia en este tipo de servicio. Con el fin de facilitar la curva de aprendizaje sobre el negocio y reducir posibles errores o faltas en las operaciones y atención al público se realizará capacitaciones, entrenamiento y adoctrinamiento de la cultura y filosofía de la empresa.

**Tabla 25. Objetivos del plan de recursos humanos**

Objetivos	Indicador	Metas				
		Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación y entrenamiento	Número de horas de capacitación por colaborador	De 20 a 25	De 25 a 30	De 25 a 30	De 30 a 35	De 30 a 35
Clima Laboral	Satisfacción de los colaboradores	>=60%	<=65%	<=70%	<=75%	<=80%
Retención de talento	Rotación de personal	<=20%	<=20%	<=20%	<=20%	<=20%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, se detalla el perfil de puestos, funciones principales y específicas y requisitos para el puesto.

**Tabla 26. Descripción del perfil de puestos**

Puesto	Funciones	Requisitos	Sueldo
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir el plan estratégico de la empresa y demás planes funcionales, así como la gestión y supervisión del adecuado funcionamiento del negocio.</li> <li>- Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros.</li> <li>- Elaboración y seguimiento del plan anual de marketing y ventas.</li> <li>- Realizar las compras y mantener buenas relaciones comerciales con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en administración de restaurantes (mínimo 02 años)</li> <li>- Titulado o bachiller en administración, economía, contabilidad o finanzas</li> <li>- Office intermedio.</li> </ul>	S/ 3.500,00
Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar las formas de preparación y elaboración de los platos a ofrecer, determinar la calidad nutricional de alimentos y bebidas del local.</li> <li>- Supervisión y control de calidad de atención al cliente durante los servicios.</li> <li>- Reportar directamente al gerente general.</li> <li>- Asesorar 02 veces por semana (durante una hora) a los clientes del restaurant en cuanto a regímenes alimenticios y dietas personalizadas.</li> <li>- Control de inventarios en el local, estructuración de pedidos.</li> <li>- Verificar el buen funcionamiento del material de trabajo y equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 02 años en puestos similares en restaurantes, hoteles o concesionarias.</li> <li>- Titulado o bachiller en nutrición, administración o ingeniería alimentaria.</li> <li>- Experiencia en manejo de personal, conocimiento en costos y control de <i>stock</i> de almacenes.</li> </ul>	S/ 3.200,00
Chef	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los ingredientes para consumir y elaborar los platos ofrecidos a los clientes cumpliendo con las recetas indicadas.</li> <li>- Creación de platos.</li> <li>- Control de calidad de los insumos.</li> <li>- Calcular las necesidades de alimentos y hacer los pedidos para la siguiente semana.</li> <li>- Inspeccionar la limpieza y buen estado de conservación de la cocina y todos los utensilios y equipos.</li> <li>- Delegar funciones al asistente de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 02 años en el área de cocina en restaurantes u hoteles.</li> <li>- Estudios técnicos concluidos en gastronomía.</li> </ul>	S/ 3.000,00

Puesto	Funciones	Requisitos	Sueldo
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de compras, realización y recepción de pedidos diarios.</li> <li>- Elaboración de inventarios.</li> <li>- Elaboración de proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>- Apoyar en la apertura y cierre del local.</li> <li>- Coordinación constante con Gerencia y Jefatura de Operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 01 año en puestos similares en restaurantes, <i>fast food</i> o <i>retail</i>.</li> <li>- Egresado técnico y/o universitario de la carrera de administración.</li> <li>- Microsoft Office intermedio.</li> </ul>	S/ 1.100,00
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención directa al cliente, toma de órdenes e ingreso en el sistema.</li> <li>- Manejo de efectivo, detección de billetes, manejo de POS (todos los medios de pago)</li> <li>- Realizar la facturación de los pedidos, control de la caja y cierre de la misma, al final del día.</li> <li>- Apoyar en otras funciones que sean necesarias para el desarrollo de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresado en contabilidad o administración de empresas.</li> <li>- Conocimientos de manejo y cierre de caja.</li> <li>- Experiencia mínima de 06 meses en restaurantes u hoteles.</li> <li>- Conocimiento del idioma inglés (mínimo nivel intermedio)</li> </ul>	S/ 1.000,00
Encargado atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender pedido de los clientes.</li> <li>- Entrega del producto.</li> <li>- Mantener en orden las vitrinas diariamente, y comunicar a cocina para reabastecimiento de las bandejas.</li> <li>- Apoyo en mantener el orden y limpieza del área de atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser mayor de edad (entre 18 y 25 años)</li> <li>- Estudiante o egresado de Administración o Marketing.</li> <li>- Experiencia mínima de 06 meses en servicio al cliente</li> <li>- De preferencia, tener conocimiento de idioma inglés</li> </ul>	S/ 1.000,00
Asistente de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en todas las labores de cocina, limpieza de ambientes y manejo del almacén.</li> <li>- Encargados de mantener llenas las bandejas de la vitrina de exhibición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser mayor de edad (entre 18 y 25 años)</li> <li>- Estudiante o egresado de instituto de gastronomía.</li> </ul>	S/ 1.100,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se considera que el horario trabajo es de lunes a sábado de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Se propone implementar el presente plan de negocio con siete colaboradores, según los puestos definidos.

### 3. Estrategias de administración de recursos humanos

De acuerdo con Bohlander y Snell (2013), la administración estratégica de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su permanencia en ella y hasta su salida; con el fin de ayudar a los directivos a desplegar los recursos humanos de la manera más efectiva posible. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

#### 3.1 Reclutamiento y selección

Este proceso es establecido por el asistente administrativo y aprobado por el gerente general, basados en los perfiles definidos para los puestos de la organización.

Como fuente de reclutamiento se contará con referidos, publicaciones en bolsas de trabajo, publicación en redes sociales, contactos con las diferentes universidades e institutos de la ciudad y anuncios en periódicos que se distribuyan gratuitamente.

### **3.2 Inducción y capacitación**

Brindar un proceso de inducción que otorgue a los nuevos empleados un panorama inicial de la organización, su cultura y sus valores. Llegando a presentar de manera clara la misión y visión del negocio, así como sus funciones y responsabilidades.

Mantener capacitaciones periódicas relacionadas a las necesidades operativas del personal, fomentando el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales, tales como el trabajo en equipo, gestión del tiempo, servicio al cliente y comunicación efectiva.

### **3.3 Evaluación y retroalimentación al personal**

Para la evaluación de colaboradores se tendrá en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente, así como los resultados de evaluación de desempeño realizados semestralmente. Esta evaluación es realizada por el gerente general en colaboración con el jefe de operaciones. Con los resultados que se obtienen, se realiza la retroalimentación del personal, una reunión entre el gerente y el colaborador, con el objetivo de conocer los puntos fuertes y oportunidades de mejora de forma conjunta.

### **3.4 Satisfacción y retención del personal**

Se busca generar un buen ambiente de trabajo, con una convivencia laboral armoniosa. Por cuanto, es necesario predicar con el ejemplo y ser congruente con lo que se dice y hace de manera ética y responsable, dado que de esta manera se desarrolla la confianza y el compromiso de los colaboradores, y es la forma de mantener motivado al equipo para alcanzar los objetivos del negocio. Aspectos que deben ser evaluados a través de las encuestas de clima laboral de tipo *great place to work*.

Se propone otorgar salarios según la función que desempeña el colaborador y acorde al mercado laboral, así como reconocer sus logros mediante premios o reconocimientos, desarrollando un sentido de pertenencia de familiaridad entre los colaboradores.

## **4. Presupuesto del plan de recursos humanos**

El presupuesto considerado para administración de personal se detalla en el anexo 13.

## Capítulo VII. Plan financiero

### 1. Objetivos

- Evaluar la rentabilidad de la puesta en marcha de *Health & Food* durante los 5 años de duración del proyecto.
- Incrementar el nivel de ingresos anualmente con la finalidad de recuperar el nivel de inversión realizada.
- Analizar la tasa interna de retorno, el ratio beneficio-costo y el periodo de recuperación de la inversión inicial.

### 2. Supuestos y políticas

Se considerarán los siguientes supuestos para analizar la viabilidad del proyecto:

- **Inversión Inicial.** Ascende a S/ 102.775,49 (anexo 12). La inversión se recupera en el cuarto año. Los gastos preoperativos y el presupuesto de marketing se consideran como intangibles. La depreciación considerada es de cinco años. No se efectúa adquisición adicional de equipos.
- **Proyección de ventas.** De acuerdo con el estudio de mercado, la demanda supera ampliamente a la capacidad instalada, es por ello que las ventas se proyectan en base a la capacidad instalada y aceptación del público (anexo 15). Se asume que las ventas son 100% al contado, y que un 50% son pagadas con tarjetas de débito (comisión de 3,25% por transacción) y un 30% con tarjetas de crédito (comisión de 4,15% por transacción), el resto de transacciones son realizadas en efectivo.
- **Costo de ventas.** Se obtuvo el costeo de cada plato a ofrecer, en base a los ingredientes y cantidades manifestados en entrevista a experto. No se mantienen inventarios en proceso.
- **Impuestos.** Se declara el total de las ventas. El pago de IGV e impuesto a la renta se realizarán de acuerdo a ley.
- **Financiamiento.** No se considera financiamiento bancario debido a que no es requerido.
- **Tasa costo de oportunidad (COK).** El costo de oportunidad de los accionistas es el promedio de las tasas de interés activas promedio bancarias en MN que se ofrecieron a la pequeña empresa en el año 2016. Estas entidades otorgarían el mismo importe de préstamo que los accionistas para poner en marcha el plan de negocios.

**Tabla 27. Costo de oportunidad**

<b>Tasas de interés activas promedio bancarias en MN Pequeña empresa - tasa a 360 días - Año 2016</b>	
Enero	22.7%
Febrero	22.7%
Marzo	22.6%
Abril	23.0%
Mayo	23.0%
Junio	23.1%
Julio	23.1%
Agosto	23.3%
Setiembre	23.2%
Octubre	23.3%
Noviembre	23.5%
Diciembre	23.5%
<b>Tasa promedio (COK)</b>	<b>23.08%</b>

Fuente: BCRP (2016). Elaboración propia, 2016.

### 3. Estados financieros

- **Estado de pérdidas y ganancias.** En el primer año se obtiene un margen neto de 22,12% y al año cinco de 35,96%, incrementando el EBITDA en S/ 242.050,62, lo que representa su rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado (anexo 22).
- **Balance general.** La inversión inicial es el importe de capital social con el que se pondrá en marcha la propuesta de negocio. No se considera compra de nuevas máquinas y equipos en los cinco años (anexo 23).
- **Flujo de caja.** El flujo de caja económico resulta positivo en todo el periodo de análisis. Se considera el valor de rescate del capital de trabajo equivalente a S/ 19.401,40 (anexo 24).

### 4. Evaluación financiera del proyecto

- **Valor actual neto.** El método del valor actual neto es una de las medidas de evaluación de la rentabilidad de un proyecto. Se analiza teniendo en cuenta los flujos de caja proyectados, para el cual se utiliza el flujo de caja económico (no se considera financiamiento de terceros). El valor actual neto obtenido es de S/ **93.136,73**. El resultado nos indica que la propuesta de negocio presentada es viable.
- **Tasa interna de retorno.** La tasa interna de retorno obtenida del flujo de caja económico es de 48,47%, mayor al COK de 23,08% ( $TIR > COK$ ), esto indica que la inversión en el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (COK).



- **Periodo de recuperación (pay back).** Sabemos que la inversión inicial es de S/ 102.775,49, del cual vamos descontando anualmente los ingresos obtenidos año por año, resultando así que el monto total de inversión se recupera en el año cuatro, es decir, para el año 2020 habremos recuperado por completo la inversión total del proyecto.
- **Relación beneficio – costo.** Para este cálculo se obtiene el valor actual de los ingresos sobre el valor actual de los egresos, y dicho resultado deberá ser mayor a uno.

**VA de ingresos = S/ 195.912,22**

**VA de egresos = S/ 102.775,49**

Por lo tanto, entre ambos resultados, la relación beneficio – costo resulta ser 1,91, siendo este mayor a 1 (uno), indicando que el plan de negocios posee otra justificación más para ser rentable.

**Tabla 28. Evaluación financiera**

<b>COK</b>	<b>23.08%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/. 93,136.73</b>
<b>TIR</b>	<b>48.47%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.91</b>
<b>Pay back</b>	<b>Año 4</b>

Fuente: Estados financieros del proyecto

Elaboración propia, 2016.

## 5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad mide las variaciones de los resultados financieros del negocio en caso ocurran cambios en las principales variables que afectan su flujo de fondos. Por ello consideramos como variables de entrada a la variación anual de unidades vendidas y a la variación anual de precios.

**Tabla 29. Análisis de sensibilidad del proyecto**

<b>Escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
<b>VARIABLES DE ENTRADA</b>			
Variación anual unidades vendidas	-3%	0%	3%
Variación anual de precios	0%	0%	2%
<b>VARIABLES DE SALIDA</b>			
VAN	S/. 30,398.97	S/. 93,136.73	S/. 192,086.33
TIR	31.47%	48.47%	76.04%
Pay back	Año 5	Año 4	Año 3
Relación beneficio-costo	1.29	1.91	2.87

Fuente: Plan financiero

Elaboración propia, 2016

Considerando el criterio del VAN y TIR para evaluar el proyecto en los escenarios planteados, se puede notar que aún arrojan condiciones financieras favorables para el desarrollo del negocio, por lo que se puede concluir que el negocio es rentable bajo cualquier escenario desfavorable.

## 6. Planes de contingencia

Contaremos con el siguiente plan de contingencia ante los riesgos indicados:

**Tabla 30. Plan de contingencia**

Riesgo	Acción
Plan de recuperación ante siniestros y posibles eventualidades	Se contará con una provisión mínima del 20% del inventario requerido en materias primas e insumos y un fondo de emergencia, adicional a la caja chica para afrontar cualquier contingencia.
Ausencia de personal de atención al cliente	En caso de vacaciones, descansos médicos o ausencias imprevistas, contamos con un plan de reemplazo interno para mantener el nivel de atención de clientes.
Protección de back up de sistemas de registro de ventas y efectivo	Se tendrá una copia del registro de ventas y gastos ante cualquier pedido de las autoridades pertinentes o auditorías internas, o a solicitud de los socios.
Mantenimiento y disponibilidad de activos	Ante cualquier problema de funcionamiento de los activos, contamos con disponibilidad de equipos adicionales que pueden traerse a fin de continuar con la atención.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial**

De acuerdo con el Foro de la Empresa y Responsabilidad Social en las Américas, la responsabilidad social es la “visión de hacer negocios que integra la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente”. Implica un modelo de gestión que busca generar beneficios para la empresa y la comunidad al mismo tiempo (Franco, 2015).

El enfoque de la responsabilidad social empresarial de la propuesta de negocio está centrada en la calidad de los productos, el compromiso con las personas y el desarrollo profesional de los empleados, el compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente, el comportamiento ético y transparente en la manera de hacer negocios, el cumplimiento de la legislación vigente, así como el apoyo a causas sociales a través de la colaboración con instituciones benéficas como una manera de devolver a la comunidad lo que nos da y de ayudar a construir un mundo mejor para todos.

### **1. Objetivos**

- Definir políticas de responsabilidad social.
- Implementar actividades que nos permitan educar, capacitar y difundir los beneficios de ser una empresa socialmente responsable.
- Realizar acciones de responsabilidad social durante el desarrollo de las operaciones del negocio.

### **2. Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial**

- Elaboración del código de ética, normas de conducta y buenas prácticas, buscando la integridad en el comportamiento de toda persona en el negocio y teniendo la responsabilidad de actuar éticamente, de forma sincera, comprometida y transparente.
- Programar actividades dentro de la organización para crear conciencia a los colaboradores sobre la responsabilidad social en el negocio, frente a cada una de sus actividades, que los colaboradores sean capaces de reconocer en que acciones específicas están implementando la responsabilidad social en la organización. alineados con el código de ética y reglamento interno de la empresa.

- Identificar a los grupos de interés y sus canales de comunicación para gestionar sus intereses con el negocio, considerando a: clientes, proveedores, empleados, autoridades, medios de comunicación y organizaciones empresariales. Empoderamiento a los empleados para resolver oportunamente cualquier situación imprevista realizando un adecuado nivel de escalamiento con los interesados.
- La calidad de los productos preparados tiene la mayor prioridad para el negocio y busca ofrecer a los clientes lo mejor, por lo cual se seleccionan cuidadosamente a los proveedores y se verifica la calidad de todos los insumos. Además, está presente el compromiso con la mejora continua de los procesos, manteniendo la política de testigos de calidad y puertas abiertas, donde cualquier cliente y/o autoridad podría ver las instalaciones cuando lo solicite o durante el proceso de preparación de sus pedidos.
- Proporcionar información nutricional al consumidor, el sentido de calidad no solo se centra en los productos y los procesos, también, contempla el servicio de atención, escuchando a los clientes, brindándole la información que necesita a través de diferentes medios, buscando mejorar la experiencia de los servicios en todo sentido.
- Diálogo con expertos y nutricionistas, a través de diversos foros especializados sobre nutrición se busca desarrollar un estilo de vida y alimentación saludable e integral.
- Compromiso con el desarrollo de actividades sostenibles y amigables con el medio ambiente, partiendo del diseño ecológico del local, el consumo eficiente de recursos naturales, el eficiente consumo de energía y un adecuado manejo de residuos.
- Los empleados son el principal activo, y a través de ellos se hacen realidad los principios y valores, así como se desarrollan las actividades del negocio. Se tiene un firme compromiso con el empleo de calidad y flexible, promoviendo el respeto y reconocimiento, el desarrollo de competencias de liderazgo, un salario justo e incentivos, el desarrollo profesional y personal, así como la asignación de recursos para desarrollar el trabajo. Es primordial que los empleados estén satisfechos en el puesto de trabajo y para ello se aportan los recursos y esfuerzos necesarios para crear un buen ambiente de trabajo con igualdad de oportunidades.
- Se desarrolla una cultura de seguridad y salud en el trabajo, la prevención de riesgos laborales forma parte de la estrategia de negocio y está presente en el trabajo diario.
- Involucrados con la comunidad, se tiene el compromiso de apoyar a causas sociales a través de donaciones voluntarias a sociedades benéficas como Cáritas del Perú.

### 3. Cronograma de responsabilidad social empresarial

Gráfico 15. Cronograma de responsabilidad social empresarial

Actividades	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Elaboración del código de ética, normas de conducta y buenas prácticas (Revisión anual)	Anual	X												X	X	X	X
Dinámicas para tomar conciencia sobre la responsabilidad social del negocio	Semestral		X						X					X	X	X	X
Gestión de grupos de interés	Siempre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aseguramiento de la calidad de los productos y mejora continua de los procesos de negocio.	Siempre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporcionar información nutricional al consumidor	Siempre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Foros de diálogo con expertos y nutricionistas	Trimestral	X			X				X			X		X	X	X	X
Uso eficiente de recursos, compromiso con el desarrollo de actividades sostenibles y amigables con el medio ambiente	Siempre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formación y capacitación del personal	Semestral	X							X					X	X	X	X
Formación en prevención de riesgos laborales	Trimestral			X				X			X		X	X	X	X	X
Donaciones voluntarias a sociedades benéficas	Anual													X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El financiamiento para el desarrollo las actividades de responsabilidad social planteadas en la propuesta de negocio están considerados en los presupuestos de las áreas funcionales como operaciones, marketing y recursos humanos según corresponda.

### 4. Valor de la responsabilidad social empresarial

- Buscamos que la propuesta de negocio sea socialmente responsable y obtenga la imagen y apreciación del público como un negocio justo.
- El negocio propuesto contará con políticas y realizará acciones de responsabilidad social, para tener un impacto positivo en el entorno.
- Se realizarán acciones para comunicar los beneficios de la alimentación saludable y sus beneficios en la salud de las personas.
- El negocio ha identificado a los grupos de interés, como clientes, proveedores, personal, inversionistas, estado, etc. y busca llevar una adecuada gestión de sus intereses con el negocio mediante la adecuada comunicación con cada uno de ellos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- La propuesta de negocio del restaurante *fast food* de comida saludable cuenta con un macroentorno favorable que representa una oportunidad de negocio viable.
- La industria donde se va a desarrollar el proyecto es atractiva para la inversión y se encuentra en la etapa de crecimiento.
- Existe un alto nivel de aceptación por parte del público objetivo hacia la propuesta de negocio de alimentos saludables; de los encuestados, un 80% respondió favorablemente.
- La ventaja competitiva de la propuesta de negocio se basa en la capacidad de lograr un alto nivel de calidad de los productos con una oferta variada de alimentos saludables y con la debida atención, focalizada en el cliente, como factor diferenciador de la competencia.
- Es fundamental contar con un local ubicado estratégicamente y accesible al flujo de personas del segmento objetivo, por ello, optamos por ubicarlo cerca del centro de Miraflores, a tan solo una cuadra del parque Kennedy.
- Existe una gran demanda por servicios de alimentación saludable y las personas están dispuesta a pagar un precio entre S/ 10 y S/ 20.
- Para asegurar la continuidad del negocio se debe lograr una adecuada gestión de las operaciones, enfocándose en aquellas actividades que generan mayor valor, las cuales están alineadas a la estrategia del negocio propuesto, como son: producto (variedad y calidad), servicio (atención al cliente, innovación) y ambiente (acondicionamiento, limpieza y cultura).
- El capital humano es un recurso clave para materializar la estrategia y alcanzar los objetivos de la propuesta de negocio. Por tanto, se debe generar un buen ambiente de trabajo, desarrollar la confianza y el compromiso de los colaboradores, y mantener motivado al equipo dentro de una cultura de innovación y enfoque en el cliente.
- El plan de negocio es viable financieramente, siendo rentable en todos los escenarios.

### **2. Recomendaciones**

- Ejecutar el presente plan de negocios, pues se evidencia que es una actividad rentable y generadora de valor para clientes, trabajadores y accionistas.
- En un escenario esperado se obtiene un VAN positivo de S/ 93.136,73 y una TIR de 48,47%, por la tanto, se recomienda que se ejecute el proyecto, dado que cumple con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenible.
- Según el potencial se recomienda la apertura del negocio en otras zonas de Lima.

## Bibliografía

- Alonso, Gustavo. (2008). “*Reinterpretando la cadena de valor*”. En: Palermo Bussines Review. Buenos Aires, N.º 2. Lima: Esan Ediciones.
- Arbaiza, L. Cánepa, M. Cortez, O. y Levano, G. (2014). *Análisis Prospectivo del Sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: Esan Ediciones.
- Arellano Marketing. (s.f.). “*Estilos de vida*”. En: Arellanomarketing.com. [En línea]. Fecha de consulta: 29/02/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/UnblTb>>.
- Arellano Rolando Cueva. (2002) *Comportamiento del consumidor Enfoque América Latina*. México: Interamericana Editores S.A.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Arellano Marketing.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson Education Inc.
- Bohlander, George y Snell, Scott (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 13.<sup>a</sup> ed. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Cepeda, Lorena y Carlos Javier (2006), *Estudio de Pre-factibilidad para la Implementación de una Cadena de Comidas rápidas en base a pollo en Lima Norte*. Lima: PUCP.
- Collier, D. A., y Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. México D.F.: Cengage Learning.
- Davenport, Thomas. (1996) *Innovación de Procesos*. España: Díaz de Santos S.A. Ediciones.
- David, Fred. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. 14.<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación.
- Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (2015). Acta de inspección sanitaria para la certificación de principios generales de higiene. En: Digesa.minsa.gob.pe. [Página web]. Fecha de consulta: 23/02/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/Nf0svG>>.
- Franco Concha, Pedro. (2015) *Planes de negocios: una metodología alternativa*. 3.<sup>a</sup> ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (s.f.). “Protección al consumidor”. En: Indecopi.gob.pe. [Página web]. Fecha de consulta: 18/04/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/Xk1bS3>>.

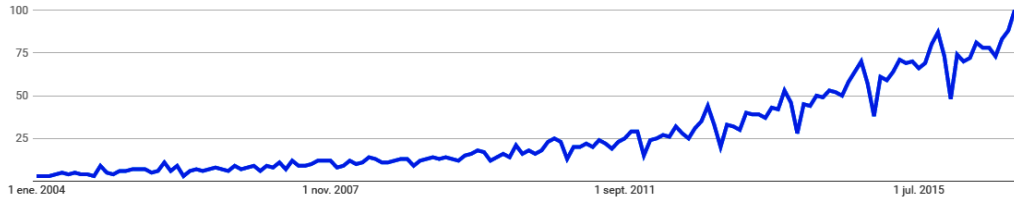
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). “Cerca de 10 millones de personas viven en Lima Metropolitana”. Fecha de consulta: 07/11/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/uTWxTu>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016b). “Población Económicamente Activa total al 30 de junio de 14 años y más por grupo de edad, según departamento, 2016”. Fecha de consulta: 17/04/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/7uTq8N>>.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14.ª edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Hayes, P. B. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona: Paidós Educación.
- Lovelock, C. (2013). *Marketing de servicios*. Personal, tecnología y estrategia. México: Pearson.
- Lovelock, Christopher. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. 3.ª ed. México: Prentice - Hall.
- Mi Entorno .com (MiEntorno, 2016a). Disponible en: <<https://goo.gl/IcfkWo>>.
- Mi Entorno .com (MiEntorno, 2016b). Disponible en: <<https://goo.gl/ZdqpXC>>.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (s.f.). “Minagri.gob.pe”. [Página web]. Fecha de consulta: 14/04/2016. Disponible en: <<https://goo.gl/ITCHBF>>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). (s.f.). “Mincetur.gob.pe”. [Página web]. Fecha de consulta: 22/02/2015. Disponible en: <<https://goo.gl/pLK075>>.
- Porter, Michael. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- América Economía (2013). Cinco claves para que el cliente reciba un mejor servicio en cadenas de comida rápida. En América Economía. Lunes 07 de octubre de 2013. [Página web]. Fecha de consulta: 12/06/2016. Disponible en <<https://goo.gl/O5IULN>>.
- Romero Lopez, Roberto; Noriega Morales, Salvador; Escobar Toledo, Carlos y Ávila Delgado, Vanessa (2009) Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. España: Dialnet, Sede electrónica.



## **Anexos**

## Anexo 1. Tendencia por la alimentación saludable

Interés a lo largo del tiempo 



Fuente: Google Trends.

## Anexo 2. Guía de preguntas a expertos

N.º	Pregunta
1	¿Qué opinión tiene si se abriera un módulo para la venta de desayunos saludables en <i>delivery</i> , con una adecuada calidad y servicio de atención al cliente para público profesional ejecutivo?
2	¿Qué distritos son más recomendables poner un negocio de venta de desayunos saludables? ¿Por qué?
3	¿Cree Ud. que el consumo de desayunos saludables u otro tipo de alimentos naturales tiene nicho de mercado?
4	¿Qué genera valor para los clientes en este negocio?
5	¿Cree que esta idea de negocio será sostenible en el tiempo o tendrá una vida corta?
6	De acuerdo a su experiencia ¿Qué productos adicionales son importantes y considera necesarios ofrecer en este tipo de negocio?
7	¿Los márgenes en este tipo de negocio son atractivos?, ¿cuáles serían los costos más relevantes?
8	¿Qué no debería faltar nunca en este tipo de negocio?
9	¿Los clientes son fieles en este tipo de negocios? (¿Es fiel al precio, servicio, calidad?)
10	¿Considera que los consumidores que visitan un lugar donde expenden desayunos en general son más proclives al consumo de productos naturales (desayunos saludables) de calidad?, ¿pagan precio por eso?
11	¿Qué se debería hacer para captar nuevos clientes?
12	¿A qué segmento de edades debemos atacar?
13	¿Es fácil encontrar proveedores para la idea de negocio?
14	¿Qué es lo que más debemos de cuidar en la propuesta de negocio?
15	¿Cuál es el tiempo promedio en la atención y consumo del servicio de desayunos y almuerzos?
16	¿Qué factores críticos de éxito considera Ud. para un negocio de restaurante?

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 3. Encuesta de estudio de mercado



#### ENCUESTA DE COMIDAS SALUDABLES

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar la preferencia de nuestras potenciales clientes respecto a un nuevo concepto de negocio: Consumo de comidas saludables. Entiéndase este concepto como el alimento que aporta variedad y balance de la comida para mantener una dieta equilibrada a fin de obtener la energía que requerimos y además para mantener la salud y prevenir enfermedades.

#### DATOS GENERALES

1. Edad:
2. Distrito de residencia:
- Jesús María       Pueblo Libre  
 La Molina       San Borja  
 Lince       San Miguel  
 Magdalena       San Isidro  
 Miraflores       Surco  
 e) Otros
3. ¿Cuáles de los siguientes artículos tiene en casa?
- a) Auto  
 b) Internet  
 c) Computadora o Laptop  
 d) Lavadora en funcionamiento  
 e) Horno Microondas  
 f) Teléfono fijo en funcionamiento

#### COMPRA DE comidas SALUDABLES - Aspectos generales

4. ¿Ha comprado alguna vez comidas saludables? Si la respuesta es Sí pase a la pregunta 10, si la respuesta es No pase a la siguiente pregunta
- Sí       No
5. ¿Por qué no ha comprado comidas saludables?. Puede marcar más de uno
- a) El mercado está saturado de comida chatarra  
 b) No sé donde comprar alimentos saludables  
 c) No me gusta  
 d) Me parece muy caro  
 e) Otros
6. ¿Estaría dispuesto a consumir comidas saludables?
- Sí       No
- Si la respuesta fue Sí, pase a la pregunta 13. Si la respuesta fue NO, fin de la encuesta.**
7. ¿Qué le animó a consumir comidas saludables? Puede marcar más de uno
- a) Es un complemento del deporte  
 b) Es parte de una dieta balanceada  
 c) Algunos conocidos me recomendaron que consuma  
 d) Sufrí de alguna enfermedad que me limita el consumo de algunas cosas  
 f) Quiero bajar de peso  
 g) Otros
8. En el último mes, ¿Con que frecuencia ha comprado comida saludable? **Marque solo uno**
- a) Entre 6 y 7 veces por semana  
 b) Entre 2 y 5 veces por semana  
 c) Entre 1 y 3 veces por semana  
 d) Una vez por semana  
 e) Cada 2 semanas  
 f) 1 vez  
 g) Otro
9. ¿Qué tipos de comida saludable suele comprar al mes?
- a) Desayuno       Sí       No  
b) Almuerzo       Sí       No  
c) Cena       Sí       No  
d) Merienda       Sí       No  
e) Snacks       Sí       No
10. En promedio ¿Cuánto gastó en el último mes en comprar comidas saludables? Marque solo uno
- a) Entre S/.0 y S/. 100  
 b) Entre S/.100 y S/.250  
 c) Entre S/.250 y S/.500  
 d) Entre S/.500 y S/.750  
 e) Entre S/.750 y S/.1000  
 f) Más de S/.1000

COMPRA DE comidas SALUDABLES - Aspectos específicos

11. ¿Para quién suele comprar comida saludable?  
Marque solo uno.

- a) Usted mismo  
 b) Canasta familiar  
 c) Hijos  
 d) Otros

12. ¿Dónde suele comprar su comida saludable?  
Marque solo uno.

- a) Supermercados  
 b) Tiendas especializadas  
 c) Internet  
 d) Ferias  
 e) Mercados  
 f) Otros

13. ¿Cómo suele informarse al momento de decidir comprar comidas saludables? Puede marcar más de uno.

- a) Web de la empresa  
 b) Redes sociales  
 c) Webs de recomendaciones  
 d) Avisos en medios de comunicación  
 e) Vallas y paneles  
 f) Otros

14. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia en las comidas saludables?

Muy apreciada Apreciada Poco apreciada Nada apreciada

- a) Composición Orgánica  1  2  3  4  
b) Sabor  1  2  3  4  
c) Variedad  1  2  3  4  
d) Precio  1  2  3  4  
e) Calidad, frescura  1  2  3  4  
f) Contenido Nutricional  1  2  3  4

15. ¿Cuales son los servicios que más aprecia de una empresa dedicada a la venta de comidas saludables?

Muy apreciada Apreciada Poco apreciada Nada apreciada

- a) Atención del Personal  1  2  3  4  
b) Servicios complementarios  1  2  3  4  
c) Servicio de delivery  1  2  3  4  
d) Facilidad para hacer cambios  1  2  3  4

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

- La idea de negocio cuenta con una propuesta de valor basada en ofrecer y distribuir comidas a base de alimentos frescos y variados para una dieta equilibrada que aporta energía a su vida.

- La oferta estará compuesta principalmente por desayunos, almuerzos, cenas, y snacks surtidos. Adicionalmente se plantean brindar servicios complementarios especializados y generales como la presencia de un nutricionista e información nutricional del consumo en el establecimiento.

16. ¿Estaría dispuesto a consumir comidas saludables en nuestro establecimiento? Si la respuesta es c) o d) Fin de la encuesta

- a) Definitivamente sí  
 b) Probablemente sí  
 c) Probablemente no  
 d) Definitivamente no

17. En promedio ¿cuántas días a la semana consumiría un desayuno saludable en nuestro establecimiento?

18. En promedio ¿Cuánto pagaría por cada desayuno saludable en nuestro establecimiento? Considerar precio por persona

- a) Entre S/.5 y S/.10  
 b) Entre S/.10 y S/.15  
 c) Entre S/.15 y S/.20  
 d) Mas de S/. 20

19. En promedio ¿cuántas días a la semana consumiría un almuerzo saludable en nuestro establecimiento?

20. En promedio ¿Cuánto pagaría por cada almuerzo saludable en nuestro establecimiento? Considerar precio por persona

- a) Entre S/.10 y S/.15  
 b) Entre S/.15 S/.20  
 c) Entre S/.20 y S/.25  
 d) Mas de S/.20

21. En promedio ¿cuántas días a la semana consumiría una cena saludable en nuestro establecimiento?

22. En promedio ¿Cuánto pagaría por cada cena saludable en nuestro establecimiento? Considerar precio por persona

- a) Entre S/.0 y S/.10  e) Entre S/.16 y S/.18  
 b) Entre S/.10 y S/.12  f) Entre S/.18 y S/.20  
 c) Entre S/.12 y S/.14  g) Más de S/.20  
 d) Entre S/.14 y S/.16

23. En promedio ¿cuántas días a la semana consumiría una merienda saludable en nuestro establecimiento?

24. En promedio ¿Cuánto pagaría por cada merienda saludable en nuestro establecimiento? Considerar precio por persona

- a) Entre S/.0 y S/.5  e) Entre S/.8 y S/.9  
 b) Entre S/.5 y S/.6  f) Entre S/.9 y S/.10  
 c) Entre S/.6 y S/.7  g) Más de S/.10  
 d) Entre S/.7 y S/.8

25. En promedio ¿cuanto gastaría a la semana en snacks saludables en nuestro establecimiento?

26. En promedio ¿cuántas veces al mes consultaría a nuestro especialista en nutrición?

27. En promedio ¿Cuánto pagaría por cada vez que consultaría a nuestro especialista en nutrición?

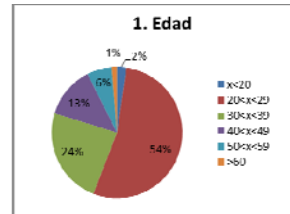
- a) Entre S/.0 y S/.10  e) Entre S/.40 y S/.60  
 b) Entre S/.10 y S/.20  f) Entre S/.50 y S/.60  
 c) Entre S/.20 y S/.30  
 d) Entre S/.30 y S/.40

*¡Muchas Gracias!*

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 4. Resultados de la encuesta de estudio de mercado

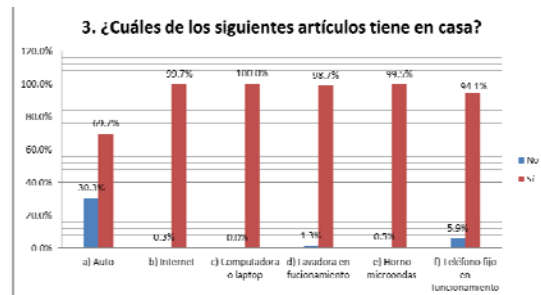
Pregunta 1.	Total
x < 20	2%
20 < x < 29	54%
30 < x < 39	24%
40 < x < 49	13%
50 < x < 59	6%
> 60	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



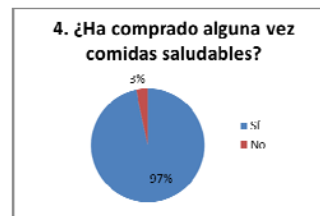
Pregunta 2.	Total
Ate	2%
Barranco	3%
Callao	4%
Carabayillo	1%
Cercado	1%
Chorrillos	3%
Independencia	1%
Jesús María	7%
La Molina	4%
Lince	9%
Los Olivos	2%
Magdalena	4%
Miraflores	10%
Pueblo Libre	4%
Rimac	1%
San Borja	4%
San Isidro	5%
San Juan de Lurigancho	4%
San Juan de Miraflores	3%
San Luis	1%
San Martín de Porres	3%
San Miguel	4%
Santa Anita	0%
Santiago de Surco	14%
Surquillo	2%
Villa El Salvador	2%
Villa María del Triunfo	1%
Vitarte	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



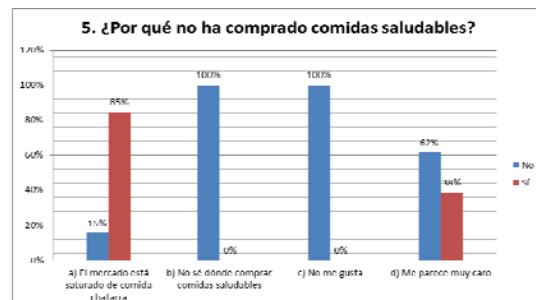
Pregunta 3.	No	Sí	Total
a) Auto	30%	70%	100%
b) Internet	0%	100%	100%
c) Computadora o laptop	0%	100%	100%
d) Lavadora en funcionamiento	1%	99%	100%
e) Hornos microondas	1%	99%	100%
f) Teléfono fijo en funcionamiento	6%	94%	100%



Pregunta 4.	Total
Sí	97%
No	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



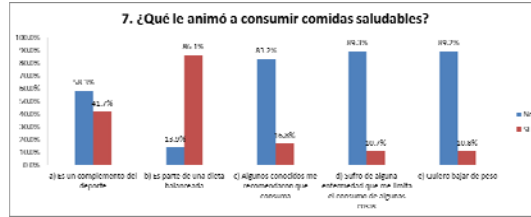
Pregunta 5.	No	Sí	Total
a) El mercado está saturado de comida chatarra	15%	85%	100%
b) No sé dónde comprar comidas saludables	100%	0%	100%
c) No me gusta	100%	0%	100%
d) Me parece muy caro	62%	38%	100%



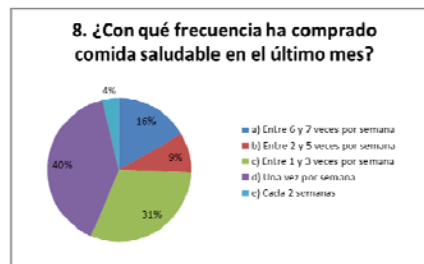
Pregunta 6.	Total
Sí	70%
No	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



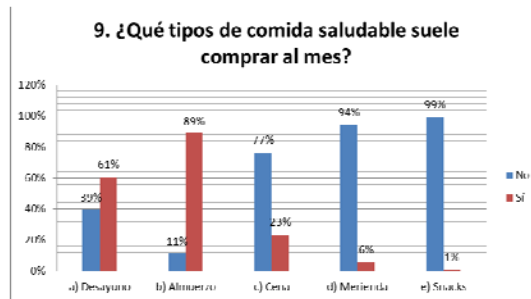
Pregunta 7.	No	Sí	Total
a) Es un complemento del deporte	58%	42%	100%
b) Es parte de una dieta balanceada	14%	86%	100%
c) Algunos conocidos me recomendaron que consuma	83%	17%	100%
d) Sufrí de alguna enfermedad que me limita el consumo de algunas cosas	89%	11%	100%
e) Quiero bajar de peso	89%	11%	100%



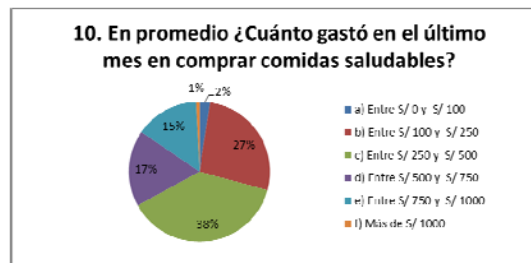
Pregunta 8.	Total
a) Entre 6 y 7 veces por semana	17%
b) Entre 2 y 5 veces por semana	9%
c) Entre 1 y 3 veces por semana	31%
d) Una vez por semana	40%
e) Cada 2 semanas	4%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>



Pregunta 9.	No	Sí	Total
a) Desayuno	39%	61%	100%
b) Almuerzo	11%	89%	100%
c) Cena	77%	23%	100%
d) Merienda	94%	6%	100%
e) Snacks	99%	1%	100%



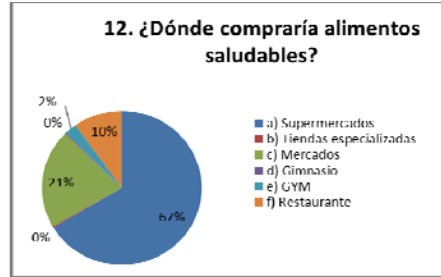
Pregunta 10.	Total
a) Entre S/ 0 y S/ 100	2%
b) Entre S/ 100 y S/ 250	27%
c) Entre S/ 250 y S/ 500	38%
d) Entre S/ 500 y S/ 750	18%
e) Entre S/ 750 y S/ 1000	15%
f) Más de S/ 1000	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



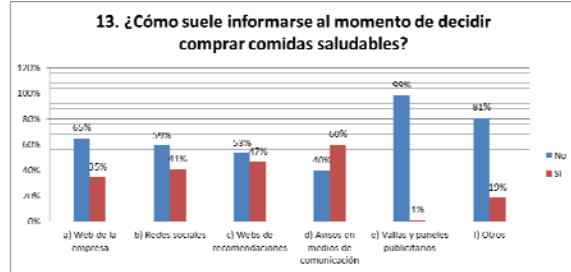
Pregunta 11.	Total
a) Usted mismo	67%
b) Canasta familiar	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



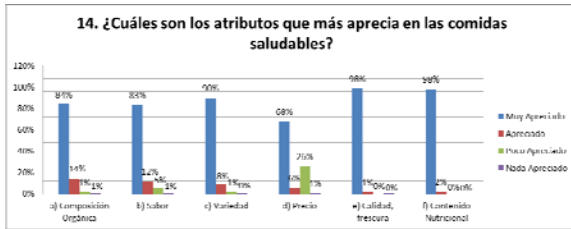
Pregunta 12.	Total
a) Supermercados	67%
b) Tiendas especializadas	0%
c) Mercados	21%
d) Gimnasio	0%
e) GYM	2%
f) Restaurante	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



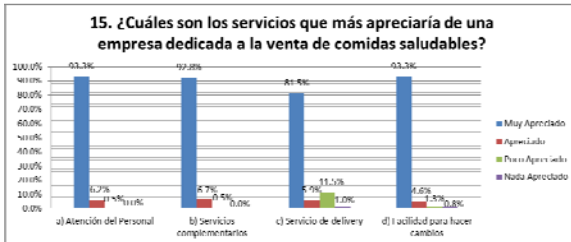
Pregunta 13.	No	Sí	Total
a) Web de la empresa	65%	35%	100%
b) Redes sociales	59%	41%	100%
c) Webs de recomendaciones	53%	47%	100%
d) Avisos en medios de comunicación	40%	60%	100%
e) Vallas y paneles publicitarios	99%	1%	100%
f) Otros	81%	19%	100%



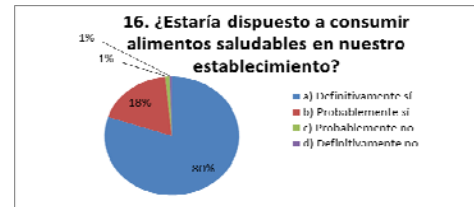
Pregunta 14.	Muy Apreciado	Apreciado	Poco Apreciado	Nada Apreciado	Total
a) Composición Orgánica	84%	14%	1%	1%	100%
b) Sabor	83%	12%	5%	1%	100%
c) Variedad	90%	8%	1%	0%	100%
d) Precio	68%	6%	26%	1%	100%
e) Calidad, frescura	98%	1%	0%	0%	100%
f) Contenido Nutricional	98%	2%	0%	0%	100%



Pregunta 15.	Muy Apreciado	Apreciado	Poco Apreciado	Nada Apreciado	Total
a) Atención del Personal	93%	6%	1%	0%	100%
b) Servicios complementarios	93%	7%	1%	0%	100%
c) Servicio de delivery	82%	6%	12%	1%	100%
d) Facilidad para hacer cambios	93%	5%	1%	1%	100%



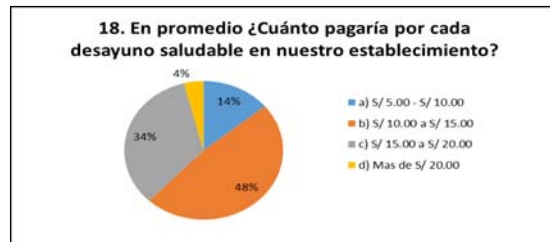
Pregunta 16.	Total
a) Definitivamente sí	80%
b) Probablemente sí	18%
c) Probablemente no	1%
d) Definitivamente no	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Pregunta 17.	Total
0 días	16%
1 día	5%
2 días	21%
3 días	33%
4 días	15%
5 días	7%
6 días	1%
7 días	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



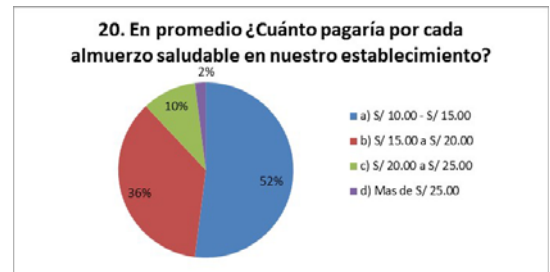
Pregunta 18.	Total
a) S/ 5.00 - S/ 10.00	14%
b) S/ 10.00 a S/ 15.00	48%
c) S/ 15.00 a S/ 20.00	34%
d) Mas de S/ 20.00	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



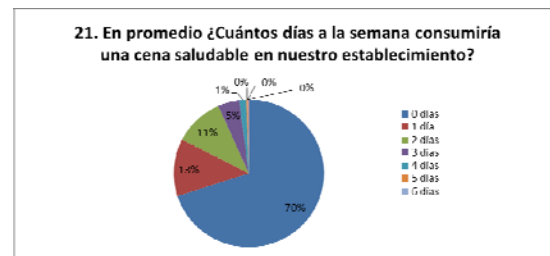
Pregunta 19.	Total
0 días	4%
1 día	6%
2 días	25%
3 días	36%
4 días	17%
5 días	11%
6 días	1%
7 días	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



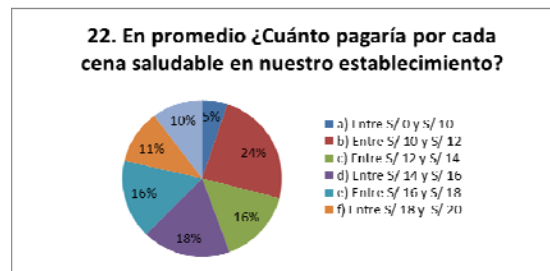
Pregunta 20.	Total
a) S/ 10.00 - S/ 15.00	52%
b) S/ 15.00 a S/ 20.00	36%
c) S/ 20.00 a S/ 25.00	10%
d) Mas de S/ 25.00	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Pregunta 21.	Total
0 días	70%
1 día	13%
2 días	11%
3 días	5%
4 días	2%
5 días	0%
6 días	0%
7 días	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Pregunta 22.	Total
a) Entre S/ 0 y S/ 10	5%
b) Entre S/ 10 y S/ 12	24%
c) Entre S/ 12 y S/ 14	15%
d) Entre S/ 14 y S/ 16	18%
e) Entre S/ 16 y S/ 18	16%
f) Entre S/ 18 y S/ 20	11%
g) Más de S/ 20	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

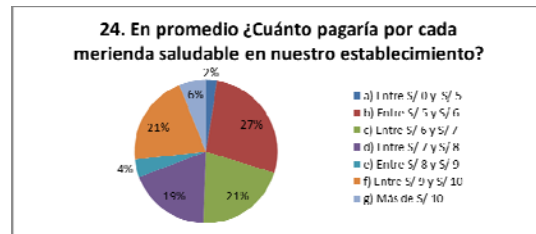




Pregunta 23.	Total
0 días	49%
1 día	5%
2 días	21%
3 días	17%
4 días	5%
5 días	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



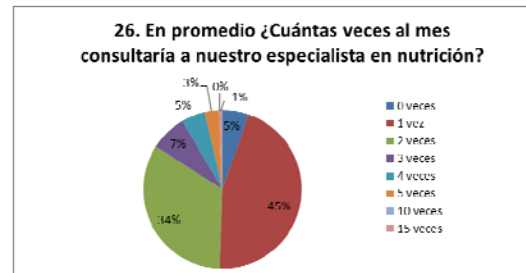
Pregunta 24.	Total
a) Entre S/ 0 y S/ 5	3%
b) Entre S/ 5 y S/ 6	27%
c) Entre S/ 6 y S/ 7	21%
d) Entre S/ 7 y S/ 8	19%
e) Entre S/ 8 y S/ 9	4%
f) Entre S/ 9 y S/ 10	21%
g) Más de S/ 10	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



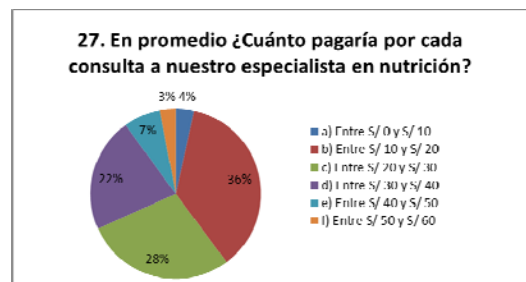
Pregunta 25.	Total
S/ 5	4%
S/ 7	2%
S/ 8	2%
S/ 10	9%
S/ 12	2%
S/ 15	15%
S/ 20	36%
S/ 24	2%
S/ 25	5%
S/ 28	4%
S/ 30	11%
S/ 35	4%
S/ 40	2%
S/ 50	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Pregunta 26.	Total
0 veces	5%
1 vez	45%
2 veces	34%
3 veces	7%
4 veces	5%
5 veces	3%
10 veces	0%
15 veces	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Pregunta 27.	Total
a) Entre S/ 0 y S/ 10	4%
b) Entre S/ 10 y S/ 20	36%
c) Entre S/ 20 y S/ 30	28%
d) Entre S/ 30 y S/ 40	22%
e) Entre S/ 40 y S/ 50	7%
f) Entre S/ 50 y S/ 60	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Consumo promedio anual por persona

Producto	Consumo promedio Semanal	Consumo promedio Anual
1. Desayunos saludable (pregunta 17): consumo promedio semanal * (365/7)	2,47	129
2. Almuerzos saludable (pregunta 19) : consumo promedio semanal * (365/7)	2,93	153

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Carta tentativa

<b>Jugos</b>
Jugo de naranja
Judo de papaya
Jugo surtido
Jugo de chicha morada
<b>Desayuno</b>
Ensalada de frutas + jugo
Sandwich integral + jugo
Tarta de cacao + jugo
Ensalada de pollo + jugo
Tacos con tortilla (maiz integral) + jugo
<b>Almuerzos</b>
Salpicon de pollo + jugo
Arroz relleno con pechuga de pavo + jugo
Ensalada compuesta con rodajas de pavo + jugo
Wraps con pechuga de pollo + jugo
Souffle de pollo + jugo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Propuesta de valor

La propuesta de valor se define por tres atributos importantes: beneficios, imagen y relación cliente – empresa (Norton y Kaplan<sup>7</sup>). La idea principal es ofrecer una alternativa de comer un menú de alimentos saludables fuera de casa, que se ajuste a las necesidades específicas del cliente. De acuerdo con la estrategia competitiva de diferenciación enfocada, podemos definir a continuación cada uno de estos puntos:

### a. Beneficios

- **Beneficio básico**  
El beneficio básico de *Health&Food* para los clientes es la venta de productos alimenticios saludables: venta de alimentos que brinden las calorías, proteínas y carbohidratos necesarios para la alimentación diaria de los clientes según sus necesidades. Se servirán diferentes tipos de platos: desayuno y almuerzo. Adicionalmente, el establecimiento contará con *snacks* saludables.
- **Beneficios esperados**  
Por su parte, el beneficio que el cliente esperaría al visitar *Health&Food* sería que el local del negocio este alineado con el beneficio básico. Asimismo, como cómodo para los

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert y David NORTON. *EL Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard*. Barcelona, 2009

clientes, lo cual les permita tener una buena experiencia en con la marca. Asimismo, que los alimentos que sirvan sean de alta calidad. A continuación, se detalla sobre estos puntos:

- Restaurante. El diseño del local estará de la mano con la filosofía de la buena nutrición, mostrando diseños que reflejen la importancia de consumir alimentos saludables. Asimismo, contaremos con un ambiente espacioso el cual permitirá a los clientes poder acudir de manera individual o en grupos de amigos al local.
  - Alimentos. Los alimentos serán de alta calidad, tanto en el desayuno como en el almuerzo. Asimismo, se garantiza que los platos tendrán una composición variada y equilibrada ya que contaremos con el apoyo diario de un nutricionista.
  - Comodidad. Atender una necesidad de buena alimentación en el distrito de Miraflores resulta oportuna para la demanda del mercado. Esta disponibilidad brinda una mayor comodidad a los clientes ya que no tendrán que desplazarse mucho de la zona de su trabajo o vivienda para poder acceder a los beneficios de la comida saludable.
- **Beneficios Añadidos**

Finalmente, como parte del valor añadido dentro de *Health&Food*, los clientes que lo deseen, podrán personalizar sus platos de acuerdo a sus necesidades específicas y podrán pertenecer a una comunidad virtual donde podrán compartir experiencias y mantener contacto con la empresa. A continuación, detallamos los puntos mencionados:

    - Personalización. Somos producto de una idea innovadora que mezcla la oferta de alimentos saludables al público en general, y la oferta de brindar orientación sobre la alimentación óptima que pueda obtener una persona para lograr satisfacer sus necesidades particulares. Por lo tanto, la presencia del nutricionista permitirá a los clientes hacer las consultas necesarias, en un horario establecido, sobre su alimentación a la medida de sus necesidades.
    - Comunidad. Se ofrece al cliente la oportunidad de pertenecer a una comunidad virtual en la cual pueda compartir sus experiencias con la marca con otros clientes, así como temas relacionados a la promoción de la buena salud. Podrán acceder a descuentos exclusivos para clientes, así como información de los platos y las combinaciones del día. Asimismo, se colgarán videos semanales de YouTube con *tips* para poder llevar una vida más saludable. Con esta comunidad se pretende brindar al cliente una herramienta adicional para poder obtener más información sobre como poder llevar su vida de una manera más saludable<sup>8</sup>.

## **b. Imagen**

Establecimiento que promueve la vida saludable a partir de la provisión a través de platos y bebidas, ricos en calorías, proteínas carbohidratos y vitaminas, necesarias para llevar a cabo las actividades diarias de los clientes, cumpliendo con el requerimiento de nutrientes según sus necesidades.

## **c. Relación cliente – empresa**

- Servicio orientado al cliente: el servicio que brindamos en el establecimiento está orientado a que los clientes puedan consumir la cantidad de calorías necesarias según sus necesidades. Para esto, los platos mostrarán la cantidad de calorías que contengan, así los clientes podrán elegir.

---

<sup>8</sup> Esta comunidad se manejará vía Facebook.

#### **d. Línea de productos y servicios**

Los productos se caracterizan por ser saludables, ricos en nutrientes y con cantidades adecuadas de calorías divididas en carbohidratos, proteínas y grasas para consumo diario. Los productos serán preparados con insumos de alta calidad y con equipos de tecnología moderna, en un ambiente seguro, cómodo y agradable. Asimismo, se complementarán los servicios de alimentación con la venta de *snacks* de alto contenido nutricional.

El servicio se caracteriza por tener colaboradores que comparten la visión de la empresa de ser los líderes en el mercado de establecimiento de venta de comida saludable. Además, cuentan con un estilo de vida saludable que les permite ser imagen de la empresa para los clientes. El especialista en nutrición será una persona que tenga actividades un poco más específicas en cuanto a la orientación para los clientes.

#### **Anexo 8. Alineamiento estratégico**

- **Enfoque estratégico de corto y mediano plazo**  
Consolidar la presencia en los NSE A y B que transitan por la zona de influencia. Luego se buscará la ampliación de negocio mediante los enfoques y estrategias que se generarán para el mediano plazo. Se considera 1 año. Según lo definido en la estrategia competitiva, se busca satisfacer las necesidades del nicho que se ha identificado brindando la exclusividad de contar con el servicio adicional de un profesional en la nutrición y conseguir la cantidad de calorías necesarias para el consumo de los alimentos según las necesidades de salud de cada cliente.
- **Enfoque estratégico largo plazo**  
Se buscará implementar el desarrollo de la marca bajo un modelo de franquicia para poder abrir otros locales en Lima y a nivel nacional. Se usará como estrategia el uso de su *networking*<sup>9</sup> para poder contactar a nuevos clientes. Esto se facilita gracias a la comunidad virtual de personas que buscan llevar una vida saludable. Este punto se alinea con la estrategia de crecimiento diseñada en la matriz Ansoff. Se considera a partir del año 6.

---

<sup>9</sup> Término anglosajón que hace referencia a la creación de redes para su uso y beneficio (Oxford 2014).

## Anexo 9. Cronograma de actividades de marketing

Actividades	2017 (Año 1)												2018	2019	2020	2021
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	(año 2)	(año3)	(año 4)	(año 5)
Creación de página web	X	X														
Marketing en internet (redes sociales, página web, etc.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Flyers		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Videos en YouTube	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Presupuesto de marketing

Actividades	2016	2017 (detalle mensual año 1)												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Mes 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento de pagina web y redes sociales	-	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600	21,600	23,760	26,136	28,750
Impresión de flyers	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,600	3,960	4,356	4,792
Reparto de flyers	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Promociones en facebook	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Google AdWords	-	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600	13,230	13,892	14,586	15,315
Elaboración de página web (Inc. IGV)	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño de flyers (Inc. IGV)	300	-	-	-	300	-	-	-	300	-	-	-	300	900	945	992	1,042	1,094
<b>SUB TOTAL</b>	<b>8,729</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>4,050</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>4,050</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>3,750</b>	<b>4,050</b>	<b>45,900</b>	<b>46,935</b>	<b>50,542</b>	<b>54,455</b>	<b>58,702</b>
IGV	1,571	675	675	675	729	675	675	675	729	675	675	675	729	8,262	8,448	9,098	9,802	10,566
<b>TOTAL</b>	<b>10,300</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,779</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,779</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,425</b>	<b>4,779</b>	<b>54,162</b>	<b>55,383</b>	<b>59,639</b>	<b>64,257</b>	<b>69,269</b>

Fuente: Plan de Marketing

Elaboración: Propia, 2016

## Anexo 11. Presupuesto preoperativo

Gastos de apertura de establecimiento	Cantidad	Costo (S/)	Costo total (S/)	IGV	Total (S/)
Busqueda de nombre en Sunarp	1	6.00	6.00	1.08	7.08
Reserva de nombre en Sunarp	1	18.00	18.00	3.24	21.24
Minuta de constitución de empresa	1	300.00	300.00	54.00	354.00
Elevar acto constitutivo a escritura pública	1	150.00	150.00	27.00	177.00
Elevar escritura pública a Sunarp	1	90.00	90.00	16.20	106.20
Registro de marca	1	571.17	571.17	102.81	673.98
Registro sanitario	1	524.00	524.00	94.32	618.32
Carne de sanidad de colaboradores	7	16.20	113.40	20.41	133.81
Licencia de funcionamiento y permisos	1	411.63	411.63	74.09	485.72
Permiso municipalidad de letrero luminoso	1	416.81	416.81	75.03	491.84
Certificado de defensa civil	1	250.00	250.00	45.00	295.00
Gastos notariales y registrales	1	650.00	650.00	117.00	767.00
Diseño y decoración de local	1	4,300.00	4,300.00	774.00	5,074.00
Instalación POS Visa y Master Card	2	60.00	120.00	21.60	141.60
Asesoría en gestión de fast good	1	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00
Asesoría legal (RxH) mes 0	1	500.00	500.00	-	500.00
Contador (RxH) mes 0	1	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00
Agua mes 0	1	50.00	50.00	-	50.00
Luz mes 0	1	100.00	100.00	-	100.00
Transporte (movilidad) mes 0	1	240.00	240.00	-	240.00
Selección de personal	7	500.00	3,500.00	630.00	4,130.00
		<b>Total</b>	<b>14,311.01</b>	<b>2,055.78</b>	<b>16,366.79</b>

Fuente: Plan de operaciones

Elaboración propia, 2016

## Anexo 12. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

### Inversión fija tangible (activo fijo)

Rubro	Cantidad	Precio unitario	Sub total	IGV	Costo total	Vida útil	Depreciación
Escurredero acero inox 2 niveles	1	850.00	720.34	129.66	850.00	5	144.07
Cocina industrial Indurama	1	1,500.00	1,271.19	228.81	1,500.00	5	254.24
Congeladora LG 375lt	1	1,200.00	1,016.95	183.05	1,200.00	5	203.39
Refrigeradora Indurama RI 399 251lt	1	1,399.00	1,185.59	213.41	1,399.00	5	237.12
Parrilla industrial gp 450	1	2,059.00	1,744.92	314.08	2,059.00	5	348.98
Exhibidor	2	2,200.00	3,728.81	671.19	4,400.00	5	745.76
Mesa de trabajo con 3 vaporeras	1	1,755.00	1,487.29	267.71	1,755.00	5	297.46
Horno profesional Daewoo	1	2,299.00	1,948.31	350.69	2,299.00	5	389.66
Micrihorno	1	599.00	507.63	91.37	599.00	5	101.53
Licuadaora Imaco	2	169.00	286.44	51.56	338.00	5	57.29
Refresquera de 2 tolvas	1	1,890.00	1,601.69	288.31	1,890.00	5	320.34
Olla arrocera industrial 9lt IMACO	1	299.00	253.39	45.61	299.00	5	50.68
Tetera acero inoxidable	2	180.00	305.08	54.92	360.00	5	61.02
Sarten Wok antiadherente Casa Joven	2	60.00	101.69	18.31	120.00	5	20.34
Asadera acero inoxidable 40x30x7	2	70.00	118.64	21.36	140.00	5	23.73
Balanza electrónica	1	250.00	211.86	38.14	250.00	5	42.37
Tabla para picar 35x24	3	29.90	76.02	13.68	89.70	5	15.20
Rallador mediano	2	39.00	66.10	11.90	78.00	5	13.22
Campana extractora industrial	1	499.00	422.88	76.12	499.00	5	84.58
Menaje (Ollas, platos, cubiertos, vasos, etc.)	1	1,700.00	1,440.68	259.32	1,700.00	5	288.14
Exprimidor automático de naranjas	1	1,559.00	1,321.19	237.81	1,559.00	5	264.24
Lavadero	1	980.00	830.51	149.49	980.00	5	166.10
Acabado para tres baños	3	1,100.00	2,796.61	503.39	3,300.00	5	559.32
Mesas y sillas	11	700.00	6,525.42	1,174.58	7,700.00	5	1,305.08
Mesas con asientos de espaldar	4	1,100.00	3,728.81	671.19	4,400.00	5	745.76
Puerta de ingreso	1	1,000.00	847.46	152.54	1,000.00	5	169.49
Puertas de baño y oficina	4	800.00	2,711.86	488.14	3,200.00	5	542.37
Balon de gas 45 Kg	2	220.00	372.88	67.12	440.00	5	74.58
Caja registradora computarizada	1	2,376.60	2,014.07	362.53	2,376.60	5	402.81
Anaqueles para almacen	4	195.00	661.02	118.98	780.00	5	132.20
Sistema camaras de seguridad (4 Full HD)	1	1,449.00	1,227.97	221.03	1,449.00	5	245.59
Extintores, señalizaciones, botiquin	1	350.00	296.61	53.39	350.00	5	59.32
TV LED Samsung 48"	2	1,399.00	2,371.19	426.81	2,798.00	5	474.24
Escritorio modular	2	400.00	677.97	122.03	800.00	5	135.59
Equipos para toma de pedidos	1	800.00	677.97	122.03	800.00	5	135.59
PC + impresora	2	1,150.00	1,949.15	350.85	2,300.00	5	389.83
Uniformes del personal mes 0	5	100.00	423.73	76.27	500.00	0	0
Utiles de oficina mes 0	1	100.00	84.75	15.25	100.00	0	0
Material de limpieza mes 0	1	50.00	42.37	7.63	50.00	0	0
<b>Costo activo fijo</b>			<b>48,057.03</b>	<b>8,650.27</b>	<b>56,707.30</b>		<b>9,501.24</b>

Depreciación  
Anual

Fuente: Plan de operaciones  
Elaboración propia, 2016

### Inversión fija intangible

Rubro	Costo total	IGV	Total
Presupuesto pre operativo	S/. 14,311	S/. 2,056	S/. 16,367
Presupuesto de marketing	S/. 8,729	S/. 1,571	S/. 10,300
<b>Totales</b>	<b>S/. 23,040</b>	<b>S/. 3,627</b>	<b>S/. 26,667</b>

Fuente: Plan de operaciones

Elaboración propia, 2016

### Capital de trabajo

Rubro	Cantidad	Precio unitario	Costo total	IGV	Total
Caja chica	1	2,000.00	2,000.00	-	2,000.00
Gastos de inauguración	1	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00
<b>Total disponibles</b>		<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>-</b>	<b>3,000.00</b>
Garantía por alquiler	2	5,700.00	11,400.00	-	11,400.00
<b>Total exigibles</b>		<b>5,700.00</b>	<b>11,400.00</b>	<b>-</b>	<b>11,400.00</b>
Ingredientes	1	900.00	900.00	-	900.00
Gas 45 kg	2	145.00	245.76	44.24	290.00
Millar de empaques	2	500.00	1,000.00	180.00	1,180.00
Millar de servilletas	2	140.00	280.00	50.40	330.40
Millar de cubiertos descartables	2	125.00	250.00	45.00	295.00
Millar de envases descartables	2	850.00	1,700.00	306.00	2,006.00
<b>Total existencias</b>		<b>2,660.00</b>	<b>4,375.76</b>	<b>625.64</b>	<b>5,001.40</b>
<b>Totales</b>			<b>18,775.76</b>	<b>625.64</b>	<b>19,401.40</b>

Fuente: Plan de operaciones

Elaboración propia, 2016

### Presupuesto de inversión

Item	Rubro	Costo total	IGV	Total
1	Inversión fija tangible	48,057.03	8,650.27	56,707.30
2	Inversión fija intangible	23,039.82	3,626.97	26,666.79
3	Capital de trabajo	18,775.76	625.64	19,401.40
	<b>Total Presupuesto de inversión</b>	<b>89,872.62</b>	<b>12,902.87</b>	<b>102,775.49</b>

Fuente: Plan de operaciones

Elaboración propia, 2016



## Anexo 13. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto de gastos de personal	2017 (detalle mensual de año 1)												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Personal Administrativo</b>																	
Remuneración básica	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	9,200	4,600	4,600	4,600	4,600	9,200	64,400	67,620	71,001	74,551	78,279
Retenciones																	
10% AFP	460	460	460	460	460	460	920	460	460	460	460	920	6,440	6,762	7,100	7,455	7,828
1.33% Seg. inv. sobre. y sepelio	61.18	61.18	61.18	61.18	61.18	61.18	122.36	61.18	61.18	61.18	61.18	122.36	857	899	944	992	1,041
1.47% Comisión sobre flujo	67.62	67.62	67.62	67.62	67.62	67.62	135.24	67.62	67.62	67.62	67.62	135.24	947	994	1,044	1,096	1,151
Impuesto a la renta (Quinta categoría)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,960	4,158	4,366	4,584	4,813
Remuneración neta	3,681	3,681	3,681	3,681	3,681	3,681	7,692	3,681	3,681	3,681	3,681	7,692	52,197	54,807	57,547	60,424	63,446
Aportaciones del empleador																	
9% ESSALUD	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	828.00	414.00	414.00	414.00	414.00	828.00	5,796	6,086	6,390	6,710	7,045
CTS	-	-	-	-	2,683	-	-	-	-	-	-	2,683	-	5,367	5,635	5,917	6,213
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>5,014.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>7,697.33</b>	<b>5,014.00</b>	<b>10,028.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>5,014.00</b>	<b>7,697.33</b>	<b>10,028.00</b>	<b>75,563</b>	<b>79,341</b>	<b>83,308</b>	<b>87,473</b>	<b>91,847</b>
<b>Personal Operativo</b>																	
Remuneración básica	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	18,600	9,300	9,300	9,300	9,300	18,600	130,200	136,710	143,546	150,723	158,259
Retenciones																	
10% AFP	930.0	930.0	930.0	930.0	930.0	930.0	1,860.0	930.0	930.0	930.0	930.0	1,860.0	13,020	13,671	14,355	15,072	15,826
1.33% Seg. inv. sobre. y sepelio	123.69	123.69	123.69	123.69	123.69	123.69	247.38	123.69	123.69	123.69	123.69	247.38	1,732	1,818	1,909	2,005	2,105
1.47% Comisión sobre flujo	136.71	136.71	136.71	136.71	136.71	136.71	273.42	136.71	136.71	136.71	136.71	273.42	1,914	2,010	2,110	2,216	2,326
Impuesto a la renta (Quinta categoría)	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	934.33	11,212	11,773	12,361	12,979	13,628
Remuneración neta	7,175.27	7,175.27	7,175.27	7,175.27	7,175.27	7,175.27	15,284.87	7,175.27	7,175.27	7,175.27	7,175.27	15,284.87					
Aportaciones del empleador																	
9% ESSALUD	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	10,044	10,546	11,074	11,627	12,209
CTS	-	-	-	-	5,425.00	-	-	-	-	-	-	5,425.00	-	10,850	11,393	11,962	12,560
Capacitaciones	-	-	-	-	1,000.00	-	-	-	-	-	-	1,000.00	-	2,000	2,100	2,205	2,315
<b>TOTAL PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>10,137.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>16,562.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>19,437.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>10,137.00</b>	<b>16,562.00</b>	<b>19,437.00</b>	<b>153,094</b>	<b>153,094</b>	<b>168,403.4</b>	<b>185,243.7</b>	<b>203,768.1</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>15,151.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>24,259.33</b>	<b>15,151.00</b>	<b>29,465.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>15,151.00</b>	<b>24,259.33</b>	<b>29,465.00</b>	<b>228,657</b>	<b>228,657</b>	<b>251,522.3</b>	<b>276,674.6</b>	<b>304,342.0</b>

Las remuneraciones anuales a partir del 2018 crecen en 5%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 14. Presupuesto de gastos de administración

Actividades	2016 (año 0)	2017 (detalle mensual año 1)												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	Mes 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017	2018	2019	2020	2021	
Aquileres		5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	68,400	68,400	78,660	78,660	90,459
Gastos de personal administrativo		5,014	5,014	5,014	5,014	7,697	5,014	10,028	5,014	5,014	5,014	7,697	10,028	75,563	75,563	83,119	91,431	100,574	
Uniformes del personal	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	500	1,000	1,000	1,100	1,210	1,331	
Útiles de oficina	-	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100	600	600	600	600	695	
Material de limpieza	-	50	50	50	50	50	50	80	50	50	50	50	100	680	680	680	680	680	
Agua	-	100	100	100	100	100	100	150	100	100	100	100	150	1,300	1,365	1,433	1,505	1,580	
Luz	-	300	300	300	300	300	300	450	300	300	300	300	450	3,900	4,095	4,300	4,515	4,740	
Teléfono + internet	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	
Arbitrios	-	720	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	720	720	720	720	720	
Asesoría legal (RxH)	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,000	6,300	6,615	6,946	
Contador (RxH)	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,000	12,600	13,230	13,892	
Personal de limpieza (RxH)	-	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200	10,200	10,710	11,246	11,808	
Premios al personal	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,600	3,780	3,969	4,167	
Alquiler POS + envío de estados de cuenta	-	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276	276	552	552	552	
Pagos por POS Visa (débito - 3.25%)	-	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	988.70	11,864	13,081	14,696	16,511	19,070	
Pagos por POS Visa (crédito - 4.15%)	-	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	9,090	10,022	11,259	12,650	14,611	
Sistema informático (USS 95 mensual)	-	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	3,876	3,876	3,876	3,876	3,876	
Transporte (movilidad)	-	240	240	240	240	240	240	360	240	240	240	240	240	480	3,240	3,402	3,572	3,751	
<b>SUB TOTAL</b>	-	<b>17,066</b>	<b>16,446</b>	<b>16,346</b>	<b>16,446</b>	<b>19,030</b>	<b>16,946</b>	<b>21,710</b>	<b>16,446</b>	<b>16,346</b>	<b>16,446</b>	<b>19,030</b>	<b>22,450</b>	<b>214,709</b>	<b>217,279</b>	<b>240,387</b>	<b>254,181</b>	<b>282,039</b>	
IGV	-	103	121	103	121	103	211	109	121	103	121	103	220	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	
<b>TOTAL</b>	-	<b>17,169</b>	<b>16,567</b>	<b>16,449</b>	<b>16,567</b>	<b>19,133</b>	<b>17,157</b>	<b>21,819</b>	<b>16,567</b>	<b>16,449</b>	<b>16,567</b>	<b>19,133</b>	<b>22,670</b>	<b>216,249</b>	<b>218,819</b>	<b>241,927</b>	<b>255,721</b>	<b>283,579</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.



JUGO SURTIDO (Papaya, plátano, piña y beterraga)						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papaya	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 2.50	S/. 0.20
Plátano	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 2.50	S/. 0.20
Piña	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 1.79	S/. 0.14
Beterraga	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 1.29	S/. 0.10
Agua	Litro	200	Mililitros	0.2	S/. 1.00	S/. 0.20
Stevia	Kilogramo	3	Gramos	0.003	S/. 200.50	S/. 0.60
<b>Total</b>						<b>S/. 1.45</b>

JUGO DE CHICHA MORADA						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Maiz morado	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 4.00	S/. 0.32
Piña	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 2.00	S/. 0.06
Agua	Litro	200	Mililitros	0.2	S/. 1.00	S/. 0.20
Canela	Kilogramo	1	Gramos	0.001	S/. 40.00	S/. 0.04
Clavo de olor	Kilogramo	1	Gramos	0.001	S/. 24.00	S/. 0.02
Stevia	Kilogramo	3	Gramos	0.003	S/. 200.50	S/. 0.60
<b>Total</b>						<b>S/. 1.25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### Desayunos

ENSALADA DE FRUTAS + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Manzana	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 4.00	S/. 0.32
Plátano	Kilogramo	45	Gramos	0.045	S/. 2.50	S/. 0.11
Papaya	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 2.50	S/. 0.20
Uva	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 5.00	S/. 0.15
Durazno	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 6.00	S/. 0.24
Kiwi	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 6.40	S/. 0.32
Yogurt	Kilogramo	62.5	Gramos	0.0625	S/. 6.00	S/. 0.38
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 2.96</b>

SANDWICH INTEGRAL + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pan arabe o pita	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 5.25	S/. 0.26
Tomate	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 3.30	S/. 0.10
Pepino	Kilogramo	30	Unidad	0.03	S/. 1.30	S/. 0.04
Pimiento	Kilogramo	30	Mililitros	0.03	S/. 2.60	S/. 0.08
Jamon de pavo	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 30.20	S/. 1.51
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 3.24</b>

TARTA DE CACAO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cacao en polvo	Kilogramo	25	Gramos	0.025	S/. 8.00	S/. 0.20
Harina integral	Kilogramo	60	Gramos	0.06	S/. 8.80	S/. 0.53
Huevos	Unidad	1	Unidad	1	S/. 0.30	S/. 0.30
Aceite de oliva	Litro	50	Mililitros	0.05	S/. 27.00	S/. 1.35
Stevia	Kilogramo	3	Gramos	0.003	S/. 200.50	S/. 0.60
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 4.23</b>

ENSALADA CON POLLO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lechuga americana	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 1.50	S/. 0.06
Pepino	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 1.30	S/. 0.10
Palta	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 6.00	S/. 0.60
Zanahoria	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 0.80	S/. 0.06
Pechuga de pollo	Kilogramo	220	Gramos	0.22	S/. 7.00	S/. 1.54
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 3.61</b>

TACOS A BASE DE TORTILLA DE MAIZ INTRAL + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tortilla de trigo integral	Kilogramo	21.25	Gramos	0.02125	S/. 8.00	S/. 0.17
Pechuga de pollo	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 7.00	S/. 0.70
Lechuga americana	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 1.50	S/. 0.06
Rabanitos	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 2.40	S/. 0.12
Cebolla roja	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 1.00	S/. 0.05
Espinaca	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 3.30	S/. 0.13
Pepino	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 1.30	S/. 0.13
Palta	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 6.00	S/. 0.60
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 3.21</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### Almuerzos

SALPICON DE POLLO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pechuga de pollo	Kilogramo	180	Gramos	0.18	S/. 7.00	S/. 1.26
Manzana	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 4.00	S/. 0.20
Tallo de apio	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 1.20	S/. 0.04
Zanahoria	Kilogramo	45	Gramos	0.045	S/. 0.80	S/. 0.04
Limón	Kilogramo	3	Gramos	0.003	S/. 3.00	S/. 0.01
Yogurt natural	Kilogramo	62.5	Gramos	0.0625	S/. 6.00	S/. 0.38
Palta	Kilogramo	70	Gramos	0.07	S/. 6.00	S/. 0.42
Aceite de oliva	Litro	0.3	Mililitros	0.0003	S/. 27.00	S/. 0.01
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 3.59</b>

ARROZ RELLENO Y PECHUGA DE PAVO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Arroz integral	Kilogramo	140	Gramos	0.14	S/. 4.93	S/. 0.69
Cebollita china	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 1.19	S/. 0.04
Pimiento rojo	Kilogramo	20	Gramos	0.02	S/. 2.59	S/. 0.05
Aceituna negra	Kilogramo	35	Gramos	0.035	S/. 22.50	S/. 0.79
Diente de ajo	Kilogramo	2	Gramos	0.002	S/. 6.29	S/. 0.01
Maiz morado	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 3.00	S/. 0.12
Pechuga de pavo	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 12.00	S/. 1.20
Fresas	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 4.00	S/. 0.12
Uva	Kilogramo	20	Gramos	0.02	S/. 5.00	S/. 0.10
Pera	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 6.00	S/. 0.18
Lechuga americana	Kilogramo	20	Gramos	0.02	S/. 1.49	S/. 0.03
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 4.57</b>

ENSALADA COMPUESTA CON RODAJAS DE PAVO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lechuga americana	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 1.49	S/. 0.04
Zanahoria	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 0.80	S/. 0.03
Manzana	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 4.00	S/. 0.16
Palta	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 6.00	S/. 0.48
Yogurt natural	Kilogramo	0.0625	Gramos	0.0000625	S/. 6.00	S/. 0.00
Aceite de oliva	Litro	0.5	Gramos	0.0005	S/. 27.00	S/. 0.01
Pechuga de pavo	Kilogramo	80	Gramos	0.08	S/. 12.00	S/. 0.96
Lentejas	Kilogramo	90	Mililitros	0.09	S/. 4.00	S/. 0.36
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 3.30</b>

WRAPS CON PECHUGA DE POLLO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pechuga de pollo	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 7.00	S/. 0.35
Jamon de pavo	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 6.00	S/. 0.18
Palta	Kilogramo	55	Gramos	0.055	S/. 6.00	S/. 0.33
Diente de ajo	Kilogramo	2	Gramos	0.002	S/. 6.29	S/. 0.01
Tallo de apio	Kilogramo	10	Gramos	0.01	S/. 1.20	S/. 0.01
Cebolla roja	Kilogramo	15	Gramos	0.015	S/. 1.00	S/. 0.02
Tortilla de trigo integral	Kilogramo	21.25	Gramos	0.02125	S/. 8.00	S/. 0.17
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 2.32</b>

SOUFFLE DE POLLO + JUGO						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pechuga de pollo picado	Kilogramo	70	Gramos	0.07	S/. 7.00	S/. 0.49
Migas de pan	Kilogramo	100	Gramos	0.1	S/. 6.00	S/. 0.60
Leche descremada	Litro	100	Mililitros	0.1	S/. 4.55	S/. 0.46
Aceite de oliva	Litro	10	Mililitros	0.01	S/. 27.00	S/. 0.27
Pimiento rojo	Kilogramo	30	Gramos	0.03	S/. 2.60	S/. 0.08
Espinaca	Kilogramo	40	Gramos	0.04	S/. 3.30	S/. 0.13
Paprika	Kilogramo	2	Gramos	0.002	S/. 100.00	S/. 0.20
Cabolla roja	Kilogramo	20	Gramos	0.02	S/. 1.00	S/. 0.02
Manzana	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 4.00	S/. 0.20
Durazno	Kilogramo	50	Gramos	0.05	S/. 6.00	S/. 0.30
Huevo	Kilogramo	1	Unidad	1	S/. 0.30	S/. 0.30
Jugo a elección						S/. 1.25
<b>Total</b>						<b>S/. 4.29</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### Anexo 17. Presupuesto de materia prima directa (MPD)

Tipo de alimento	Costo promedio	2017	2018	2019	2020	2021
Desayunos	S/. 3.45	69,293.18	72,757.84	77,850.89	83,300.46	91,630.50
Almuerzos	S/. 3.61	79,436.18	83,407.99	89,246.55	95,493.81	105,043.19
<b>TOTAL</b>		<b>148,729.36</b>	<b>156,165.83</b>	<b>167,097.44</b>	<b>178,794.26</b>	<b>196,673.69</b>

Fuente: Plan financiero

Elaboración: Propia, 2016

### Anexo 18. Presupuesto de mano de obra directa (MOD)

Remuneración básica			
Cantidad	Cargo	RB Mensual	RB Anual
1	Jefe de operaciones	S/. 3,200.00	S/. 38,400.00
1	Chef	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
1	Asistente de cocina	S/. 1,100.00	S/. 13,200.00
1	Encargado de atención al cliente	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
1	Cajero	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
<b>Remuneración Total</b>			<b>S/. 111,600.00</b>

Aportes		
Essalud	Remuneración total	Aporte total anual
9%	111,600.00	<b>10,044.00</b>

Provisiones		
Gratificaciones	Rem. total	Gratificación total anual
1/6	S/. 111,600.00	S/. 18,600.00
CTS	Rem. total + Gratificaciones	CTS Total anual
1/12	S/. 130,200.00	S/. 10,850.00
<b>Total costo MOD</b>		<b>S/. 151,094.00</b>

Mano de obra	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Sueldos	S/. 151,094.00	S/. 158,648.70	S/. 166,581.14	S/. 174,910.19	S/. 183,655.70

Se considera un incremento de 5% anual

Fuente: Plan financiero

Elaboración propia, 2016

### Anexo 19. Presupuesto de costo indirecto de fabricación (CIF)

CIF	Costo mensual	Cantidad mensual	Costo anual
Gas	S/. 145.00	2	S/. 3,480.00
<b>Costo total de fabricación</b>			<b>S/. 3,480.00</b>

CIF	2017	2018	2019	2020	2021
Gas	S/. 3,480.00	S/. 3,828.00	S/. 4,210.80	S/. 4,631.88	S/. 5,095.07
<b>Total</b>	<b>S/. 3,480.00</b>	<b>S/. 3,828.00</b>	<b>S/. 4,210.80</b>	<b>S/. 4,631.88</b>	<b>S/. 5,095.07</b>

Se considera un incremento de 10% anual del precio

Fuente: Plan financiero

Elaboración: Propia, 2016

### Anexo 20. Presupuesto de costo de producción

Costos	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
MPD	S/. 69,293.18	S/. 72,757.84	S/. 77,850.89	S/. 83,300.46	S/. 91,630.50
MOD	S/. 151,094.00	S/. 158,648.70	S/. 166,581.14	S/. 174,910.19	S/. 183,655.70
CIF	S/. 3,480.00	S/. 3,828.00	S/. 4,210.80	S/. 4,631.88	S/. 5,095.07
<b>Total costo de producción</b>	<b>S/. 223,867.18</b>	<b>S/. 235,234.54</b>	<b>S/. 248,642.83</b>	<b>S/. 262,842.53</b>	<b>S/. 280,381.27</b>

Fuente: Plan financiero

Elaboración propia, 2016

## Anexo 21. Cálculo de precios y presupuesto de ingresos

### Cálculo de precio de desayuno

Rango de precios	Porcentajes	Precio promedio	Sub total
S/ 5 - S/ 10	14.10%	S/. 7.50	S/. 1.06
S/ 10 - S/ 15	47.95%	S/. 12.50	S/. 5.99
S/ 15 - S/ 20	33.85%	S/. 17.50	S/. 5.92
Más de S/ 20	4.10%	S/. 20.00	S/. 0.82
<b>Precio promedio ponderado</b>			<b>S/. 13.79</b>

### Cálculo de precio de almuerzo

Rango de precios	Porcentajes	Precio promedio	Sub total
S/ 10 - S/ 15	52.05%	S/. 12.50	S/. 6.51
S/ 15 - S/ 20	35.90%	S/. 17.50	S/. 6.28
S/ 20 - S/ 25	10.26%	S/. 22.50	S/. 2.31
Más de S/ 25	1.79%	S/. 25.00	S/. 0.45
<b>Precio promedio ponderado</b>			<b>S/. 15.54</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia, 2016

## Presupuesto de ingresos

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de desayunos	20,086	21,090	22,567	24,146	26,561
Precio promedio de desayuno	S/. 13.79	S/. 14.48	S/. 15.21	S/. 15.97	S/. 16.77
<b>Ingreso por Desayunos</b>	<b>S/. 277,083.79</b>	<b>S/. 305,484.88</b>	<b>S/. 343,212.27</b>	<b>S/. 385,598.98</b>	<b>S/. 445,366.82</b>
Cantidad de almuerzos	21,979	23,078	24,693	26,422	29,064
Precio promedio del almuerzo	S/. 15.54	S/. 16.32	S/. 17.14	S/. 18.00	S/. 18.89
<b>Ingreso por almuerzos</b>	<b>S/. 341,660.74</b>	<b>S/. 376,680.96</b>	<b>S/. 423,201.06</b>	<b>S/. 475,466.39</b>	<b>S/. 549,163.68</b>
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 618,744.53</b>	<b>S/. 682,165.85</b>	<b>S/. 766,413.33</b>	<b>S/. 861,065.37</b>	<b>S/. 994,530.51</b>
IGV	S/. 111,374.02	S/. 122,789.85	S/. 137,954.40	S/. 154,991.77	S/. 179,015.49
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 730,118.55</b>	<b>S/. 804,955.70</b>	<b>S/. 904,367.73</b>	<b>S/. 1,016,057.14</b>	<b>S/. 1,173,546.00</b>

Se considera un incremento de 5% anual en el precio

Se considera crecimientos anuales 5%, 7%, 7%, 10%

Fuente: Plan financiero

Elaboración propia, 2016

## Anexo 22. Estados de ganancias y pérdidas

Partidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas	S/. 0.00	S/. 618,744.53	S/. 682,165.85	S/. 766,413.33	S/. 861,065.37	S/. 994,530.51
Costo de producción	-19,401.40	S/. -223,867.18	S/. -235,234.54	S/. -248,642.83	S/. -262,842.53	S/. -280,381.27
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/. -19,401.40</b>	<b>S/. 394,877.35</b>	<b>S/. 446,931.30</b>	<b>S/. 517,770.50</b>	<b>S/. 598,222.85</b>	<b>S/. 714,149.24</b>
Gastos administrativos	S/. 0.00	S/. -214,709.07	S/. -217,278.90	S/. -240,387.39	S/. -254,181.02	S/. -282,038.60
Gastos de marketing	S/. -8,728.81	S/. -45,900.00	S/. -48,195.00	S/. -50,604.75	S/. -53,134.99	S/. -55,791.74
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/. -28,130.21</b>	<b>S/. 134,268.28</b>	<b>S/. 181,457.41</b>	<b>S/. 226,778.36</b>	<b>S/. 290,906.84</b>	<b>S/. 376,318.90</b>
Depreciación	S/. 0.00	-9,501.24	-9,501.24	-9,501.24	-9,501.24	-9,501.24
Gastos financieros	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/. -28,130.21</b>	<b>S/. 124,767.04</b>	<b>S/. 171,956.17</b>	<b>S/. 217,277.13</b>	<b>S/. 281,405.60</b>	<b>S/. 366,817.66</b>
Impuesto a la renta (30%)	S/. 0.00	S/. -37,430.11	S/. -51,586.85	S/. -65,183.14	S/. -84,421.68	S/. -110,045.30
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. -28,130.21</b>	<b>S/. 87,336.93</b>	<b>S/. 120,369.32</b>	<b>S/. 152,093.99</b>	<b>S/. 196,983.92</b>	<b>S/. 256,772.36</b>

Fuente: Plan financiero

Elaboración propia, 2016

## Anexo 23. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja y bancos	1,721.54	67,910.73	155,995.47	268,950.90	426,111.18	640,641.58
Inventarios	S/. 5,001.40	S/. 5,001.40	S/. 5,251.47	S/. 5,514.04	S/. 5,789.75	S/. 6,079.23
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/. 6,722.94</b>	<b>S/. 72,912.13</b>	<b>S/. 161,246.94</b>	<b>S/. 274,464.95</b>	<b>S/. 431,900.93</b>	<b>S/. 646,720.81</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Inmueble, maquinaria y equipo	S/. 56,707.30	S/. 56,707.30	S/. 56,707.30	S/. 56,707.30	S/. 56,707.30	S/. 56,707.30
Dep. y amort. Acum.	S/. 0.00	-9,501.24	S/. -19,002.47	S/. -28,503.71	S/. -38,004.95	S/. -47,506.19
Intangible (software)	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Total activo no corriente</b>	<b>S/. 56,707.30</b>	<b>S/. 47,206.06</b>	<b>S/. 37,704.83</b>	<b>S/. 28,203.59</b>	<b>S/. 18,702.35</b>	<b>S/. 9,201.11</b>
<b>Total Activo</b>	<b>S/. 63,430.24</b>	<b>S/. 120,118.19</b>	<b>S/. 198,951.76</b>	<b>S/. 302,668.54</b>	<b>S/. 450,603.28</b>	<b>S/. 655,921.93</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Pasivo corriente</b>						
Renta de quinta categoría por pagar	S/. 330.00	S/. 1,264.33	S/. 1,327.55	S/. 1,393.93	S/. 1,463.62	S/. 1,536.81
AFP por pagar	S/. 460.00	S/. 2,780.00	S/. 2,919.00	S/. 3,064.95	S/. 3,218.20	S/. 3,379.11
EsSalud por pagar	S/. 414.00	S/. 1,665.00	S/. 1,748.25	S/. 1,835.66	S/. 1,927.45	S/. 2,023.82
Tributos por pagar	S/. 0.00	S/. 37,430.11	S/. 51,586.85	S/. 65,183.14	S/. 84,421.68	S/. 110,045.30
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/. 1,204.00</b>	<b>S/. 43,139.45</b>	<b>S/. 57,581.65</b>	<b>S/. 71,477.68</b>	<b>S/. 91,030.95</b>	<b>S/. 116,985.03</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>S/. 1,204.00</b>	<b>S/. 43,139.45</b>	<b>S/. 57,581.65</b>	<b>S/. 71,477.68</b>	<b>S/. 91,030.95</b>	<b>S/. 116,985.03</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Capital social	S/. 120,046.97	S/. 120,046.97	S/. 120,046.97	S/. 120,046.97	S/. 120,046.97	S/. 120,046.97
Resultados acumulados	S/. 0.00	S/. -28,130.21	S/. 59,206.72	S/. 179,576.03	S/. 331,670.02	S/. 528,653.94
Resultados del ejercicio	S/. -28,130.21	S/. 87,336.93	S/. 120,369.32	S/. 152,093.99	S/. 196,983.92	S/. 256,772.36
<b>Total patrimonio</b>	<b>S/. 91,916.76</b>	<b>S/. 179,253.69</b>	<b>S/. 299,623.01</b>	<b>S/. 451,716.99</b>	<b>S/. 648,700.91</b>	<b>S/. 905,473.28</b>
Cuadre (Act. - Pas. - Patr.)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Plan financiero  
Elaboración propia, 2016

## Anexo 24. Flujo de caja

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas contado		S/. 618,744.53	S/. 682,165.85	S/. 766,413.33	S/. 861,065.37	S/. 994,530.51
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/. 618,744.53</b>	<b>S/. 682,165.85</b>	<b>S/. 766,413.33</b>	<b>S/. 861,065.37</b>	<b>S/. 994,530.51</b>
<b>Egresos</b>						
MPD		-S/. 148,729.36	-S/. 156,165.83	-S/. 167,097.44	-S/. 178,794.26	-S/. 196,673.69
MOD		-S/. 151,094.00	-S/. 158,648.70	-S/. 166,581.14	-S/. 174,910.19	-S/. 183,655.70
CIF		-S/. 3,480.00	-S/. 3,828.00	-S/. 4,210.80	-S/. 4,631.88	-S/. 5,095.07
Gastos administrativos		-S/. 214,709.07	-S/. 217,278.90	-S/. 240,387.39	-S/. 254,181.02	-S/. 282,038.60
Gastos de marketing		-S/. 45,900.00	-S/. 48,195.00	-S/. 50,604.75	-S/. 53,134.99	-S/. 55,791.74
Pago de IR		-S/. 37,430.11	-S/. 51,586.85	-S/. 65,183.14	-S/. 84,421.68	-S/. 110,045.30
<b>Total egresos</b>		<b>-S/. 601,342.55</b>	<b>-S/. 635,703.28</b>	<b>-S/. 694,064.65</b>	<b>-S/. 750,074.02</b>	<b>-S/. 833,300.09</b>
<b>Inversión</b>						
Intangibles	-S/. 26,666.79					
Tangible (activos fijos)	-S/. 56,707.30					
Capital de trabajo	-S/. 19,401.40					S/. 19,401.40
<b>Total inversión</b>	<b>-S/. 102,775.49</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 19,401.40</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-S/. 102,775.49</b>	<b>S/. 17,401.99</b>	<b>S/. 46,462.57</b>	<b>S/. 72,348.68</b>	<b>S/. 110,991.35</b>	<b>S/. 180,631.81</b>

Fuente: Plan financiero  
Elaboración propia, 2016



## Anexo 25. Ratios financieros

Ratios	Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Act. Cte.	5.58	1.69	2.80	3.84	4.74	5.53
	Pas. Cte.						
Capital de trabajo neto	Act. Cte - Pas. Cte.	S/.5,518.94	S/.29,772.68	S/.103,665.29	S/.202,987.27	S/.340,869.98	S/.529,735.78
ROA	Utilidad Operativa	-44%	104%	86%	72%	62%	56%
	Total activo						
ROE	Utilidad Neta	-31%	49%	40%	34%	30%	28%
	Total patrimonio						
Margen bruto	Utilidad bruta	-	63.82%	65.52%	67.56%	69.47%	71.81%
	Ventas netas						
Margen neto	Utilidad neta	-	22.12%	26.93%	29.37%	32.93%	35.96%
	Ventas netas						

Fuente: Plan financiero  
Elaboración propia, 2016

## Anexo 26. Factores críticos de éxito en un negocio de restaurante

Para tener éxito y competir en la industria es necesario detectar cuáles son los recursos y capacidades centrales que tiene la empresa y cuáles son los factores críticos esenciales para competir de forma ventajosa. A su vez, estos recursos son fuente de ventaja competitiva para lograr una diferenciación respecto a la competencia generando mayor valor para el negocio y el cliente.

Según los expertos entrevistados y de acuerdo a otras fuentes consultadas, consideramos los siguientes factores críticos de éxito necesarios para competir en la industria de manera eficiente.

Nro.	Factores críticos de éxito para un negocio de restaurante
01	Conocimiento del sector y fuertes habilidades de administración y liderazgo por parte de la directiva del negocio.
02	Contratos a largo plazo con diversos proveedores de insumos y materias primas para la preparación de los alimentos.
03	Rigurosas medidas de control de calidad de los procedimientos de inventario, preparación y expendio de alimentos /calidad de la materia prima. Ofreciendo un producto final de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.
04	Retención del personal clave y eficiente, brindándole estabilidad y empleo formal.
05	Brindar la mejor atención al cliente.
06	Disponer de un sistema de reclutamiento, entrenamiento y capacitación del personal.
07	Tecnología y maquinaria para mantenimiento, preservación y preparación de alimentos en el local.
08	Higiene del personal y del local, ambiente acogedor.
09	Marketing, publicidad, promociones e investigación de mercado para detectar nuevas preferencias y evaluación de nuevos productos.
10	Localización del restaurante.
11	Un equipo de cocina bien engranado, profesional y altamente capacitado, con buen trato al cliente.
12	Eficiencia operacional en cuanto a disminuir los costos de producción, sin afectar la calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Notas biográficas**

### **Carlos Junior Neyra Cruz**

Nació en Lima, el 18 de noviembre de 1980. Ingeniero civil colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector construcción, específicamente obras civiles de gran envergadura, ha pasado por las áreas de ingeniería, manejo de subcontratos y control de proyectos. Actualmente en el área de planeamiento de la empresa constructora GyM S.A.

### **César Yoel Palomino Hernández**

Nació en el Callao, el 12 de febrero de 1983. Es bachiller en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el sector bancario, desempeñándose como funcionario de negocios en los principales bancos de nuestro medio como: Mibanco, Scotiabank, BBVA Continental y BCP. Actualmente es docente a tiempo parcial de banca y finanzas en el instituto IFB CERTUS. Además, se desempeña como consultor financiero para micro, pequeñas y medianas empresas.

### **Franklin Avimael Díaz Uceda**

Nació en Moyobamba, el 24 de marzo de 1983. Ingeniero en Informática y Sistemas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Con 10 años de experiencia en dirección de proyectos y gestión de servicios de *software factory* en el sector de banca y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como especialista en gestión y desarrollo de soluciones de tecnologías de información en el Banco Central de Reserva del Perú. También, se ha desempeñado como consultor en Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC.