



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZAR COMIDA
VARIADA CON ASESORÍA NUTRICIONAL EN EL DISTRITO DE
SAN ISIDRO”**

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

Presentado por

Sr. David Enrique Mongrut Arroyo

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2014

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias por su apoyo y comprensión constante.

Nuestro agradecimiento a nuestros profesores de la maestría que nos ayudaron y asesoraron para la elaboración de esta investigación.

Resumen ejecutivo

El escenario de riesgo debido a los hechos internacionales entre China y Estados Unidos ha generado un entorno volátil que ha corregido las proyecciones de crecimiento de la economía mundial para el periodo 2020 a 2023 de 3.5% a 3.4%, afectando el precio de los commodities y ha puesto en consideración una política monetaria más flexible por parte de los bancos centrales.

La económica peruana con un crecimiento estimado del 2.4% para el 2019, tiene una proyección del 3% para el 2020 (sistema financiero, conservador) y la perspectiva de alcanzar el 5% hacia el 2023, por otro lado se tiene el reto de mantenerlo por 20 años a fin de lograr el estándar de país desarrollado, a través del fortalecimiento de la demanda interna, sustentado en el impulso de los sectores público y privado y de una política económica orientada a mejorar la productividad y competitividad del país.

El sector de alojamiento y restaurantes ha tenido un crecimiento de alrededor del 5% en el 2019 y dada las condiciones favorables debería alcanzar alrededor del 8%, estándar de los años anteriores. En este panorama, considerando que existe una necesidad insatisfecha en el público objetivo (trabajadores en San Isidro 43%, Surco 32% y Miraflores 26%; a la vez que San Isidro tiene a los trabajadores con mayor poder adquisitivo), se ha evaluado en este estudio el ofrecer opciones saludables con asesoría nutricional para una de las principales comidas del día (el almuerzo).

Con el apoyo de una aplicación CRM que permita aprender los gustos, preferencias y proponga un balance equilibrado de calorías, proteínas y carbohidratos de acuerdo al perfil del cliente (basado en la fórmula de Harris-Benedict - Estado Basal), con un servicio de delivery (fácil de pedir y ágil en su entrega) y opciones de menú variadas (saludables, de buen sabor, calidad y presentación), dirigido a personas que laboren el distrito de San Isidro (hombres y mujeres de 18 a 65 años, con acercamiento a la tecnología, interesados en almorzar en sus propios horarios y dispuestos a pagar sobre los S/10) y tomando en cuenta la recomendación en la que concluyen los expertos en gastronomía y es que nuestros clientes valoran el llevar un estilo de vida saludable tanto física como mental.

Asimismo, mediante un análisis de fuentes secundarias como el INEI, el Ministerio de Trabajo y la municipalidad de San Isidro se ha logrado identificar la población total, enfocándonos en un mercado meta, el cual nos permitiría alcanzar una participación inicial del 7,5%, con una demanda potencial de clientes de 286,403, ventas de S/. 2,617,627 y un EBITDA de S/. 73,354 en el primer

año.

Con una inversión total de S/. 400,499, el análisis financiero muestra que los resultados de nuestro proyecto son favorables al obtener un VANE de S/. 986,045 una TIRE de 79.5%, un VANF de S/. 856,535 y una TIRF de 154.8% exponiendo que el proyecto es viable y que la inversión produce ganancias superiores a las exigidas por los accionistas.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Evaluación externa.....	2
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	2
1.1.1 Entorno político	2
1.1.2 Entorno económico	3
1.1.3 Entorno social	4
1.1.4 Entorno tecnológico	5
1.1.5 Entorno ecológico	5
1.1.6 Entorno legal.....	6
1.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
1.2 Análisis del microentorno	7
1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	8
1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores	8
1.2.1.2 Poder de negociación de los clientes	8
1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores	9
1.2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	9
1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
1.2.1.6 Grado de atracción de la industria	10
1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	11
2. Evaluación interna	11
2.1 Análisis de la cadena de valor	12
2.2 Análisis de recursos y capacidades.....	12
2.3 VRIO.....	12
2.4 Ventaja competitiva	13
2.5 Evaluación de Factores Internos (EFI)	13

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	15
1. Objetivos.....	15
2. Metodología.....	15
2.1 Fuentes de información secundaria.....	15
2.2 Fuentes de información primaria.....	16
2.2.1 Investigación exploratoria cualitativa.....	16
2.2.2 Investigación concluyente (cuantitativa).....	18
2.2.2.1 Encuestas.....	18
3. Selección de mercado.....	20
4. Estimación de la demanda.....	20
5. Conclusiones.....	21
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	23
1. Análisis FODA.....	23
2. Estrategia competitiva.....	24
2.1 Matriz PEYEA.....	24
2.2 Estrategia principal.....	25
2.3 Matriz MPEC – Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa.....	26
3. Visión.....	26
4. Misión.....	27
5. Objetivos estratégicos	27
5.1 Objetivos de rentabilidad.....	28
5.2 Objetivos de crecimiento.....	28
5.3 Objetivos de supervivencia	28
Capítulo V. Plan de <i>Marketing</i>	29
1. Descripción del producto o servicio	29
2. Objetivos del Plan de <i>Marketing</i>	29
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	29
3.1 Determinación del marco de referencia competitivo	31
3.2 Puntos de diferencia y de paridad óptimos	31
3.3 Posicionamiento de marca.....	31
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	32
5. <i>Marketing</i> relacional	36
6. Cronograma de actividades	36

7. Presupuesto de <i>marketing</i>	36
Capítulo VI. Plan de Operaciones.....	38
1. Objetivos y estrategia de operaciones	38
1.1 Objetivo general	38
1.2 Objetivos específicos.....	38
1.3 Estrategia de operaciones	38
1.4 Estrategias específicas.....	39
2. Diseño del servicio.....	39
3. Diseño de los procesos	40
4. Diseño de las instalaciones.....	40
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	41
6. Actividades pre-operativas	41
7. Presupuestos de inversión y gastos de operación	41
Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos.....	42
1.1 Estructura organizacional.....	42
1.2 Definición de sector-industria-actividad económica-negocio.....	42
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	42
2.1 Objetivo general	42
2.2 Objetivos específicos.....	42
2.3 Requerimientos y perfiles.....	43
3. Estrategias de administración de recursos humanos	44
4. Presupuesto del Plan de RR.HH.....	44
Capítulo VIII. Plan Financiero	46
1. Supuestos y políticas	46
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	46
3. Estados financieros y flujo de caja	47
4. Estructura de financiamiento.....	48
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	48
6. Planes de contingencia	49
Conclusiones y recomendaciones	50
Conclusiones.....	50

Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	53
Notas biográficas.....	67

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.	Matriz EFE	7
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	8
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes.....	8
Tabla 10.	Poder de nuevos competidores – Barrera de entrada.....	9
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	9
Tabla 12.	Poder de nuevos competidores – Barreras de salida.....	10
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores.....	10
Tabla 14.	Grado de atracción de la industria.....	10
Tabla 15.	Matriz del Perfil Competitivo – MPC	11
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	13
Tabla 17.	Matriz EFI.....	14
Tabla 18.	Objetivos del estudio de mercado	15
Tabla 19.	Cantidad de empresas en el distrito de San Isidro	19
Tabla 20.	Mercado meta y demanda proyectada para el año 2015	21
Tabla 21.	Participación de mercado de la empresa 2015-2019	21
Tabla 22.	Matriz FODA.....	23
Tabla 23.	Matriz PEYEA.....	24
Tabla 24.	Visión	26
Tabla 25.	Misión.....	27
Tabla 26.	Objetivos específicos del Plan de <i>Marketing</i>	29
Tabla 27.	Valoración de los consumidores respecto a los FCE de la competencia.....	31
Tabla 28.	Cronograma de actividades del Plan de <i>Marketing</i>	36
Tabla 29.	Presupuesto de <i>marketing</i> del 2015 al 2019	37
Tabla 30.	Objetivos específicos de operaciones.....	38
Tabla 31.	Sector – Industria - Actividad – Negocio o Empresa	42
Tabla 32.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	43
Tabla 33.	Perfiles de los puestos.....	43

Tabla 34.	Sueldos y salarios.....	44
Tabla 35.	Presupuesto de recursos humanos.....	45
Tabla 36.	Principales supuestos	46
Tabla 37.	Presupuesto de ingresos y costos	47
Tabla 38.	Punto de equilibrio.....	47
Tabla 39.	Cálculo del VAN y TIR.....	48
Tabla 40.	Financiamiento	48
Tabla 41.	Sensibilidad por escenarios.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	12
Gráfico 2.	Resultados estudio Datum Internacional	16
Gráfico 3.	Resultado Matriz PEYEA	25
Gráfico 4.	Estrategia principal	25
Gráfico 5.	Matriz de expansión del producto - mercado	26
Gráfico 6.	Mantra de <i>marketing</i> de Menú Opción.....	32
Gráfico 7.	Flor del servicio de Menú Opción.....	33
Gráfico 8.	Estrategia de operaciones.....	38
Gráfico 9.	Mapa de procesos.....	41
Gráfico 10.	Organigrama de Menú Opción.....	42
Gráfico 11.	Estrategia de Recursos Humanos	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Valoración de recursos y capacidades.....	54
Anexo 2.	Entrevistas a expertos	55
Anexo 3.	Encuesta propuesta	56
Anexo 4.	Factores y conclusiones de los resultados de la encuesta	58
Anexo 5.	Matriz MPEC.....	59
Anexo 6.	Encuesta de satisfacción del cliente	60
Anexo 7.	Presupuesto de Operaciones.....	61
Anexo 8.	El costo de la mezcla de productos	63
Anexo 9.	Flujo de caja proyectado.	64
Anexo 10.	Balance general de Menú Opción	65
Anexo 11.	Estado de ganancias y pérdidas de Menú Opción	66

Capítulo I. Introducción

El presente estudio muestra que las tendencias del mercado y las necesidades en la actualidad de las personas buscan un “estilo de vida saludable”, sin embargo, en el mundo acelerado donde vivimos debido al trabajo, estudio y diversas responsabilidades, el estrés y los malos hábitos de alimentación cobran importancia por ser causantes de múltiples enfermedades tales como la obesidad, diabetes, anemia, entre otras. Por lo tanto, nuestro aporte mediante Menú Opción es poder crear menús variados con asesoría nutricional y comercializarlos en el distrito de San Isidro, donde los clientes podrán elegir el menú más conveniente a nivel nutricional, sabor, tiempo y economía.

La propuesta es poder brindarle la mejor información nutricional posible para que el cliente aprenda a elegir y sobre todo brindarle un alimento de calidad y de buen sabor. Asimismo, que el proyecto sea viable, sostenido y rentable con procesos que permitan ser muy eficiente(s) en el manejo del servicio y colaboren con responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad.

El presente documento se divide en ocho capítulos, partiendo en el presente capítulo introductorio para luego presentar en el capítulo II un análisis del macroentorno general, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; además, un análisis del microentorno y la evaluación interna. En el capítulo III se desarrolla un sondeo de mercado con resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad y encuestas; mientras que en el capítulo IV se presenta la formulación del planeamiento estratégico.

En el capítulo V se propone el Plan de *Marketing* que incluye la mezcla de *marketing* con el desarrollo de las siete P's por tratarse de servicios; en el capítulo VI se presenta el Plan de Operaciones y en el capítulo VII el Plan de Recursos Humanos. En el capítulo VIII se realiza el Plan Financiero donde se realiza la evaluación económico-financiera la que se complementa con un análisis de escenarios para simular el proyecto. Se ~~concluye~~ finaliza el documento con las conclusiones y recomendaciones a las que se ~~arriba~~ llega ~~al concluir~~ el luego de ir desarrollando cada una de las etapas del presente trabajo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

Es el proceso de identificar, describir y calificar la situación actual y las tendencias de nuestro entorno, lo cual contribuye en el logro de los objetivos, a través del análisis del macro y microambiente externo e interno, ofreciendo como resultado uno de los primeros *inputs* para conocer la viabilidad del proyecto de negocio.

1. Evaluación externa

Resulta importante conocer el ambiente externo (macro y micro) con el objetivo de identificar los factores que puedan influir sobre el sector y la empresa, así como tomar acciones que apoyen fuerzas positivas o mitiguen fuerzas negativas y permitan lograr el nacimiento del negocio y su operación, a través del análisis del macroentorno (PESTEL).

1.1 Análisis PESTEL

El análisis del macroambiente externo evaluará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de tal forma que se podrá identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el proyecto de negocio.

1.1.1 Entorno político

Desarrolla el factor-aspecto político de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 1:

Tabla 1. Entorno político

Variable	De la variable		En la empresa	
	Tendencia	En el sector	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Políticas de gobierno.	La estabilidad de las políticas de gobierno en el ámbito monetario, fiscal, jurídico y social genera un ambiente propicio para las inversiones.		Mayor demanda.	Oportunidad
Recaudación tributaria.	El incremento de los ingresos por recaudación (menor evasión).		Empresas formales, competencia leal.	Oportunidad
Normalización.	Productos y servicios de calidad.		Aumento de los proveedores de calidad.	Oportunidad
Crisis internacional.	Dada las condiciones actuales los precios de los productos/insumos varían.		Disminución de la demanda.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2014.

El Estado brinda estabilidad política realizando actividades tales como el Peruvian Business Forum, el fortalecimiento de la seguridad nacional y acciones de simplificación administrativa en el sector público con la finalidad de atraer a los inversionistas.

La recaudación tributaria como proporción del PBI ha ido en aumento (desde 13,9% en 1990 a 20,7% en 2012) debido a medidas que promueven el ordenamiento y la formalización de los contribuyentes, teniendo como consecuencia una competencia leal y ofreciendo un ambiente de oportunidad para las inversiones.

El fomento de la normalización y las certificaciones de calidad ISO 9001, con un crecimiento moderado pero constante desde el año 1995 (ISO Survey 2012), presiona a las empresas mediante las exigencias del cliente por productos y servicios de calidad.

Dado que vivimos en un mundo globalizado, situaciones como la crisis financiera del año 2008 afectan la economía nacional.

En conclusión, podemos observar que en el entorno político se están generando condiciones favorables para promover las inversiones y que las empresas puedan generar empleo y bienestar a la población, asimismo el entorno internacional se encuentra en recuperación, lo cual favorecería directamente con los planes y objetivos del negocio, promoviendo una oportunidad de crecimiento.

1.1.2 Entorno económico

Desarrolla el factor-aspecto económico de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 2:

Tabla 2. Entorno económico

Variable	De la variable	En el sector	En la empresa
	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
PBI y consumo interno.	Crecimiento de la economía debido al desarrollo de nuevos proyectos y al mayor poder adquisitivo de los consumidores.	Mayor demanda.	Oportunidad
Inflación, tipo de cambio y tasas de interés.	Estabilidad económica interna. Facilidad de créditos	Mayor demanda.	Oportunidad
Alquiler por m2.	Mayor demanda por locales comerciales.	Mayores costos.	Amenaza
Sector gastronómico.	Crecimiento de las empresas de comida saludable producto de la tendencia del cuidado de la salud y la estética.	Mayor oferta.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2014.

La economía nacional ha crecido de manera sostenida debido principalmente al mejoramiento de la inversión privada, aumento del consumo interno y las exportaciones. La economía ha mostrado una tasa de crecimiento promedio de 7% durante los últimos 8 años (2005-2012). El PBI a febrero

del 2014 es de 5,72% y se espera que cierre el año alrededor del 5%. La tasa de inflación en el periodo comprendido entre 2010 y el 2014 ha sido en promedio del 3,0%. Asimismo, a un atractivo mercado, dado por las condiciones favorables de la economía, se suma una inflación estable, con un tipo de cambio en donde la moneda local mantiene su apreciación respecto del dólar y en donde las tasas de interés también son estables y controladas. Sin embargo, esto también permitirá que nuevos inversionistas deseen apostar en nuestro mercado convirtiéndose en una amenaza.

La incursión de empresas del rubro gastronómico y de comida saludable tratando de colocar nuevos negocios relacionados como restaurantes, comida rápida, concesionarios, ferias gastronómicas, entre otras, han generado mayor oferta para los consumidores, sin embargo esto resultaría en una amenaza ya que cada vez habría mayor competencia que podría afectar los precios y la estructura de costos del proyecto.

En conclusión, se tendría una oportunidad de desarrollar un negocio por la estabilidad económica sostenida y el apoyo que se está brindando para promover el consumo de la comida nacional y generar nuevas alternativas como la comida saludable y nutritiva.

1.1.3 Entorno social

Desarrolla el factor-aspecto social de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 3:

Tabla 3. Entorno social

Variable	De la variable	En el sector	En la empresa
	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Opciones saludables y la estética.	Apreciación de los clientes por sentirse sano (saludable) y sentirse bien (estética).	Mayor demanda.	Oportunidad
Comodidad y facilidades del servicio.	Apreciación de los clientes por maximizar su poco tiempo a través de la búsqueda de buen servicio, en cualquier lugar y a cualquier hora.	Mayor demanda.	Oportunidad
Demanda de colaboradores.	Aumento de las personas que son atraídas por los retailers y empresas del rubro gastronómico.	Mayores costos / escasez de RR.HH.	Amenaza
Población y cultura saludable.	Demanda de productos de calidad, nutritivos y saludables de nuestro país generando el aumento de los precios.	Menor demanda.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2014.

La búsqueda por sentirse bien, cuidar de la salud y la estética, así como el deseo de comodidad ha permitido que cada vez más personas demanden un mejor producto y servicio, los cuales, de manera diferenciada las gratifiquen a nivel personal y social generando una oportunidad para el proyecto.

La creciente demanda de colaboradores para el rubro *retail* y el gastronómico genera un mayor tiempo y cuidado en su selección, siendo una amenaza para la propuesta de negocio. Asimismo, el aumento demográfico mundial ha generado el alza de los precios debido a la creciente demanda de insumos para desarrollar nuestros productos, lo cual presenta una amenaza para el proyecto.

En conclusión, el entorno social es favorable por varias razones tales como el incremento del interés de población en el cuidado personal (estética), el comer saludable, la búsqueda de la optimización del tiempo originado por el crecimiento económico y el empleo.

1.1.4 Entorno tecnológico

Desarrolla el factor-aspecto tecnológico de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 4:

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	De la variable	En el sector	En la empresa
	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Internet y comercio electrónico.	Mayor concentración del acceso a internet en los NSE A, B y C y con creciente apertura a realizar operaciones de compra por internet.	Mayor demanda.	Oportunidad
Cambios tecnológicos.	Renovación constante de productos, <i>software</i> y servicios que demandan de la tecnología y disminuyen los costos.	Mayor demanda.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2014.

El entorno tecnológico es muy favorable, considerando que cada vez más personas hacen uso del internet, realizan transacciones bancarias, compran y venden bienes y servicios lo cual ofrece una oportunidad para nuestro proyecto. Del mismo modo, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y la regulación tecnológica han permitido que las empresas desarrollen otras formas de servicios que les permitan a los clientes optimizar su tiempo, garantizar su seguridad y hacerles la vida más fácil. Por eso, el entorno tecnológico nos favorece en poder ofertar nuestros servicios buscando la forma más creativa e innovadora para que generen un mayor valor para los clientes y por lo tanto resulte una oportunidad para nuestro proyecto.

1.1.5 Entorno ecológico

Desarrolla el factor-aspecto ecológico de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 5:

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	De la variable	En el sector	En la empresa
	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Medio ambiente.	Preocupación por la preservación del medio ambiente, control de emisiones, procesos productivos limpios y defensa de la biodiversidad.	Eficiencia en costos / mayor demanda.	Oportunidad
Interés social responsable.	Apreciación de los clientes por políticas socialmente responsables.	Mayor demanda.	Oportunidad
Costos de insumos.	El calentamiento global, los cambios climáticos, la tala de árboles, la minería no responsable, etc. generan el aumento de los precios.	Mayor demanda.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2014.

La tendencia global por el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, desde el tratamiento de los residuos hasta el cuidado del ecosistema, la relación con el individuo y la empresa generan una gran oportunidad para el proyecto. También podemos apreciar el encarecimiento de los insumos debido a los fenómenos naturales y las actividades del hombre las cuales generan alteraciones en los ciclos climáticos.

En conjunto este factor genera una oportunidad para el proyecto ya que brinda la posibilidad de diferenciarse, lograr mayor eficiencia en costos y ser responsable de manera social y ambiental.

1.1.6 Entorno legal

Desarrolla el factor-aspecto ecológico de tal forma de identificar-analizar su influencia en el proyecto, tomando en cuenta las principales variables que se enumeran en la tabla 6:

Tabla 6. Entorno legal

Variable	De la variable	En el sector	En la empresa
	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Comida saludable.	Generación de la "Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes" - Ley N° 30021.	Mayor demanda.	Oportunidad
Formalización de empresas.	Ley N° 30056 que promueve la inversión, impulsa el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.	Reglas claras.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2014.

La promoción de la comida saludable es un tema que el actual Gobierno está difundiendo a través de sus programas nutricionales a toda la población. La creación de la "Ley de Promoción de la Alimentación saludable para Niños, Niñas y Adolescentes" busca incentivar una adecuada alimentación en las familias. Ello genera mayor demanda por este tipo comida y es una oportunidad para el proyecto.

1.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir, calificar y presentar la información externa, de acuerdo a como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Matriz EFE

EFE		Industria/Sector	Empresa/Compañía	
N°	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Políticas de gobierno.	0,06	3	0,18
2	Recaudación tributaria.	0,02	2	0,04
3	Normalización.	0,03	3	0,09
4	PBI y consumo interno.	0,05	3	0,15
5	Inflación, tipo de cambio y tasas de interés.	0,05	3	0,15
6	Opciones saludables y la estética.	0,20	4	0,80
7	Comodidad y facilidades del servicio.	0,15	4	0,60
8	Internet y comercio electrónico.	0,07	4	0,28
9	Cambios tecnológicos.	0,02	3	0,06
10	Medio ambiente.	0,02	1	0,02
11	Interés social responsable.	0,02	1	0,02
12	Comida saludable.	0,01	2	0,02
13	Formalización de empresas.	0,01	2	0,02
AMENAZAS				
1	Crisis internacional.	0,01	1	0,01
2	Alquiler por m2.	0,03	2	0,06
3	Sector gastronómico.	0,12	4	0,48
4	Demanda de colaboradores.	0,06	4	0,24
5	Población y cultura saludable.	0,05	3	0,15
6	Costos de insumos.	0,02	2	0,04
TOTAL		1,00		3,41

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

En conclusión, el análisis integral del macroambiente externo se realizó a través de la propuesta PES-TEL, la cual se resume en la matriz EFE donde podemos concluir que existen oportunidades que favorecen la viabilidad del proyecto tales como la estabilidad jurídica, las políticas de Gobierno y la tendencia por la búsqueda de nuevas formas de nutrición, la estética y el cuidado de la salud.

Se pudo precisar además el énfasis en la comodidad y en las facilidades para obtener el servicio con opciones tecnológicas y vía internet. Sin embargo, no se ha logrado un indicador mayor en la matriz EFE debido a la amenaza de la competencia y el cada vez más escaso recurso humano de calidad.

1.2 Análisis del microentorno

Se enfoca en analizar la industria en la que la participa la empresa, identificando y calificando las fuerzas del entorno cercano a través de la herramienta “Análisis de las 5 fuerzas de Porter”.

1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con la finalidad de determinar el grado de *atractividad* de la industria utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas, las cuales se basan en cuatro fuerzas iniciales que combinadas crean una quinta fuerza: “la rivalidad entre los competidores”.

1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Analiza la relación con los proveedores para la elaboración de nuestros productos y el otorgamiento del servicio de tal forma de contar con los insumos, así como los medios que nos agregan ventaja para ofrecer una opción de calidad de acuerdo a la tabla 8:

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
20%	Número de proveedores.	Bajo					5	Alto	1,00
12%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja				4		Alta	0,48
14%	Costos de cambio de proveedor.	Alto				4		Bajo	0,56
20%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta					5	Baja	1,00
14%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Baja				4		Alta	0,56
10%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Alta				4		Baja	0,40
10%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja			3			Alta	0,30
100%	PROMEDIO	Alto						Bajo	4,30

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

De acuerdo al análisis de los proveedores, su poder es bajo; la amenaza de que los proveedores puedan integrarse hacia adelante es también baja debido a los pocos conocimientos de las necesidades del cliente, por lo tanto, estos factores generan un ambiente atractivo de la industria.

1.2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Analiza el poder de negociación de los clientes, los cuales buscan opciones nutricionales saludables, de buen sabor y que sean brindadas de manera fácil y rápida (tabla 9):

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
25%	Número de clientes.	Bajo					5	Alto	1,25
15%	Disponibilidad de sustitutos.	Alto			3			Bajo	0,45
18%	Costo de cambio para el cliente.	Bajo		2				Alto	0,36
5%	Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás.	Alta					5	Baja	0,25
10%	Poder adquisitivo de los clientes.	Baja				4		Alta	0,40
12%	Sensibilidad al precio.	Alta				4		Baja	0,48
15%	Lealtad a la marca.	Baja				4		Alta	0,60
100%	PROMEDIO	Alto						Bajo	3,79

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

El poder de los clientes es bajo, existe un alto número que podrían acceder a nuestros productos, la amenaza de que el cliente pueda integrarse hacia atrás es baja dadas las capacidades que se requiere para el proyecto. El poder de los compradores en cuanto a la sensibilidad al precio es bajo (no existen demasiadas ofertas para el segmento), es atractivo a la industria respecto de dicha fuerza.

1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores

Analiza el ingreso potencial de nuevos competidores en la industria, de acuerdo a la tabla 10:

Tabla 10. Poder de nuevos competidores - Barreras de entrada

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
5%	Requerimientos de capital para local con delivery	Alto			3			Bajo	0.15
5%	Requerimientos de capital para food trucks	Alto					5	Bajo	0.25
10%	Regulaciones, licencias y certificaciones para colocar un local con delivery	Alto				4		Bajo	0.40
10%	Regulaciones, licencias y certificaciones para colocar food trucks	Alto		2				Bajo	0.20
20%	Asesoría nutricional en local, conocimiento del perfil y numero de clientes	Bajo					5	Alto	1.00
20%	Asesoría nutricional en food trucks, conocimiento del perfil y numero de clientes	Bajo		2				Alto	0.40
15%	Agilidad en la atención (tecnología), variedad, confianza/seguridad en local	Bajo					5	Alto	0.75
15%	Agilidad en la atención (tecnología), variedad, confianza/seguridad en food trucks	Bajo			3			Alto	0.45
100%	PROMEDIO	Baja						Alta	3.60

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Según el análisis de la matriz del poder de nuevos competidores, podemos ver que hay una alta necesidad de asesoría nutricional, de un servicio ágil y variado. Por otro lado, si bien se tiene una ventaja comparativa de menor inversión al implementar un food truck en relación a un local, hay una barrera que sortear en relación a las regulaciones, permisos y certificaciones para operar de acuerdo a las demandas del distrito y los clientes, ambiente favorable para el proyecto.

1.2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Analiza la amenaza de productos o servicios sustitutos que pueden participar en la industria que estamos evaluando, de acuerdo a la tabla 11:

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
25%	Sustitutos variados y de buen sabor brindados por locales o food trucks tales como ensaladas frescas o cocidas, jugos y productos naturales.	Alto		2				Bajo	0.50
25%	Opciones nutricionales cuantificadas brindadas por locales o food trucks con productos sustitutos (ensaladas frescas o cocidas, jugos y productos naturales)	Alta					5	Bajas	1.25
20%	Agresividad de marketing y precios por parte del proveedor de ptdos sustitutos	Alta				4		Baja	0.80
10%	Comida variada y nutricionalmente cuantificada preparada en casa	Alta				4		Baja	0.40
20%	La inclinación del consumidor a probar productos sustitutos.	Alta			3			Baja	0.60
100%	PROMEDIO	Alto						Bajo	3.55

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Según el análisis de la matriz de amenaza de productos o servicios sustitutos, existe una moderada agresividad comercial (publicidad, precios y promociones) de parte de los productores/comercializadores de productos sustitutos variados, de buen sabor y con opciones nutricionales cuantificadas que puedan sustituir a los servicios de Menú Opción, la cual se ve además favorecida por la poca inclinación del cliente de probar productos sustitutos o de preparar de manera elaborada y nutricionalmente cuantificada la comida en su casa, por tanto se presenta un ambiente favorable para el proyecto debido a la baja amenaza de productos sustitutos que cumplan con los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo.

1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Desde la perspectiva de las barreras de salida, en la actualidad no existe un número importante de competidores existentes con características similares, de acuerdo a la tabla 12:

Tabla 12. Poder de nuevos competidores – Barreras de salida

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
15%	Baja de activos dada su especialización.	Alta				4		Baja	0,60
30%	Relaciones estratégicas.	Altas				4		Bajas	1,20
20%	Barreras emocionales.	Altas				4		Bajas	0,80
35%	Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas					5	Bajas	1,75
100%	PROMEDIO	Alto						Bajo	4,35

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Según el análisis de la matriz de rivalidad de los competidores (perspectiva - barreras de salida) podemos apreciar que existe facilidad para salir del negocio dado los factores evaluados, los que generan un ambiente favorable para poder liberarse de los competidores. La rivalidad de ellos que pueden participar en la industria, considerando que en la actualidad no existe un número importante con características similares, de acuerdo a la tabla 13:

Tabla 13. Rivalidad entre competidores

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
35%	Competidores importantes.	Alto					5	Bajo	1,75
25%	Crecimiento relativo de la industria.	Bajo				4		Alto	1,00
10%	Costos fijos.	Altos			3			Bajos	0,30
5%	Compromisos/alianzas estratégicos.	Altos				4		Bajos	0,20
25%	Rentabilidad de los competidores.	Baja				4		Alta	1,00
100%	PROMEDIO	Alto						Bajo	4,25

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Según la matriz de rivalidad entre competidores podemos observar que no existe un número importante de competidores debido a que la industria está en crecimiento y que la rentabilidad es atractiva. En la actualidad existe un promedio bajo de rivalidad de los competidores debido a su poca influencia, lo cual generan un ambiente favorable y atractivo de la industria.

1.2.1.6 Grado de atracción de la industria

Resumen de los factores analizados, dando como resultado el grado de atracción de la industria.

Tabla 14. Grado de atracción de la industria

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
10%	Poder de negociación de los proveedores	Alto				4		Bajo	0,43
12%	Amenaza de nuevos/posibles competidores (barreras de entrada)	Bajo				4		Alto	0,46
5%	Amenaza de competidores (barreras de salida)	Altas				4		Bajo	0,22
25%	Poder de negociación de los clientes	Alto				4		Bajo	0,95
30%	Amenaza de productos sustitutos	Alto			3			Bajo	1,02
18%	Rivalidad entre los competidores	Alto				4		Bajo	0,77
100%	EVALUACIÓN GLOBAL	Desfavorable						Favorable	3,84

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

El poder de los proveedores es bajo principalmente porque existe una gran oferta y facilidad para conseguir los insumos en el mercado, también podemos observar que las barreras de salida son bajas debido a que no existe una industria altamente especializada; por otro lado, podemos observar que el poder de compradores y la amenaza de productos sustitutos es moderadamente baja dado que no existe mucha oferta diferenciada en esta industria y los precios tampoco varían significativamente. Finalmente la rivalidad entre competidores es baja debido el poco número de competidores actuales con un servicio diferenciado. Podemos concluir que el grado de atracción de la industria para el proyecto es favorable, se valora el cuidado de la salud, la estética y el servicio.

1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo nos ayuda a identificar los competidores más importantes de la empresa y a enunciar sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, hemos comparado nuestro proyecto (**Menú Opción**) con las empresas más afines de su sector, siendo estas **Café Fit** y **Menú Office** determinándose que nuestros **factores claves de éxito** están dados por la **VAA** (Variedad, Asesoría Nutricional y Agilidad), los cuales nos brindan una primera ventaja promedio de 0,39 puntos, para luego reducirse de forma ligera por temas como la presencia de marca, el portal web y las promociones interiorizadas por los actuales clientes.

Como conclusión, la industria nos da una gran expectativa de desarrollo y actividades que se deben realizar a fin de generar una sólida ventaja y una oferta atractiva para nuestros clientes, de acuerdo a la tabla 15:

Tabla 15. Matriz del perfil competitivo - MPC

Factor clave de éxito	Ponderación	Menú Opción		Café Fit		Menú Office	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Menús variados, bajo en calorías y de buen sabor.	0,35	4	1,40	3	1,05	3	1,05
Atención rápida (calidad del producto - servicio y venta ágil).	0,22	3	0,66	3	0,66	3	0,66
Asesoría nutricional.	0,30	3	0,90	1	0,3	2	0,60
Portal web con precios y promociones.	0,05	2	0,10	4	0,2	4	0,20
Imagen de marca y presentación de nuestros productos.	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Total	1,00		3,22		2,53		2,83

Fuente: Elaboración propia 2014.

2. Evaluación interna

Resulta importante conocer el ambiente interno con el objetivo de identificar las fortalezas y

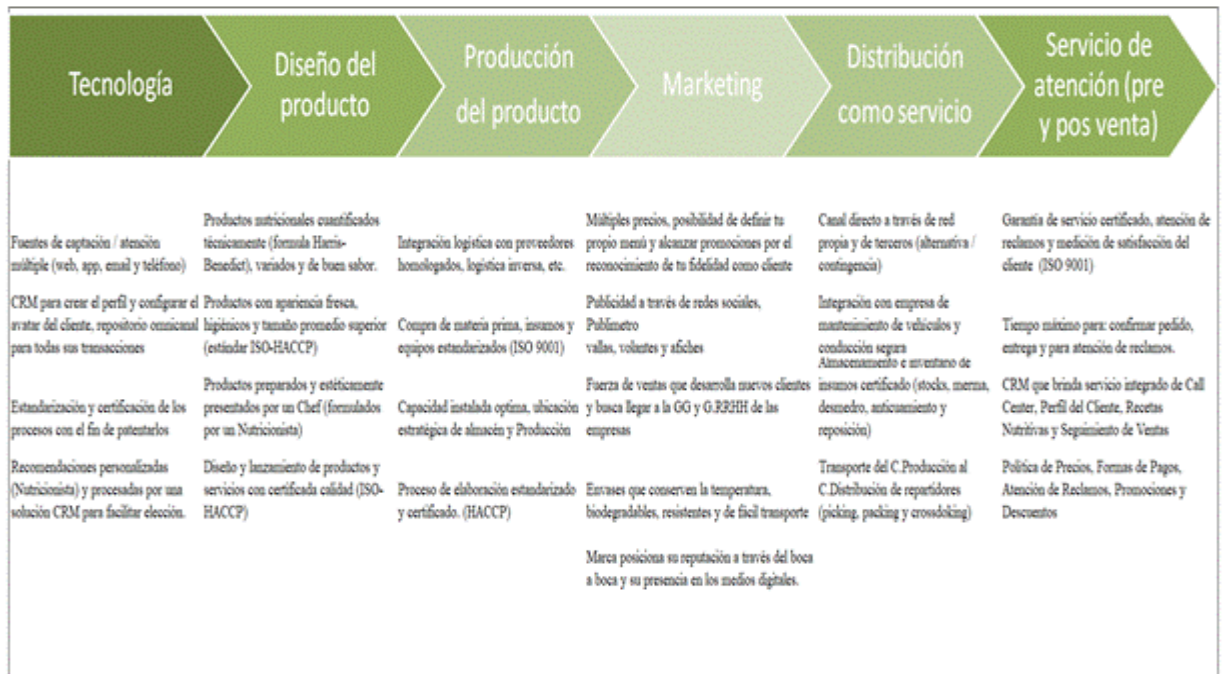
debilidades que presenta la empresa, a través del análisis de la cadena de valor y del análisis de los recursos y capacidades con el objetivo de obtener ventaja competitiva.

2.1 Análisis de la cadena de valor

Este análisis permite determinar las actividades secuenciales estratégicas que realiza la empresa para lograr el bien o servicio alineado a obtener y mantener su ventaja competitiva, desarrollando estas actividades de manera más eficiente y mejor que sus competidores.

Dentro de las actividades más relevantes están la certificación de sus procesos con una inclusión relevante de tecnología, un diseño técnico y armonioso, un mercadeo siempre en búsqueda de crecer y retener a sus clientes, una distribución que brinde un servicio cada vez más cercano al cliente a través de un contacto omnicanal, conocedor de sus gustos y preferencias y preocupado por hacer de su experiencia un momento que busque repetir. De acuerdo al gráfico 1:

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia basada en Mc Kinsey (1980).

2.2 Análisis de recursos y capacidades

Este análisis nos permite identificar las potencialidades internas (recursos y capacidades) de la empresa, evaluarlas buscando foramen parte de sus actitudes centrales (capacidades), para finalmente sobre esta base determinar las ventajas competitivas (ver el anexo 1).

2.3 Matriz VRIO

Permite evaluar los recursos y capacidades a través de 4 factores (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización) a fin de determinar si logran ser una ventaja competitiva (4 - Sí).

La entrevista a expertos, encuestas y el desarrollo de esta tesis nos han permitido darnos cuenta de las necesidades y preferencias que representan mayor valor para nuestro público objetivo, por tanto, a fin de cumplir nuestros objetivos hemos alineado nuestras acciones en base a diferenciación y sostenibilidad. Como resultado de este proceso tenemos que la variedad y sabor, la asesoría nutricional y la agilidad con calidad se han alineado a las demandas de nuestro segmento meta convirtiéndolas en una ventaja competitiva sostenible para nuestro proyecto. Ver tabla 16:

Tabla 16. Matriz VRIO

Recursos / Capacidades	Tipo	V	R	I	O	Implicancias Competitivas
Variedad y Sabor (Diseño, implementación y mejora a través de un nutricionista, chef y soluciones CRM/ERP; capacitación constante)	Innovación y Marketing	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Asesoría Nutricional (Atención a través de la web, redes sociales, teléfono y de manera presencial basado en formulación técnica de un nutricionista, fórmula de HB, solución CRM; capacitación constante)	Innovación y Marketing	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Agilidad con Calidad (Rapidez - Procesos certificados ISO 9001, estándar HACCP con inclusión integral de tecnología; capacitación constante)	Operaciones y Ventas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Gestión Humana (Selección, remuneración, capacitación y desarrollo)	Humano	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Servicios TI (Portal web, redes sociales, apps, call center, CRM y ERP; estudio constante de la misma, inclusión progresiva, aún no patentada)	TI	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva aún por Explorar
Soluciones Logísticas (Integrar la cadena de aprovisionamiento: homologar proveedores, almacenamiento, distribución y logística inversa)	Logística	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia basada en Barney (1991).

2.4 Ventaja competitiva

Características que hacen diferente a una compañía respecto a otra y le permiten atraer clientes.

Hemos podido determinar que nuestra ventaja competitiva es de diferenciación y está basada principalmente en 03 factores: Variedad (V), Asesoría Nutricional (A) y Agilidad (A).

Variedad (V):

- Múltiples Opciones saludables de comida peruana e internacional, basada en frutas, verduras, diferentes tipos de carnes, pizzas, sándwiches, acompañamientos extremos o ligeros, bebidas frías y calientes, etc.
- Combos clásicos recomendados por la casa y la capacidad de armar nuevos combos (opciones saludables) de acuerdo a tu perfil personal o preferencia tales como opciones para energía, dieta, salud, que me provoca, fiesta inminente, etc.
- Manejamos ofertas y promociones de acuerdo a la persona, tipo de opción, época del año, aniversarios (cumpleaños, tiempo del cliente con la empresa, fechas especiales, etc.)

Asesoría Nutricional (A):

- Múltiples canales de atención desde la preventa hasta la posventa que brinda recomendaciones creadas y supervisadas por un nutricionista (de acuerdo a tu edad, sexo, actividad física, altura, etc.) a través de un CRM o con citas presenciales.

- Generamos tu avatar que te recomienda que opción pedir a través de alarmas, mensajes WhatsApp, correos, etc. de acuerdo a tu perfil personal o preferencia.
- Creamos perfiles grupales (familias, amigos, matrimonios, etc.) el cual usamos para incentivar y cumplir objetivos, somos responsables socialmente con nuestra comunidad.

Agilidad (A):

- Estamos integrados con tecnología de punta a punta, desde la preventa hasta la posventa (CRM para conocer al cliente, Call Center para tomar y despachar pedidos, ERP para nuestros procesos internos, Facebook, Google Ads y WhatsApp para publicidad, Power BI para conocer las correlaciones de los clientes, Formula de HB para recomendaciones de nutrición, Formulas de programación lineal para optimizar rutas de reparto, etc.)
- Hemos simplificado nuestros procesos, manejamos procedimientos de diseño, producción, mercadeo, despacho con políticas de tiempos, atención de reclamos, etc.
- Tenemos 02 redes de distribución, una propia con camionetas y repartidores, además de una alternativa de apoyo por sobrecarga, pedidos a demanda o casos de emergencia.

2.5 Evaluación de Factores Internos (EFI)

Analizar las relaciones internas entre las áreas, a través de la generación de un resumen de los principales factores que hemos encontrado en la auditoría interna. Se clasifican en fortalezas y debilidades con relación a la industria y nos ayuda en la construcción de la estrategia (ver tabla 17):

Tabla 17. Matriz EFI

EFI		Industria/Sector	Empresa/Compañía	
N°	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Marketing e innovación (investigación y desarrollo de productos, publicidad).	0,20	4	0,80
2	Gestión y RR.HH (estratégico y desarrollo humano).	0,12	4	0,48
3	Orientación nutricional especializada (cultura de la asesoría).	0,15	4	0,60
4	Atención rápida.	0,15	4	0,60
5	Operaciones y logística (procesos).	0,07	3	0,21
6	Finanzas (políticas y estructura financieras de corto y largo plazo).	0,05	3	0,15
Debilidades				
1	Reconocimiento de marca y presencia en el mercado (cartera de clientes).	0,10	1	0,10
2	Gestión inmobiliaria y cobertura geográfica.	0,08	1	0,08
3	Informática (soluciones TI básicas).	0,06	2	0,12
4	Suministros y economato (relacionamiento con proveedores).	0,02	2	0,04
TOTAL		1,00		3,18

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

El resultado total obtenido es de 3,18 lo que indica que el proyecto está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza integral. Se observa que las mayores fortalezas son el *marketing* e innovación, la asesoría nutricional especializada y la atención rápida, las cuales se brindan a través de una cultura empresarial de excelencia en orientación nutricional y servicio.

Las debilidades más importantes están relacionadas con el reconocimiento de la marca y la gestión inmobiliaria dado que seríamos un negocio que recién inicia. Se tiene un gran reto en desarrollar la presencia en el mercado, así como el contar con ubicaciones ad hoc (inversiones en terreno o alquileres), lo cual se desarrollaría a través de alianzas a fin de suplir esta debilidad.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

El estudio o investigación de mercado consiste en la identificación, recopilación, análisis y uso sistemático de la información, con el propósito de ayudar a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de *marketing*, y para que nuestro proyecto pueda cumplir nuestros objetivos generales y específicos.

1. Objetivos

Los objetivos generales son el propósito general de la investigación y los objetivos específicos sirven para la especificación de la información que es necesario recopilar, ver la tabla 18:

Tabla 18. Objetivos del estudio de mercado

Objetivo	Descripción
General	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo principal es poder conocer las características del mercado interesado en adquirir comida saludable en el distrito de San Isidro de tal forma de determinar la atractibilidad y viabilidad del proyecto.
Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar la mejor ubicación geográfica donde se pueda comercializar los menús saludables y la fábrica de distribución.• Pronosticar la demanda y participación potencial.• Conocer los atributos del servicio que más valorarían los clientes.• Conocer cuánto estaría dispuesta a pagar el cliente por el producto.• Conocer como los clientes obtienen información de este tipo de productos y sus elecciones.• Ayudar a obtener los <i>insights</i> para desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> de promoción y publicidad

Fuente: Elaboración propia 2014.

2. Metodología

2.1 Fuentes de información secundaria

La fuente de información secundaria se trata de datos ya publicados y recolectados de libre acceso que podrán utilizarse para propósitos de la investigación de mercado.

Para nuestro proyecto se ha recurrido a varias fuentes de información de estudios realizados por entidades como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la Municipalidad de San Isidro, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Adicionalmente se ha revisado información ya recopilada por empresas de investigación de mercado como la encuestadora Datum Internacional que en setiembre del 2013 realizó un estudio de opinión pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. El estudio tuvo por objetivo saber cuánto conocen los peruanos

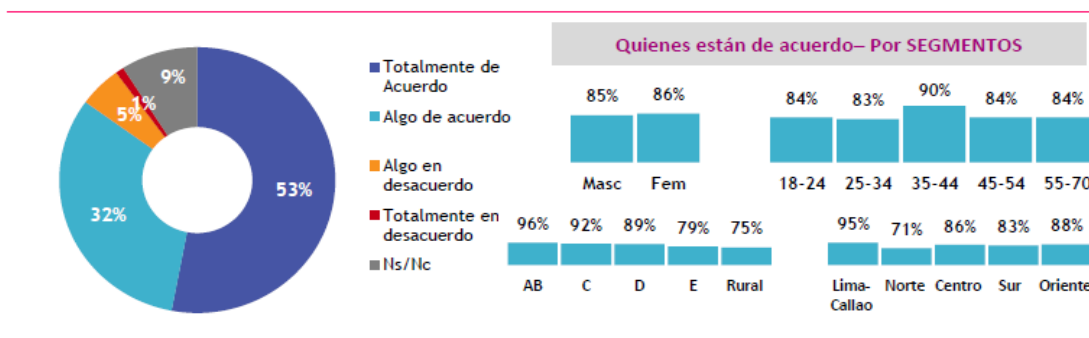
sobre el contenido nutricional de los alimentos que ingieren y cuáles son las actitudes ligadas a la alimentación saludable logrando identificar factores que servirán al presente proyecto.

Los resultados del estudio arrojaron que los peruanos manifiestan altos niveles de desconocimiento y falta de información sobre temas de nutrición y alimentación saludable. Al consultar sobre la cantidad de calorías que deben ingerirse al día, se descubrió que el desconocimiento es casi 9 de cada 10 y solamente uno sabía que una dieta normal requiere ingerir 2.000 calorías en promedio por día. Ante este desconocimiento generalizado, los resultados demostraron que existe gran interés en recibir información nutricional y la mayoría de la población valora que se deba incluir la información calórica en los menús de los restaurantes porque les ayudaría a tomar mejores decisiones a la hora de elegir qué comer. Ver el gráfico 2.

Gráfico 2. Resultados estudio Datum Internacional

LA INFORMACIÓN NUTRICIONAL DISPONIBLE EN EL MENÚ FAVORECE UNA MEJOR ELECCIÓN DE LOS ALIMENTOS QUE SE CONSUMEN

¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?
 ¿Tener disponible la información nutricional en el menú me ayuda a elegir mejor los alimentos que voy a consumir?



Fuente: Datum Internacional (2013).

2.2. Fuentes de información primaria

Una fuente es considerada primaria cuando es generada por la propia persona quien realiza la investigación, es decir, recolectada para los propósitos del proyecto de investigación.

2.2.1. Investigación exploratoria cualitativa

Una investigación cualitativa consiste en un análisis interpretativo donde la información es más detallada y menos representativa y para efectos de nuestro proyecto usaremos las entrevistas en profundidad, las cuales consisten en realizar una indagación exhaustiva donde el entrevistado se expresa libremente y manifiesta sus creencias, opiniones y sentimientos sobre el tema a tratar.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a 20 personas entre las cuales estuvieron especialistas en cocina, nutricionistas, empresarios en el sector gastronómico y colaboradores con experiencia en restaurantes. Asimismo, fueron personas mayores de 18 años y pertenecientes a los distritos de Lima Metropolitana y donde el objetivo fue poder construir un cuestionario de preguntas que serán utilizados para la elaboración de las encuestas al público.

Las entrevistas personales tuvieron una duración de 30 a 35 minutos por persona, se buscó que los entrevistados expresen de manera espontánea y detallada sus puntos de vista y comentarios sobre cada pregunta. Las preguntas y conclusiones generales están en el anexo 2.

Resultados de las entrevistas a profundidad

Los expertos opinan que en la actualidad las personas en general en la ciudad de Lima no conocen lo suficiente sobre alimentación saludable, sin embargo consideran que al mismo tiempo existe una creciente expectativa e interés por conocer nuevos ingredientes, formas o nuevas opciones de comida saludable. Esta situación se manifiesta por dos razones fundamentales, la primera por las crecientes campañas que hace el Estado por la promoción de comida saludable y la segunda por la creciente difusión de la gastronomía peruana a nivel nacional como internacional, a través de los medios de comunicación y ferias gastronómicas como Mistura.

Los expertos consideran atender principalmente el plato del almuerzo y recomiendan que se incluyan insumos naturales como el trigo, soya, quinua, entre otros; así como las tradicionales ensaladas, frutas frescas y carnes blancas. Reconocen la importancia de poder generar una cultura de comida saludable mediante la información nutricional de cada plato y de que el cliente también pueda elegir de manera personalizada la mejor opción para él, a través de un programa de conocimiento del perfil nutricional del cliente. El distrito más recomendado y sugerido por los expertos para la comercialización de comida saludable fue San Isidro, ya que actualmente existe una mayor conciencia e interés por la información nutricional en las empresas por un tema de productividad y calidad de vida de sus empleados; además sugieren que podría ser el inicio del nuevo proyecto para luego replicarlo en los demás distritos de Lima Metropolitana.

Consideran los expertos que la venta podría ser vía *delivery* en puntos de venta estratégicos en el horario de atención de lunes a sábado de 8 de la mañana a 5 de la tarde, el público objetivo serían las personas que laboran en el distrito de San Isidro mayores de 18 años edad y los precios promedios fluctuarían entre 10 a 15 soles. En cuanto a las características del servicio los expertos

resaltaron aspectos como la cortesía, amabilidad, carisma y que las personas que atiendan sean personas jóvenes de 18 a 25 años y que inspiren una cultura saludable en la comunicación.

El valor por el cuidado del medio ambiente también está muy ligado al consumo de comida saludable dado el mejoramiento en el tratado de los desechos o residuos, además que promover una alimentación y cuidado personal contribuye al mejoramiento en la calidad de vida y estados de ánimo. Las campañas para poder promocionar el consumo y venta de opciones saludables deberían ser aprovechadas por medio del internet con un portal web interactivo y a través de las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros, ya que estas son el lugar virtual donde existe mayor concentración de personas diariamente.

2.2.2 Investigación concluyente (cuantitativa)

En una investigación cuantitativa el tipo de análisis es estadístico, donde el tipo de información obtenida es más estandarizado y más representativo. Para nuestro proyecto la técnica de obtención de datos fueron las encuestas.

2.2.2.1 Encuestas

Las encuestas son un método de recolección de datos basado en la formulación de preguntas a los encuestados, para nuestro proyecto las encuestas realizadas fueron de tipo personales.

El diseño de las preguntas fue realizado sobre la base del análisis e información obtenida de las entrevistas a profundidad a los expertos. El objetivo principal del cuestionario de preguntas fue poder obtener información del mercado sobre el producto o servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física para el desarrollo de la estrategia de *marketing*. Y específicamente, se incluyeron temas como el diseño de producto, proceso elaboración, variedad, distribución, tiempo e información nutricional.

La población total está formada por personas mayores de 18 años que trabajan en el distrito de San Isidro. De acuerdo a la información del último Censo Nacional Económico por parte del INEI, se observa que existen 5.075 empresas en el distrito de San Isidro (ver la tabla 19), y según la estadística ocupacional del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, al 2013 existen 135.300 personas que laboran en los diferentes sectores de negocios en San Isidro.

Tabla 19. Cantidad de empresas en el distrito de San Isidro

Organización jurídica	Total de establecimientos
Persona natural	1.004
Sociedad Anónima	1.211
Sociedad Anónima Abierta	42
Sociedad Anónima Cerrada	1.912
Sociedad Civil	102
SCRL	328
EIRL	261
Sociedad en Comandita Simple	1
Sociedad en Comandita por acciones	4
Sociedad Colectiva	6
Asociación	189
Fundación	8
Cooperativa	7
Total	5.075

Fuente: INEI (2013).

Diseño de la muestra

El muestreo consiste en elegir una muestra aleatoria a partir de una población que será seleccionada para el desarrollo del presente estudio.

Para la selección se consideró el método de muestreo probabilístico-aleatorio simple alcanzando un tamaño de muestra de 384 personas, considerando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del $\pm 5\%$. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{p q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra; N = Población = 135.300; p = Probabilidad de éxito = 0,5; q = Probabilidad de fracaso = 1- p = 0,5; e = Margen de error ($\pm 5\%$); z = Nivel de confianza (95% = 1,96).

Asimismo, para la muestra se seleccionaron de forma sistemática a 25 empresas de la población, tomando como factor cada 200 del listado total de empresas en San Isidro, a quienes se les hizo la visita y explicó el propósito de la investigación. Se les entregaron 20 encuestas a cada empresa, por medio del departamento de recursos humanos, para que puedan ser distribuidas a sus empleados de forma aleatoria y ser devueltas al día siguiente.

De las 500 encuestas entregadas a las empresas seleccionadas solo fueron devueltas 390, las cuales superan el mínimo de encuestas seleccionadas en la fórmula de muestreo, dichos resultados fueron revisados y analizados. La información obtenida fue trasladada en una hoja de cálculo donde se realizó el análisis de las variables y se establecieron las relaciones entre estas; permitiendo la obtención de información relevante con respecto al servicio, precio, perfil del cliente potencial, gustos y preferencias.

Resultados de la encuesta

La encuesta y los resultados de la investigación se podrán visualizar en los anexos 3 y 4.

3. Selección de mercado

Se determinó que la población total son todas las personas hombres y mujeres mayores de 18 años que trabajan en el distrito de San Isidro, siendo nuestro mercado potencial las personas con gustos y preferencias por la comida saludable y nuestro mercado objetivo es la porción porcentual del mercado potencial a la cual nos vamos a orientar.

Se identificaron en los resultados de la encuesta que estas personas tienen características comunes en cuanto a valorar el cuidado de la imagen, la salud, que gustan por una adecuada alimentación y servicio, consideran que el tiempo es un factor importante en sus trabajos, el precio no es relevante, algunos prefieren almorzar en sus centros de trabajo y la mayoría provienen de diferentes distritos.

4. Estimación de la demanda

Se entiende por análisis de la demanda la identificación cuantitativa a partir de los análisis históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado. Su finalidad es llegar a conocer con precisión cuál es el tamaño y el volumen de la demanda y cuál es la capacidad de compra de los clientes potenciales señalados como público objetivo. Para estimar la demanda potencial se determinó el porcentaje de la muestra que comprarían algún tipo de comida saludable y que estarían dispuestos a pagar un precio entre 8 y 12 soles en el distrito de San Isidro, dando como resultado de las encuestas un 78%, lo que significa que lograría un mercado potencial de 105.534 clientes y una población objetivo del 38,46% quienes la preferirían en el almuerzo, es decir 40.590 personas. De acuerdo a las entrevistas a expertos, información de la competencia y fuentes de información secundarias del sector gastronómico se podría lograr un mercado meta del 7,5% para el primer año de operaciones lo cual significaría atender a unos 3.044 clientes. Por lo tanto, por la naturaleza del negocio los clientes podrían solicitar sus pedidos varias veces durante el año,

por eso para obtener la demanda real del proyecto en el 2015 se recogieron los porcentajes de frecuencia de pedidos a la semana de los clientes que prefieren almorzar algún tipo de comida saludable, traduciendo esos porcentajes se obtuvieron 3.818.707 pedidos al año y tomando el 7,5% de participación inicial se lograría una demanda de 286.403 pedidos al año (ver la tabla 20).

Tabla 20. Mercado meta y demanda proyectada para el año 2015

Frecuencia de pedidos	%	Mercado objetivo (personas)	Pedidos a la semana	Pedidos al mes	Pedidos al año
1 vez por semana	45%	18.266	18.266	73.062	876.744
2 veces por semana	33%	13.395	26.789	107.158	1.285.891
3 veces por semana	10%	4.059	12.177	48.708	584.496
4 veces por semana	7%	2.841	11.365	45.461	545.530
5 veces por semana	3%	1.218	6.089	24.354	292.248
6 veces por semana	2%	812	4.871	19.483	233.798
Total	100%	40.590	79.556	318.226	3.818.707

Fuente: Elaboración propia 2014.

Participación de mercado

Según los resultados de las entrevistas a expertos y la información de la competencia se lograría captar una participación de mercado de comida saludable en San Isidro del 7,5% en el primer año, hasta un 20% en el quinto año considerando un crecimiento realista entre 1 y 5% anual, esto quiere decir que se lograría vender en el primer año 286.403 platos, 23.867 al mes y 918 al día. Además, según la Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA, el sector gastronómico crece alrededor de 6 % anual, lo cual haría estimar un crecimiento del mercado objetivo durante los próximos años (ver la tabla 21).

Tabla 21. Participación de mercado de la empresa 2015-2019

Participación	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado objetivo (personas) 6%	40.590	43.025	45.607	48.343	51.244
Participación de mercado	7.5%	9.0%	11.5%	15.0%	20.0%
Mercado meta (personas)	3.044	3.872	5.245	7.252	10.249
Número de pedidos	286.403	364.305	493.430	682.221	964.206

Fuente: Elaboración propia 2014.

5. Conclusiones

La población objetivo para nuestro producto está conformada por hombres y mujeres mayores de

18 años, que laboran en el distrito de San Isidro.

La comida saludable se encuentra bien valorada por nuestro mercado dado que contribuye a una mejor calidad de vida y adecuada alimentación, prueba de esto es que al 78% de los encuestados les gustaría comer algún tipo de comida saludable. De estos, un 38,46% de personas lo prefieren en el horario del almuerzo.

La información nutricional de los alimentos es también valorada por los encuestados, un 34% opina que sería lo más importante respecto en cuanto al diseño y envase.

El 46% de los encuestados reconoce que la variedad y bajas calorías son aspectos reconocidos por el mercado y que deben permanecer en los alimentos saludables.

La demanda del proyecto para el primer año de operación 2015 es de 3.044 personas y poder atender una demanda anual de 286.403 pedidos, 23.867 pedidos al mes y 918 pedidos al día. Se prevé que el número de pedidos para el año 2019 ascendería a 964.206.

Un 48% de las personas encuestadas prefiere comer en su centro de trabajo, por lo cual el producto se distribuirá vía *delivery*.

El 55% de los encuestados eligieron como medios favoritos donde recibir todo tipo de publicidad y promociones a través de una página web y por el Facebook.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Permite realizar un análisis interno y externo con la finalidad de entender el proyecto y plantear de manera integrada las estrategias, aprovechar las oportunidades, eliminar o reducir las amenazas, consolidar las fortalezas y minimizar las debilidades, enfocadas en nuestra ventaja competitiva.

La estabilidad del país, las preferencias de nuestros clientes por comida saludable, la tecnología de la mano con un equipo humano capacitado y comprometido, nos hace proponer estrategias que brinden un servicio ágil, variado y orientado con los deseos y necesidades de nuestros clientes.

Las amenazas tales como la crisis internacional y la informalidad del sector nos retan a seguir estrategias que pongan en valor la ventaja de ser formales debido a que estamos dirigidos a clientes que priorizan su salud, la comodidad de almorzar en sus oficinas de manera rápida y segura y sintonizan con el país en su política de crecimiento y formalidad. (ver la tabla 22).

Tabla 22. Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA - MENU OPCION</p>	<p>FORTALEZAS - F</p> <p>1 Marketing e innovación (desarrollo de productos, publicidad). 2 Gestión y RR.HH (capacitación constante y desarrollo humano). 3 Orientación nutricional (cultura de la asesoría). 4 Atención rápida con calidad (inclusión integral de la tecnología). 5 Operaciones (diseño, implementación y gestión de los procesos). 6 Finanzas (inversiones, gastos, créditos, capital de trabajo).</p>	<p>DEBILIDADES - D</p> <p>1 Reconocimiento de marca y cartera de clientes. 2 Gestión inmobiliaria y cobertura geográfica. 3 Soluciones logísticas (SCM: homologación de proveedores, compras, almacenamiento, distribución y logística inversa) 4 Servicios complementarios relacionados</p>
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <p>1. Políticas gobierno (facilidad para formalizar, invertir) 2. Recaudación tributaria. 3. Normalización y Certificación (estándares globales) 4. PBI y consumo interno. 5. Inflación, tipo de cambio y tasas de interés. 6. Opciones saludables y la estética. 7. Comodidad y facilidades del servicio. 8. Internet y comercio electrónico. 9. Cambios tecnológicos. 10. Medio ambiente. 11. Interés social responsable. 12. Comida saludable. 13. Formalización de las empresas.</p>	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <p>1 Ofrecer opciones saludables variadas, bajas en calorías y de buen sabor (F1, F5, O6, O7, O8, O12, O13). 2 Brindar asesoría nutricional a través de un nutricionista y CRM que gestiona el perfil del cliente, recomienda opciones saludables por sexo, medidas, actividad física, etc. (F3, F4, F6, O3, O7, O12). 3 Generar una cultura de servicio e innovación (desarrollar liderazgo, capacitación constante y compromiso con ética; F1, F2, O7, O11) . 4 Brindar atención rápida con productos y servicios de calidad, integrados con tecnología y red de distribución ágil (F4, O3, O9,O10). 5 Certificación ISO 9001 en diseño, fabricación, ventas y distribución. (F4, F5, F6, O3, O10, O13).</p>	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <p>1 Hacer promociones y/o alianzas con empresas y/o centros de cultura física, salud, comida para promocionar la marca y generar presencia en el mercado (D1, O4, O6, O7, O8, O13). 2 Buscar alianzas con los centros comerciales a fin de establecer POS en sus instalaciones y con las combis de reparto idear alternativa para competir con los Food Trucks (D1, D2 D4, O3, O6, O7, O12,O13). 3 Buscar alianzas con empresas de estándares y certificación ISO (D3, O3, O5, O9, O10, O11, O12, O13). 4 Generar alianzas con proveedores buscando acuerdos de largo plazo y certificación de sus procesos (D4, O1, O3, O5, O12, O13).</p>
<p>AMENAZAS - A</p> <p>1. Crisis internacional. 2. Costo de los insumos y Alquiler por m2 3. Sector gastronómico. 4. Demanda de colaboradores. 5. Política y cultura saludable. 6. Informalidad del Sector</p>	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <p>1 Generar campañas de marketing posicionándonos como especialistas que asesoran en comida saludable, variada de buen sabor y con un servicio ágil (F1, F3, F4, A1, A3, A7). 2 Generar alianzas con empresas de reciclado y cuidado de medio ambiente (F1, F6, A5, A7). 3 Generar alianzas con empresas de selección y desarrollo de personal para contar con colaboradores idóneos (F2, F4, A5, A7). 4. Generar exposiciones, activaciones y campañas para hacer frente a la informalidad: "trabaja para el Perú, comer sano y con calidad" (F1, F3, F5, A5, A7)</p>	<p>ESTRATEGIAS - DA</p> <p>1 Hacer alianzas con empresas tales como cines, juegos, deportes de aventura, supermercados de tal forma de ganar presencia de marca, compartiendo ubicación en sus locales (D1, D2, A3, A5, A7). 2 Buscar alianzas con proveedores de tal forma de incurrir en inversiones viables y de variabilidad los costos (D3, D4, A6, A7). 3 Hacer campañas en favor de la formalidad, promoción y ofertas de menus con algún atributo de este insight, concientizar con frases en los empaques como "lo formal es seguro, lo formal es saludable",</p>

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

Determinar estrategias que permitan utilizar las fortalezas para capitalizar las oportunidades enfocadas en nuestra ventaja competitiva, la estabilidad del país, las preferencias de nuestros clientes y el acceso a la tecnología. Estrategias que permitan aprovechar las oportunidades superando

las debilidades con el objetivo de posicionar la marca y desarrollar mercado (alianzas).

Determinar estrategias que nos permitan aprovechar las fortalezas mitigando las amenazas enfocadas a la innovación y a buscar alianzas con proveedores de recursos humanos e insumos.

2. Estrategia competitiva

Conjunto de acciones planificadas de manera sistémica con la finalidad de lograr la misión, visión y los objetivos, basándose en el conocimiento de la industria, el mercado y el producto.

2.1 Matriz PEYEA

Evaluación de las dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dimensiones externas (estabilidad, entorno y fuerza de la industria), así como la posición competitiva y el crecimiento de mercado a fin de establecer las mejores estrategias (ver la tabla 23).

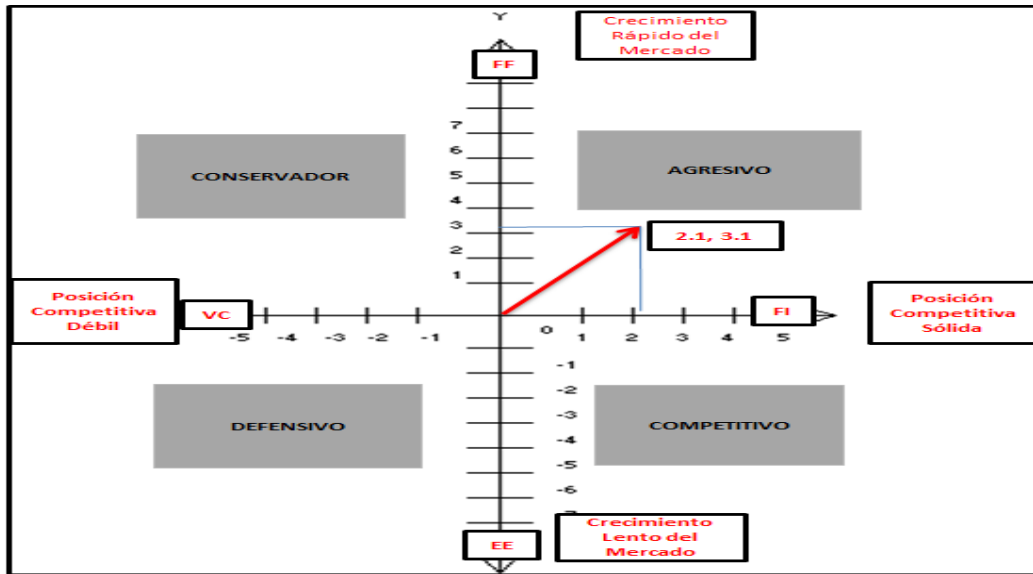
Tabla 23. Matriz PEYEA

Análisis interno	Puntaje	Análisis externo	Puntaje
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Retorno sobre la inversión	6	Riesgo involucrado en el negocio.	-2
Apalancamiento .	6	Facilidad para salir del mercado.	-2
Capital de trabajo.	4	Cambios tecnológicos.	-2
Flujo de efectivo.	5	Tasa de Inflación.	-2
Liquidez.	6	Variabilidad de la demanda.	-3
Solvencia	5	Elasticidad Precio de la demanda.	-3
Rotación de inventario.	6	Crecimiento del PBI.	-2
Utilidades por acción.	5	Estabilidad política y social.	-2
Proporción precios - utilidades.	5	Presión competitiva.	-2
		Tendencia por la comida saludable.	-1
		Rango de precios de los productos de la competencia.	-2
		Barreras de ingreso al mercado.	-3
Fuerza financiera (FF) promedio	5.3	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-2.2
Análisis Interno		Análisis Externo	
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Calidad del producto.	-2	Grado de apalancamiento.	5
Participación del mercado.	-3	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores.	5
Lealtad del cliente.	-5	Potencial de crecimiento.	6
Conocimientos tecnológico prácticos.	-3	Estabilidad financiera.	5
Control sobre proveedores /distribuidores.	-2	Conocimientos tecnológicos.	6
Investigación y desarrollo de productos.	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
Orientación nutricional saludable.	-2	Demanda.	5
Reconocimiento de marca.	-5	Regulaciones del sector.	5
Ciclo de vida del producto.	-4	Utilización de recursos.	4
Utilización de la capacidad.	-2	Potencial de utilidades.	6
		Facilidad de ingreso al mercado.	5
Ventaja competitiva (VC) promedio	-3.0	Fuerza de la industria (FI) promedio	5.1
Conclusión: El vector se ubica en el cuadrante superior, por tanto MENÚ OPCIÓN debería implementar estrategias agresivas.			

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

El resultado del análisis de la matriz PEYEA presenta que se debe seguir una **estrategia agresiva** dada la fortaleza financiera del proyecto, así como la fuerza de la industria (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Resultado Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

2.2 Estrategia principal

La empresa desarrolla una estrategia de **“Enfoque basada en diferenciación”**, la cual está dirigida a un mercado segmentado, con clientes que tienen la necesidad de menús originales y opciones saludables variadas con insumos de calidad, una cultura de asesoría nutricional basada en el servicio la cual se ofrezca mediante una atención rápida y puntual (ver el gráfico 4).

Gráfico 4. Estrategia principal

		Nivel de ventaja buscada	
		Costo bajo	Diferenciación
Mercado meta	Mercado total (sector)	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Nicho (segmento)	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Porter (1999).

Por otro lado, según la matriz de expansión del producto-mercado se desarrollará una estrategia de **“penetración de mercado”** basada en ingresar a los mercados ya existentes (ver el gráfico 5).

Gráfico 5. Matriz de expansión del producto-mercado

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976).

2.3 Matriz MPEC – Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa

En la etapa de decisión usamos la matriz MPEC para evaluar de forma objetiva las estrategias, determinando su prioridad y el poder alinearlas a nuestra visión, misión y objetivos comunes.

Para garantizar los resultados del negocio y evitar estrategias no alineadas que conducen a acciones no deseadas (mal uso de tiempo y recursos), integramos los procesos en toda la cadena de valor (alineamiento horizontal o sincronización) y definimos cual es el rol de los empleados para cumplirlos (alineamiento vertical o despliegue), por tanto luego de desarrollar la matriz MPEC podemos apreciar que esta nos define que debemos seguir en primer lugar la estrategia E1 “Desarrollar soluciones saludables, asesoradas por nutricionista y con inclusión integral de tecnología” seguida de la E2 “Estandarización y certificación de los procesos relevantes” dado que estas 02 tienen una significancia del 65% de las principales estrategias propuestas. (ver anexo 5).

3. Visión

Ser una empresa con presencia en los principales distritos de lima, que brinde asesoría nutricional de valor y sea cercana a nuestros clientes por diferentes medios de manera rápida y segura, capaz de transmitir a las personas que alimentarse bien es sentirse bien.

De acuerdo a una serie de preguntas vamos construyendo la visión, las cuales podemos verlas en la siguiente tabla. (ver tabla 24).

Tabla 24. Visión

Preguntas a Elaborar	Respuesta
¿Dónde queremos estar en el futuro?	1) Tener presencia en todos los distritos mas importantes y de nuestro segmento objetivo en Lima 2) Ser reconocidos como rápidos, seguros, innovadores, comprometidos social y ambientalmente
¿A quien nos vamos a dirigir?	1) A través de colaboradores y accionistas comprometidos satisfacer un mercado mas grande, competitivo, de manera cercana a nuestros clientes los cuales cuenten con mayor información y capacidad de elegir entre diferentes opciones.
¿Qué buscamos y cuales son los principales servicios que ofrecerá la empresa?	1) Buscamos ser reconocidos, confiables y siempre la mejor opción de comida saludable. 2) Servicios de la empresa: * Asesoría nutricional de valor * Diferentes opciones de comida saludable, variada de buen sabor * Entrega en el lugar de preferencia * Múltiples opciones de contacto, contratación, compra y pago * Confidencialidad y rapidez de respuesta.
¿Cómo lo queremos lograr?	1) Con colaboradores comprometidos, con buenos conocimientos y con capacidad de crecer 2) Con estandarización, certificación de nuestros procesos con normas ISO, HACCP y la inclusión intensiva de tecnología en todos nuestros procesos 3) Con una conciencia plena de vender mas (efectivamente) y gastar eficientemente
¿Cómo mejora la empresa la calidad de vida de aquellos que emplean nuestros productos o servicios?	1) Brindando opciones que contribuyan a mejorar la salud, prevengan enfermedades y molestias 2) Ofreciendo opciones que den energía para el trabajo, estudio y disfrutar la vida en familia y amigos. 3) Entregando opciones que colaboren con el proceso de reducir de peso, verse mejor
¿Cuáles son los principales valores de la empresa?	1) Honestidad con nuestros clientes y valorar a nuestros colaboradores (acciones para cada uno). 2) Servicio y cultura de apertura (fomentar el dialogo, conocimiento y el aporte) 3) Planificación con sentido, responsabilidad e innovación. 4) Compromiso con nuestro presente y futuro con sentido del humor.

Fuente: Elaboración propia 2014.

4. Misión

Ofrecer alimentación inteligente con conceptos integrales de nutrición para mantener su salud, energía y disfrutar de la vida para las personas que laboran en las oficinas de San Isidro, fácil de pedir, de buen sabor y con un servicio de atención que disfruta el pasar tiempo contigo.

De acuerdo a una serie de preguntas vamos construyendo la visión, las cuales podemos verlas en la siguiente tabla (ver la tabla 25).

Tabla 25. Misión

¿Qué hace la empresa en el mercado?	1) Nosotros ofrecemos opciones saludables, con asesoría nutricional, variadas de buen sabor a través de múltiples canales de contacto.
¿ A que publico estamos dirigidos y en que ámbito geográfico se encuentra?	1) Nuestro publico objetivo es: a) Personas de 18 a 65 años de edad, que trabajan en oficinas en el distrito de San Isidro. b) Interesados por la comida saludable, variada y de buen sabor. c) Con un estilo de vida moderno, que le gusta la tecnología y valoran el asesoramiento nutricional. d) Que valoran el verse bien física y estéticamente. e) Que valoran acceder a las opciones de menú de manera fácil, rápida y segura para disfrutar el almuerzo en sus oficinas
¿Cuáles son los valores distintivos/ventajas competitivas que nos diferencien de la competencia?	1) Somos cercanos a nuestros clientes y colaboradores (grandes servicios dependen de grandes personas, ellos son nuestro principal activo, promovemos su desarrollo constante y generamos un excelente clima laboral) y nos esforzamos cada día. 2) Nos soportamos en nuestros valores (Honestidad, servicios, planificación y compromiso) con una cultura de apertura 3) Promovemos el VAA (Variedad, asesoría y agilidad) 4) Somos amantes de la tecnología, la simplificación de los procesos y de brindar calidad con rapidez 5) Compartimos el espíritu de cuidar el medio ambiente y ser socialmente responsable con nuestros clientes y colaboradores, generamos acciones concretas alineadas a lo indicado (promociones, campañas para concientizar sobre el desorden alimenticio, sobrepeso, etc.)
¿Cuales son los productos y servicios mas importantes de la empresa?	1) Opciones nutritivas de comida peruana e internacional de buen sabor. 2) Jugos, ensalada de frutas y verduras (frescas y cocidas). 3) Sándwiches saludables (vegetales, veganos, etc.) 4) Carnes (blancas, magras y deshidratadas), pescado, pota y carne integral 5) Raciones complementarias saludables (trigo, quinua, lentejas, etc.) y Pizas saludables. 6) Opciones nutritivas que cuidan el medio ambiente y son socialmente responsables

Fuente: Elaboración propia 2014.

5. Objetivos estratégicos

Resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado, realizando acciones para cumplir con su misión, inspirados en su visión, conociendo su entorno e interior empresarial.

- Alcanzar un estándar de procesos certificados desde el primer año de operación y una utilidad neta positiva desde el segundo año.
- Posicionar la marca para el logro de rentabilidad financiera y un servicio de asesoría nutricional diferenciado en nuestro mercado objetivo en un periodo de 5 años.

5.1 Objetivos de rentabilidad

- Mejorar el EBITDA en 15% en el periodo 2018 - 2019.
- Lograr un *market share* mayor o igual al 20% al 2019.
- Lograr un crecimiento en ventas superior al 35% en el periodo 2018 - 2019.
- Lograr satisfacción al cliente igual al 90% al 2019.

5.2 Objetivos de crecimiento

- Mejorar el EBITDA en 8% al 2017.
- Lograr un *market share* mayor al 10% al 2017.
- Lograr un crecimiento en ventas superior al 25% al 2017.
- Incrementar productos y servicios mayor al 5% al 2017.
- Tiempo de entrega de desarrollo de productos menor a 14 días al 2017.
- Lograr satisfacción al cliente igual al 80% al 2017.

5.3 Objetivos de supervivencia

- Lograr equilibrio financiero, EBITDA mayor o igual a 0 al 2015.
- Implementar estandarización y mejora de procesos con ISO 9001 al 2015.
- Tiempo de entrega de desarrollo de productos menor a 21 días al 2015.
- Lograr satisfacción al cliente igual al 70% al 2016.

Capítulo V. Plan de *Marketing*

El Plan de *Marketing* forma parte de la estrategia integral y está enfocado en buscar oportunidades de desarrollo dentro del mercado objetivo. Se centra en los objetivos de corto, mediano y largo plazo para posicionar la marca y alcanzar una rentabilidad financiera positiva.

1. Descripción del producto o servicio

El producto consiste en la preparación y distribución de menús saludables predefinidos y personalizados por el cliente con una recomendación nutricional. Estos platos serán elaborados con ingredientes de calidad y estarán conformados por menús originales, opciones saludables personalizadas y ensaladas, los cuales serán entregados en lugares acordados con los clientes dentro del distrito de San Isidro. Los clientes podrán solicitar sus pedidos vía telefónica o la página web donde podrán ingresar sus datos y serán registrados a través de una aplicación CRM; además, serán asesorados con diferentes opciones nutricionales de acuerdo a sus preferencias y características personales como género, peso, talla, edad y grado de actividad física. Dichas recomendaciones ayudarán al cliente a decidir una mejor opción saludable.

2. Objetivos del Plan de *Marketing*

a. Objetivo general

El objetivo central es poder satisfacer e incrementar nuestro mercado meta y posicionar la marca en un periodo de 4 años del 2016 al 2019.

b. Objetivos específicos

Tabla 26. Objetivos específicos del Plan de *Marketing*

<u>Objetivo</u>	<u>Indicador</u>	<u>Meta MP/LP</u>				<u>Herramienta de medición</u>
		<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	
Penetración de mercado	Crecimiento de ventas	25%	30%	35%	40%	Ganancias y pérdidas
	Vía página Web	10%	15%	20%	25%	
	Vía teléfono	15%	15%	15%	15%	
Satisfacción del cliente	Satisfacción del servicio	70%	80%	85%	90%	Encuestas a clientes

Fuente: Elaboración propia 2014.

3. Formulación estratégica de *marketing*

a. Segmentación

Consiste en dividir un mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos de *marketing* separados.

Se han identificado las siguientes variables:

- **Geográficas:** La segmentación geográfica está orientada a las personas mayores de edad que laboran únicamente en el distrito de San Isidro.
- **Demográficas:** Abarca hombres y mujeres de entre 18 y 65 años con gustos y preferencias por la comida saludable en el almuerzo, de los NSE A, B y C.
- **Conductuales:** Son jóvenes y adultos con gustos por la comida saludable, que desean sentirse bien, disponen de un medio de comunicación como los *smartphone*, y que estén conectados con el internet y las redes sociales.
- **Psicográfica:** Son personas innovadoras, sociables, sofisticadas, activas, independientes y con muy buena autoestima. Con estilo de vida responsable y respeto por el medio ambiente, trabajadora, disciplinada y de modo de pensar moderno. Creen en la educación y superación personal.
- **Tecnográfica:** Son aquellas personas con actitud optimista frente a la tecnología actual y tecno- ejecutivos quienes son los más apegados por su actitud y poder adquisitivo a las nuevas tecnologías y al uso del internet, redes sociales y blogs como principales medios de acceso a información y comunicación.

b. Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Definición del *brand equity*:

Según Kotler, el «brand equity es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostenta» (Kotler 2012: 243). Para nuestro proyecto tomando en cuenta la resonancia de la marca que está en etapa de crecimiento y considerando los 6 criterios para la selección de los elementos de la marca, hemos diseñado la marca como: **Menú Opción, donde se vive y disfruta saludable.**

La declaración de posicionamiento sería la siguiente: “Menú Opción es una solución nutricional que permite al cliente elegir y combinar la mejor alternativa saludable para su almuerzo”.

Por otro lado, para tomar una decisión de posicionamiento debemos tener en cuenta 3 aspectos claves: primero, identificar un marco de referencia competitivo; segundo, reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación; y tercero, crear un mantra de la marca.

3.1 Determinación del marco de referencia competitivo

El marco de referencia competitivo define cuál es la competencia a la que se enfrenta una marca y, por ello, en qué marcas debe centrar sus análisis de la competencia. Por lo tanto, para nuestro caso vamos a señalar los principales competidores que satisfacen algunas necesidades comunes de los consumidores y su valoración por parte de ellos (ver la tabla 27).

Tabla 27. Valoración de los consumidores respecto a los factores claves de éxito de la competencia

Competidor	Conocimiento del consumidor	Variedad del producto	Calidad del producto	Buen sabor	Puntualidad	Información nutricional	Atención personal
Menú Office	B	B	A	A	B	A	B
Café fit	B	B	B	B	B	A	A

Nota: E=Excelente, B=Bueno, A=Acceptable, M=Malo

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Podemos apreciar que la gran mayoría de los consumidores consultados no logran reconocer como excelentes los factores claves de éxito de la competencia, esto nos permitirá identificar qué factores comunes deberán ser tomados en cuenta para nuestra estrategia de posicionamiento.

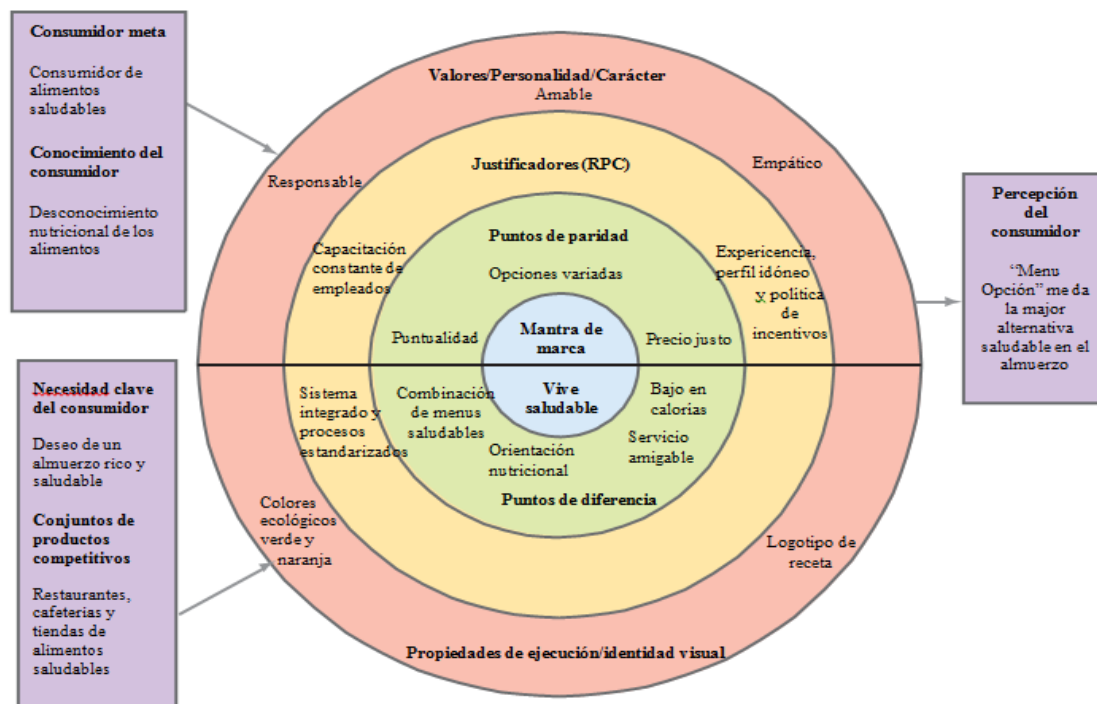
3.2 Puntos de diferencia y de paridad óptimos

Los puntos de diferencia son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente y que creen imposible encontrar en una marca competidora. Para nuestro proyecto, se han considerado los siguientes atributos diferenciadores como las opciones saludables bajas en calorías, servicio amigable, orientación nutricional y combinación de opciones saludables. Los puntos de paridad son las asociaciones de atributos que no son exclusivas y que podrían ser compartidas con otras marcas. Los puntos de paridad identificados son la rapidez y puntualidad en la entrega, el precio es justo acorde al mercado y la variedad de opciones es buena.

3.3 Posicionamiento de marca

Según Kotler «Un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y que están relacionados con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”» (Kotler 2012: 284). Nuestra esencia de marca se resume en “Vive Saludable”, esto captura el espíritu del posicionamiento de la marca con el propósito de asegurar que tanto empleados como clientes transmitan este pensamiento cuando se relacionen (ver el gráfico 6).

Gráfico 6. Mantra de *marketing* de Menú Opción



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2012).

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

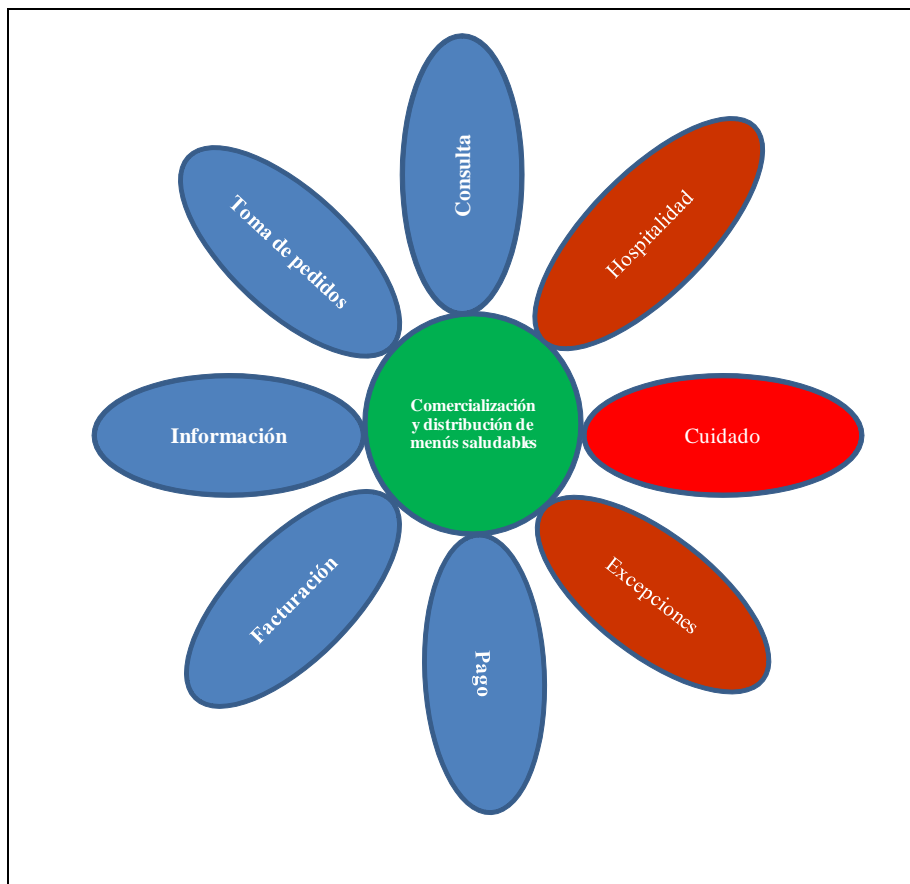
a. Producto

El servicio no es masivo, contiene elementos tangibles como intangibles, vale decir, un producto híbrido. Asimismo, de acuerdo a la flor del servicio de Lovelock (2011), nuestro servicio esencial es la comercialización y distribución de menús saludables y los servicios suplementarios que generan mayor atractivo para los clientes son:

1. Información: Tomar la información de los clientes que se recogerán a través del portal web, por teléfono, el avatar y las redes sociales del Facebook con la finalidad de brindar información de precios, promociones y descuentos.
2. Consulta: Brindar información de las opciones saludables de forma correcta y rápida.
3. Toma de pedidos: Tomar los pedidos de forma precisa por el *call center* y vía página web.
4. Hospitalidad: Demostrar cortesía, respeto y consideración ante la necesidad del cliente.
5. Cuidado: La seguridad física del cliente y sus posesiones. No aplica por no ser restaurante.
6. Facturación: Es sencilla y de fácil comprensión y emitido en un medio preimpreso.
7. Pago: El pago deberá ser puntual a través de efectivo o tarjetas de crédito o débito.
8. Excepciones: Se canalizarán por medio de un correo electrónico específico donde se recogerán los reclamos y sugerencias de los clientes.

En general, como el servicio no es de naturaleza de alto contacto, los servicios suplementarios como hospitalidad, cuidado y excepciones son procesos físicos, y no afectan directamente a nuestro producto debido a que solo lo brindamos por *delivery* y no se cuenta con instalaciones físicas. Por lo tanto, la flor del servicio de Menú Opción sería la siguiente (gráfico 7).

Gráfico 7. Flor del servicio de Menú Opción



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock (2011).

Por otro lado, para la parte tangible del producto, el material del empaque para su protección y conservación serán recipientes descartables que almacenan el calor o el frío de los alimentos, acompañado de menaje descartable y bolsas de protección resistentes con motivos ecológicos y con etiqueta con la información nutricional que compone el alimento tales como peso, cantidad calórica, proteínas y también fecha vencimiento, entre otras. Asimismo, para la mezcla del producto tangible la extensión es de 3 líneas, las cuales abarcan platos elaborados a base de frutas y verduras, los menús originales definidos y opciones saludables personalizadas. La profundidad es de 5 por la primera línea, 10 por la segunda línea y la tercera es variable. Cada menú original y opción saludable puede estar compuesta hasta por una entrada, un plato de fondo y una bebida.

En el caso de las opciones saludables, se tendrá en cuenta la cantidad, combinación y medida exacta nutricional sobre la base del perfil de cada cliente, proporcionado previamente, siguiendo con la recomendación nutricional sugerida.

b. Precio

La estrategia para determinar el precio está en función a la competencia, es decir que la empresa apuesta por una estrategia de precios iguales a la competencia debido a que atiende al mismo mercado potencial que comparte también necesidades comunes por la comida saludable. Lo importante es que se va incrementar el valor del servicio, a través de un manejo adecuado de las variables de la ecuación del valor como: aumentar el beneficio del servicio al cliente a través de la recomendación nutricional, reducir los costos no monetarios y monetarios percibidos por el cliente (como el tiempo que implica la compra y entrega física del producto y eliminar el esfuerzo físico que implica movilizarse), y el ahorro de costos monetarios como el costo del traslado, estacionamiento, entre otros. Por lo tanto, es posible tener una oferta de productos con precios en el rango de S/. 10 a S/. 12 para los menús originales y opciones saludables.

Los parámetros que influyen en la fijación de precios es resaltar la variedad, el sabor y sobre todo la recomendación nutricional sugerida para cada cliente de acuerdo a su perfil. Y resaltar los atributos y beneficios del servicio como saber la información nutricional de cada comida, es decir las especificaciones y porcentajes de vitaminas, calorías, proteínas y carbohidratos de cada plato.

c. Plaza

Se utilizará una red de distribución propia, vía *delivery*, con 2 minivan y 6 repartidores quienes serán los encargados de distribuir los productos. Serán personas capacitadas y con experiencia en las rutas del distrito de San Isidro. La distribución es directa, sin intermediarios y la estrategia de distribución es selectiva, ya que se orienta a un segmento del mercado y la entrega es al consumidor final. El comercio está orientado al consumidor final, es decir la venta será al por menor fuera del local comercial; dichas ventas son por teléfono, correo electrónico e internet.

d. Promoción

El objetivo será crear conocimiento de la nueva oferta de menús saludables entre nuestro público objetivo. En el caso de la promoción *on-line*, el objetivo es incrementar e incentivar el recordatorio de la marca y con la creación de una cuenta en Facebook se podrá desarrollar e informar todo lo referente al contenido nutricional de cada alimento, recetas y menús saludables y sobre todo poder direccionar a nuestra página web donde podrá encontrar mayor información.

- **Publicidad**

Medios gráficos: Se plantea el uso de prensa escrita en el diario *Publimetro* que es distribuido estratégicamente en varios puntos de Lima Metropolitana, incluido el distrito de San Isidro, específicamente en los centros comerciales y financieros, y cuenta con un presupuesto en el corto plazo de S/. 28.920.

Medios en el exterior: Los principales medios al exterior serán mediante anuncios publicitarios en 2 paraderos en San Isidro cercanos a zonas de gran afluencia en horario del almuerzo, afiches y volantes a las empresas ubicadas en zonas estratégicas, por lo tanto el presupuesto destinado en el corto plazo es de S/. 25.840. Por otro lado, el *merchandising* servirá para reformar el posicionamiento a nuestros clientes de Menú Opción, haciéndose entrega de lapiceros, llaveros y tazas. El gasto está presupuestado en S/. 5.250 en el primer año.

- **Promoción de ventas**

Asimismo, a través del *marketing* directo, se enviará mensajes por correo electrónico y teléfono a nuestros clientes, donde serán personalizados de acuerdo al perfil del cliente y al mismo tiempo recordándole sobre nuestros productos, promociones y descuentos. Por ejemplo, para el primer año de operación, si el cliente acumula 4 menús consecutivos se le otorgará un descuento del 25% para su siguiente compra.

e. Personas

El detalle del proceso se muestra en el Capítulo VII, Plan de Recursos Humanos.

f. Procesos

El detalle del proceso se muestra en el Capítulo VI, Plan de Operaciones.

g. Evidencia física (proactividad)

La evidencia física esencial es nuestro centro de producción y distribución ubicado estratégicamente en el distrito de San Isidro, dos vehículos miniván, cocinas, instrumentos y herramientas para la preparación. Asimismo, los repartidores quienes son la parte más visible y de contacto con el cliente final. De igual modo, se propone mejorar la presentación de todos los empleados con el uso de indumentaria adecuada de cocina, uniformes con el logo de la empresa para los repartidores, indumentaria de seguridad e higiene junto con una manual de reglas de protección y salubridad.

5. *Marketing* relacional

Con el objetivo de lograr una fidelización de los clientes, lograr una cultura saludable en su día a día, saber de sus nuevas necesidades y motivar la futura recomendación a su entorno más cercano, se propone incluir las siguientes estrategias:

- Identificar: Usar la página web como plataforma de base de datos e identificación de nuevos clientes y las redes sociales como centro de reuniones de interesados. Asimismo, para evaluar la satisfacción y fidelidad mediante encuestas de satisfacción del servicio. Ver el anexo 6.
- Diferenciar: Se puede identificar a los clientes más importantes y consecuentes y premiarlos por su preferencia.
- Interactuar: Elaborar otros servicios personalizados para su familia y solicitar su retroalimentación sobre la calidad del servicio a través de encuestas.
- Personalizar: Preparar campañas de orientación nutricional donde un especialista pueda ofrecerle una guía más personalizada que permita satisfacer sus necesidades y mejora de su alimentación diaria.

6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades comprende la implementación de Plan de *Marketing* a seguir en la propuesta; así como el tiempo que se necesita de cada una de las actividades (ver la tabla 28).

Tabla 28. Cronograma de actividades del Plan de *Marketing*

Nº	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
1	Presentación el Plan de <i>Marketing</i>	01/10/2014	01/10/2014	Gerente de Marketing y Ventas
2	Inicio de la Implementación	15/10/2014	15/11/2014	Gerente de Marketing y Ventas
3	Proceso de aplicación	01/11/2014	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas
	Plan de publicidad	01/11/2014	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas
	Plan de promoción de ventas	01/11/2014	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas
	Plan de <i>Marketing</i> relacional	01/11/2014	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas
4	Control y seguimiento de la implementación del Plan de <i>Marketing</i>	01/07/2015	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas
5	Evaluación del Plan de <i>Marketing</i>	01/12/2015	31/12/2015	Gerente de Marketing y Ventas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

7. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de *marketing* para Menú Opción en el corto, mediano y largo plazo es el siguiente (tabla 29).

Tabla 29. Presupuesto de *marketing* del 2015 al 2019

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
	Total S/.	Total S/.	Total S/.	Total S/.	Total S/.
Publicidad	54.760	54.760	54.760	54.760	54.760
Diario Publímetro	28.920	28.920	28.920	28.920	28.920
Vallas en 2 paraderos	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840
Volantes y afiches	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Merchandising	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Lapiceros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Llaveros	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Tazas	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Total	S/. 60.010	S/. 60.010	S/. 60.010	S/. 60.010	S/. 60.010

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

1. Objetivos y estrategias de Operaciones

Con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos estratégicos se definirán las actividades a realizar en el área de operaciones referidas a costo, calidad, flexibilidad y entrega del producto.

1.1 Objetivo general

Satisfacer la demanda y el crecimiento estimado, manteniendo la calidad, costos y tiempos de tal forma de cumplir con las expectativas de los clientes y los estándares de operaciones.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 30. Objetivos específicos de operaciones

Objetivo	Indicador	Meta CP	Meta MP - LP	Herramienta de medición
Implementar estándares de calidad ISO 9001.	ISO 9001.	>=60%	=100%	Certificación ISO 9001.
Desarrollo de nuevos productos y tiempo de salida al mercado.	Tiempo de salida al mercado.	<=21 días	<=14 días	Indicador de gestión de proyectos.
	Tiempo de entrega.	>=75%	>=90%	ERP - Indicador de tiempo de entrega.
Compromiso de proveedores.	Devolución de productos.	<=5%	<=2%	ERP - indicador de devolución de productos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.3 Estrategia de Operaciones

Se propone una **estrategia de flexibilidad** basada en el desarrollo de productos, la mejora de los procesos, una óptima forma de llegar a los clientes con una calidad certificada en ISO 9001 y personal comprometido en el servicio, con una cultura de asesoría nutricional de tal forma de brindar menús originales y opciones saludables variadas y de buen sabor (ver el gráfico 8).

Gráfico 8. Estrategia de operaciones

		Producto	
		Actual (mismo producto)	Nuevo
Proceso	Actual	Eficiencia	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos procesos	Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia 2014.

1.4 Estrategias específicas

Corto plazo:

- Generar alianzas de mutuo beneficio con proveedores que compartan valores y creencias de tal forma de lograr los objetivos de calidad, tiempos y costos.
- Contratar una empresa consultora para la preparación y certificación en ISO 9001.

Mediano plazo:

- Generar alianzas a fin de asegurar la entrega en tiempo, calidad y menores costos de los insumos, las operaciones de almacenamiento, la elaboración, venta y distribución.
- Buscar opciones flexibles para la elaboración de productos y mejoras en el ofrecimiento del servicio esencial y suplementario (portal web – red social saludable, avatar con CRM, carrito de compra, *call center – delivery*, pago efectivo y tarjeta de crédito/débito).

Largo plazo:

- Convenios con centros comerciales a fin de obtener un acercamiento a nuevos mercados.
- Buscar buenas prácticas de centralización de almacenamiento y pre-elaboración de productos, a fin de llegar a tiempo y tener un estándar de costos y calidad.

2. Diseño del servicio

El diseño del servicio de Menú Opción se basa en la Flor del Servicio, desarrollado en el Capítulo V, en el punto Estrategia de la mezcla de *marketing*.

Para el **servicio de asesoría nutricional** se tomó principalmente el cálculo de las necesidades calóricas, cantidad necesaria que cada persona requiere según su peso, talla, edad y actividad física.

Formula Harris-Benedict – estado basal

Hombres: $TMB = (10 \times \text{peso en kg}) + (6,25 \times \text{altura en cm}) - (5 \times \text{edad en años}) + 5$

Mujeres: $TMB = (10 \times \text{peso en kg}) + (6,25 \times \text{altura en cm}) - (5 \times \text{edad en años}) - 161$

Estado de actividad

Poco o ningún ejercicio	Calorías diarias necesarias = $TMB \times 1,2$
Ejercicio ligero (1 - 3 días a la semana)	Calorías diarias necesarias = $TMB \times 1,375$
Ejercicio medio (3 - 5 días a la semana)	Calorías diarias necesarias = $TMB \times 1,55$
Ejercicio alto (6 - 7 días a la semana)	Calorías diarias necesarias = $TMB \times 1,725$
Ejercicio muy fuerte (02 veces al día)	Calorías diarias necesarias = $TMB \times 1,9$

Los productos que se comercializarán serán presentados en diversas variedades y tamaños.

Productos (tangible). - Los productos que se comercializarán son:

- a. Elaborados a base de frutas y verduras: ensaladas (frescas y cocidas) y jugos; 5 productos.
- b. Menús originales: Lomo saltado, Locro de zapallo, Ají de gallina, Arroz con pollo, Seco de carne, Pizza (2) y Sándwiches (3); 10 productos. Complementos con quinua, trigo y soya.
- c. Opciones saludables personalizadas: combinación de alimentos del día sobre la base del requerimiento calórico de la persona.

Servicios (intangibles).- Los servicios que se brindarán son:

- a. *Delivery*: A través de página web y *call center*.
- b. Asesoría nutricional: A través de *call center* y red social.

3. Diseño de los procesos

Los procesos de la organización se orientan hacia una estrategia de mejora continua en busca de una calidad certificable sobre la base de estándares de clase mundial.

La cadena de valor desarrolla las siguientes actividades:

- a. Tecnología: Se encarga de ofrecer la automatización de los procesos generando eficiencia, agilidad y haciendo más fácil la toma de decisiones.
- b. Diseño de producto: Se encargan de definir la calidad de insumos, el envase y empaque que mantendrán el contenido en óptimas condiciones.
- c. Fabricación: Se encarga de obtener los insumos para preparar los productos teniendo en cuenta la calidad, tiempo y costos, además de preparar los productos a comercializar sobre la base de recetas nutritivas, de buen sabor y que cumplan con los estándares de calorías, peso, diseño y forma de entrega.
- d. *Marketing*: Define los productos o servicios de tal forma que sean atractivos para los clientes.
- e. Distribución: Son los canales y medios como se entregarán los productos, en particular son vehículos y despachadores.
- f. Servicio: Se encarga de tomar el pedido, hacerlo llegar de manera ágil, cobrar, canalizar excepciones, censar las motivaciones y hábitos de compra de los clientes.

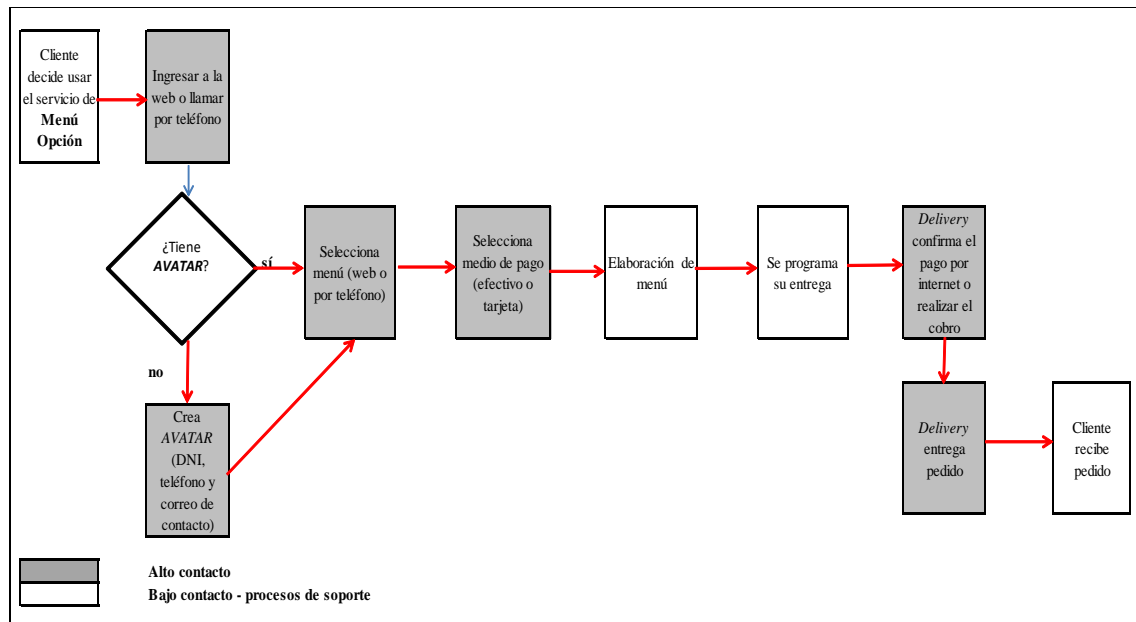
4. Diseño de las instalaciones

Ubicación: Las instalaciones se ubicarían en lugar estratégico, es decir:

- Cercano a nuestro radio de influencia y con facilidad para la distribución de nuestros productos y servicios. Se plantea dentro, o de manera cercana al límite, del distrito de San Isidro debido al menor costo del alquiler por metro cuadrado.

Instalaciones: Se contará con un área administrativa y una donde se desarrollan las operaciones de compra, almacenamiento, toma del pedido, elaboración del producto y la preparación del *delivery*. El diagrama del proceso muestra los servicios esenciales y complementarios que el cliente requiere para usar el servicio, el cliente no necesita acercarse a las instalaciones, por lo tanto, se debe establecer un canal de pedido, cobranza y entrega (ver el gráfico 9).

Gráfico 9. Mapa de proceso



Fuente: Elaboración propia 2014.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Las actividades de la empresa se realizan en 1 solo turno, el cual se clasifica en:

- Estándar: 9 horas diarias de lunes a sábado de 08:00 a.m. a 05:00 p.m., incluye el refrigerio.

6. Actividades preoperativas

Previamente al inicio de las operaciones se realizan las siguientes operaciones.

- Implementación del Layout de fábrica de comida y el *mix* de productos.
- Implementación de las actividades administrativas, financieras, comerciales y sistémicas.
- Capacitación al personal.
- Licencias y otorgamiento de aprobaciones de Indeci.

7. Presupuesto de inversión y gastos de operación

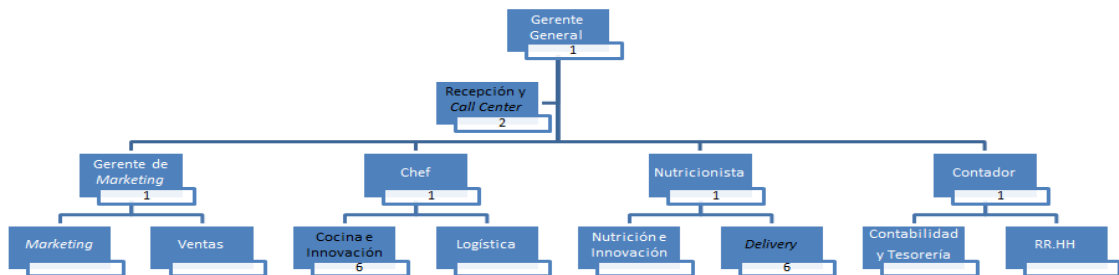
La propuesta de inversión y gastos es desarrollada en los anexos 7 y 8.

Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

1.1 Estructura organizacional

La empresa, para desarrollar sus funciones, cuenta con un equipo de colaboradores organizados bajo un esquema funcional (gráfico 10), liderados por un gerente general y 4 Gerencias / Jefaturas funcionales: Gerencia de *Marketing* y Ventas; Jefe de Cocina y Logística; Jefe de Nutrición y *Delivery*; y Jefe de Contabilidad y RR.HH.

Gráfico 10. Organigrama de Menú Opción



Fuente: Elaboración propia 2014.

1.2 Definición de sector-industria-actividad económica-negocio

Tomando como referencia el documento Perú-Estructura Empresarial del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) con información proveniente del Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE) que registra las unidades económicas formales constituidas a nivel nacional, el cual contiene a todas las empresas inscritas en SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) y que comprende a las personas naturales con negocio y a las personas jurídicas, se propone una definición del sector, industria y actividad, la cual se apoya en la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU, revisión 4).

Tabla 31. Sector – Industria - Actividad – Negocio o Empresa

Sector	Servicios
Industria	Alimentos
Actividad	Según el CIIU es la 5610 Sección I: Actividades de alojamiento y de servicios de comidas División: 56: Actividades de comidas y bebidas Grupo 561: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas. Clase 5610: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
Negocio	Comida Saludable por Delivery
Empresa	Menú Opción SAC

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1 Objetivo general

Garantizar en oportunidad y calidad a los colaboradores que desarrollen las operaciones y el crecimiento de la empresa con un alto nivel de *engagement* (compromiso) y *high potential* (potencial para colaborar en el desarrollo y crecimiento de la empresa).

2.2 Objetivos específicos

Tabla 321. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	Meta CP	Meta MP - LP	Herramienta de medición
Personal para puestos operativos apto.	Tiempo en semanas para personal operativo. Tiempo en semanas para personal ejecutivo.	<=03 <= 06	<= 1.5 <= 04	Examen de certificación interno.
Implementar políticas de RR.HH, MOF, RIT, procedimientos y flujogramas de trabajo.	Horas de capacitación funcional y empresarial al Año.	>=12	>=24	Horas de capacitación y entrenamiento .
Compromiso y crecimiento profesional.	<i>Engagement.</i>	>=60%	>=85%	Medición del servicio interno / externo.
	<i>High potential.</i>	>=60%	>=85%	Medición del servicio interno / externo.

Fuente: Elaboración propia 2014.

2.3 Requerimientos y perfiles

A continuación, se desarrollan los perfiles de los puestos (tabla 32).

Tabla 32. Perfiles de los puestos

CARGO	RESPONSABILIDADES	PERFIL	TIPO DE CONTRATO
Gerente General	* Definir y planificar la dirección estratégica. * Planificar y controlar el presupuesto de inversiones y gastos. * Controlar las operaciones back y front office. * Responsable de las finanzas y el clima laboral.	* Formación: MBA, ingeniero industrial o administrador. * Experiencia: Mínima 05 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De marketing y atención al cliente. * Dominio: Procesos.	* Indefinido. * Horario flexible.
Gerente de Marketing y Ventas	* Definir los productos y servicios. * Planificar el presupuesto de marketing. * Planificar las campañas y promociones. * Responsable de los procesos marketing, ventas y TI.	* Formación: MBA, ingeniero industrial, comercial, administrador. * Experiencia: Mínima 05 años en ventas o puestos similares. * Conocimientos: De innovación, servicios y delivery. * Dominio: Procesos.	* Indefinido. * Horario regular.
Jefe de Cocina y Logística	* Planificar los productos de acuerdos a costos y recetas. * Logística de entrada, interna y salida. * Responsable de la operaciones de cocina, diseño y decoración de opciones saludables.	* Formación: Chef, cocinero senior. * Experiencia: Mínima 05 años en ventas o puestos similares. * Conocimientos: De restaurantes, catering y delivery. * Dominio: Procesos de cocina.	* Indefinido. * Horario regular.
Jefe de Nutrición y Delivery	* Definir y planificar las raciones saludables, costeo y forma de viabilizarlas. * Controlar las operaciones de entrega, cobranza y excepciones. * Responsable de las definiciones de asesoría y capacitación.	* Formación: Ingeniero alimentario o nutricionista. * Experiencia: Mínima 05 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De salud y tendencias de belleza. * Dominio: Procesos de innovación.	* Indefinido. * Horario regular.
Jefe de Contabilidad y RRRHH	* Definir y planificar la generación de las operaciones contables y de RR.HH. * Definir los filtros de contratación del personal, sus deberes y obligaciones. * Responsable de la generación de los EEFF, tributos y planillas.	* Formación: MBA, ingeniero industrial o administrador. * Experiencia: Mínima 05 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De marketing y atención al cliente. * Dominio: Procesos financieros y de RR.HH.	* Indefinido. * Horario regular.
Recepcionista y Call Taker	* Toma de pedidos. * Atención de excepciones. * Encuestas y asesoría.	* Formación: Secretariado, técnico administrativo. * Experiencia: Mínima 02 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De atención al cliente y asesoría nutricional. * Dominio: Simpatía, buen trato.	* Indefinido. * Horario regular.
Auxiliar de Cocina	* Preparación de opciones. * Acomodo de opciones.	* Formación: Cocinero, ayudante de cocina. * Experiencia: Mínima 02 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De cocina. * Dominio: Procesos de cocina.	* Indefinido. * Horario regular.
Auxiliar de Delivery	* Acomodo de opciones para pedidos. * Entrega y cobro de pedidos.	* Formación: Mensajería, ayudante de cocina. * Experiencia: Mínima 02 años en el sector o puestos similares. * Conocimientos: De cocina y asesoría nutricional. * Dominio: Simpatía, buen trato.	* Indefinido. * Horario regular.

Fuente: Elaboración propia 2014.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos para ofrecer un valor diferenciado a nuestros clientes consiste en brindar una “nueva cultura”, la cual se apoye en personal nuevo con nuevas competencias pero alineados a estándares de trabajo preestablecidos y con una búsqueda constante de colaboradores comprometidos y con alto potencial (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Estrategia de recursos humanos

		Competencias	
		Actuales	Nuevas
Personal	Actual	Incentivos / Motivación	Desarrollo de competencias
	Nuevo	Desarrollo del personal	Nueva cultura

Fuente: Elaboración propia 2014.

4. Presupuesto del Plan de RR.HH.

Tabla 34. Sueldos y salarios

	SUELDO BASICO (M)	APORTACIONES DEL COLABORADOR		APORTACIONES DEL EMPLEADOR		(A) SUELDO SUB TOTAL (M+N+O)	COSTO DE REPLAZO (B)	GRATE. (C)	CTS (D)	BONO (E)	SUELDO TOTAL AÑO (A)*12 + (B+C+D+E)
		ONP	5TA CATEGORIA	ESSALID (N)	SCTR (O)						
		13%	15%	9%	0.71%						
Gerente General - Administración	S/. 7,500	-975	-1,125	675	53	S/. 8,228	S/. 0	S/. 16,457	S/. 8,228	S/. 8,228	S/. 131,652
Gerente de Marketing - Ventas	S/. 5,000	-650	-750	450	36	S/. 5,486	S/. 0	S/. 10,971	S/. 5,486	S/. 5,486	S/. 87,768
Chef - Innovación	S/. 3,500	-455	-525	315	25	S/. 3,840	S/. 3,840	S/. 7,680	S/. 3,840	S/. 0	S/. 61,438
Nutricionista - Innovación	S/. 3,500	-455	-525	315	25	S/. 3,840	S/. 3,840	S/. 7,680	S/. 3,840	S/. 0	S/. 61,438
Contador - Tesorero	S/. 3,500	-455	-525	315	25	S/. 3,840	S/. 3,840	S/. 7,680	S/. 3,840	S/. 0	S/. 61,438
Recepcionista - Call Taker	S/. 750	-98	-113	68	5	S/. 823	S/. 823	S/. 1,646	S/. 823	S/. 0	S/. 13,165
Ayudantes de Delivery	S/. 750	-98	-113	68	5	S/. 823	S/. 823	S/. 1,646	S/. 823	S/. 0	S/. 13,165
Ayudantes de Cocina	S/. 750	-98	-113	68	5	S/. 823	S/. 823	S/. 1,646	S/. 823	S/. 0	S/. 13,165
						S/. 27,702					S/. 443,228

SUELDO TOTAL MES POR COLABORADOR	COLABORADORES	SUELDO TOTAL EMPRESA
S/. 10,971	1	10,971
S/. 7,314	1	7,314
S/. 5,120	1	5,120
S/. 5,120	1	5,120
S/. 5,120	1	5,120
S/. 1,097	2	2,194
S/. 1,097	6	6,583
S/. 1,097	6	6,583
S/. 36,936	19	S/. 49,004

Fuente: Elaboración propia 2014.

Tabla 35. Presupuesto de recursos humanos

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	TOTAL S/.	TOTAL S/.	TOTAL S/.	TOTAL S/.	TOTAL S/.	TOTAL S/.
Reclutamiento y selección de personal	S/. 4.900					
Ejecutivos	S/. 3.365					
Operativos	S/. 1.536					
Capacitación del personal		S/. 3.000	S/. 3.000	S/. 3.000	S/. 5.000	S/. 5.000
Funcional		S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 4.000	S/. 4.000
Empresarial		S/. 1.000	S/. 1.000	S/. 1.000	S/. 1.000	S/. 1.000
Sueldos y salarios		S/. 588.036	S/. 588.036	S/. 588.036	S/. 588.036	S/. 588.036
Ejecutivos		S/. 403.740	S/. 403.740	S/. 403.740	S/. 403.740	S/. 403.740
Operativos		S/. 184.296	S/. 184.296	S/. 184.296	S/. 184.296	S/. 184.296
TOTAL	S/. 4.900	S/. 591.036	S/. 591.036	S/. 591.036	S/. 593.036	S/. 593.036

Fuente: Elaboración propia 2014.

Capítulo VIII. Plan Financiero

Para el análisis económico-financiero del proyecto se tomará como plazo un periodo de 5 años en los que el proyecto deberá ser rentable.

1. Supuestos y políticas

Los supuestos tomados para el presente análisis financiero se aprecian en la tabla 35:

Tabla 36. Principales supuestos

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Fuente
Inflación	6,1%	6,2%	6,2%	6,2%	6,2%	Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 (MEF)
Periodo de Evaluación	2015 - 2019					Periodo propuesto del plan de negocio
Moneda	Nuevos Soles					
Precios	Se considera precios constantes					
Depreciación	Edificios y construcciones 5% Edificios y construcciones 20% Equipos de procesamiento de datos 25% Muebles y enseres 10% Otros bienes del activo fijo 10%					Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N° 179-2004-EF Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N° 122-94-EF
Impuesto a la Renta	30%	30%	30%	30%	30%	Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta
Distribución de utilidades	5%	5%	5%	5%	5%	Decreto Legislativo N° 892

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Dado que es un proyecto que recién se inicia, se ha elaborado una proyección de flujos del 2015 al 2019. También se ha realizado un análisis de impacto en un periodo de evaluación de 5 años.

La moneda en que se realiza el flujo de caja, financiamiento y los estados financieros proyectados, son en la moneda nacional (nuevos soles).

Para el cálculo de la depreciación se ha utilizado el método de línea recta de acuerdo al TUO de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por D.S N° 179-2004-EF y normas modificatorias. La tasa del Impuesto a la Renta también se ha fijado según el Capítulo VII del mencionado TUO.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

A continuación, se presenta el presupuesto de ingresos y costos tomando en cuenta los precios comparables del mercado sin IGV y la demanda obtenida durante los cinco primeros años del proyecto. Asimismo, el análisis del punto de equilibrio mensual para el primer año (2015) de operación (ver las tablas 36 y 37).

Tabla 37. Presupuesto de ingresos y costos

Año	Información	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad ventas		280.800	364.305	493.430	682.221	964.206
Valor de venta unitario	9,32					
Ingresos totales		2.617.627	3.396.060	4.599.775	6.359.689	8.988.361
Costo de ventas unitario	-6,08					
Costo de ventas total		-1.707.110	-2.214.772	-2.999.786	-4.147.530	-5.861.842
Total Margen		S/. 910.518	S/. 1.181.288	S/. 1.599.990	S/. 2.212.159	S/. 3.126.519

Fuente: Elaboración propia 2014.

Tabla 38. Punto de equilibrio

Alquiler Local(CF) + Sueldos Admin. + Cocina + Delivery	S/. 53,753.00	
Costo variable unitario(Cvu)	S/. 6.08	
Valor venta (Vvu)	9.32	
Margen de contribución unit. (MC U)	S/. 3.24	
Tipo de Cambio	2.8	
Unidades vendidas diarias	900	
Días del mes	26	
Unidades Vendidas mes	23,400	
PE (Q) = CF / MC	16,577 Platos	18 Días
PE (S) =	S/. 154,533 Soles	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Estados financieros y flujo de caja

Se ha elaborado el flujo de efectivo económico y financiero considerando las cifras proyectadas durante los cinco años del proyecto. Dicho flujo puede ser observado en el anexo 9.

Las ventas y costos fueron proyectados, así como todos los costos de operaciones que se detallan en el anexo 7 y los estados financieros en los anexos 10 y 11. La inversión está concentrada fuertemente en costos de implementación, activos fijos tangibles e intangibles que serán necesarios para las operaciones del negocio.

El Valor Presente Neto (VAN) financiero, incluyendo el financiamiento, fue S/. 856.535 positivo, lo cual indica la posibilidad del proyecto. Las variables utilizadas se encuentran en el anexo 9.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) financiera es superior al costo de oportunidad, lo cual también indica que el proyecto es factible (ver tabla 38).

Tabla 39. Cálculo del VAN y TIR

VAN económico	986.045
Tasa dscto WACC	10,6%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	79,5%

VAN Financiera	856.535
Tasa dscto (COK)	13,8%
TIR financiera	154,8%

	Años	1	2	3	4	5
Cálculo de TIR						
Flujo económico	-235.150	68.543	160.693	244.599	550.776	964.243
Flujo financiero	-59.900	22.313	118.859	202.392	507.354	919.484

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Estructura de financiamiento

La inversión total fue de S/. 400.499, de los cuales más del 50% fue aporte de los socios, incluye activos y capital de trabajo, y el restante se financió directamente con una entidad financiera. Dicho importe ascendió a S/. 175.249. Para el cálculo de los intereses con el banco se consideró una tasa efectiva (TEA) del 10% durante un periodo de cinco años, obteniéndose una cuota anual de S/. 46.230 (ver tabla 39).

Tabla 40. Financiamiento

Software	10.000
Unidades de transporte (4 camionetas BOW)	168.000
Implementación, equipos y mobiliarios	172.499
CAPEX (S/.)	S/. 350.499

Financiamiento (50%)	S/.	175.249 (A)
Aporte de inversión de socios (50%)	S/.	175.249 (B)
Aporte capital de trabajo de socios		50.000 (C)
Aporte total socios (capital social)		225.249 (B) + (C)
Inversión total		400.499 (A) + (C)
Tasa de interés (TEA)		10%
Plazo (años)		5
Pago		-46.230

Cronograma de pagos financiamiento inversión

Año	Saldo capital	Principal	Intereses	Cuota
1	175.249	28.705	17.524,94	46.230
2	146.544	31.576	14.654,40	46.230
3	114.968	34.734	11.496,8	46.230
4	80.234	38.207	8.023,45	46.230
5	42.028	42.028	4.202,76	46.230

Efecto tributario del interés del IR

Año	Efecto
1	5.257
2	4.396
3	4.024
4	2.808
5	1.471

Fuente: Elaboración propia, 2014

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Considerando la variable volumen de ventas, para el análisis de sensibilidad hemos considerado un escenario en el que no se logre atender al 100% del mercado meta anual, sino solo un 80%. Para el escenario optimista, se consideró una captación del 110% del mercado meta. Por lo cual, haciendo una simulación en el VAN y TIR, los resultados serían los siguientes (ver tabla 40):

Tabla 41. Sensibilidad por escenarios

Escenario	Porcentaje mercado meta	VAN		TIR	
		Económico	Financiero	Económico	Financiero
Pesimista	80%	434.419	374.979	46,7%	79,0%
Normal	100%	986.045	856.535	79,5%	154,8%
Optimista	110%	1.366.911	1.197.295	104,8%	238,6%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tomando los resultados, podemos observar que el proyecto puede soportar una menor y mayor desviación en la demanda, siempre y cuando se ajuste a la estructura de costos y la capacidad instalada operacional.

6. Planes de contingencia

Las variables o factores a considerar para el caso de un ajuste en el proyecto serían:

- Encarecimiento de los insumos de materia prima y mano de obra.
- Una recesión en la economía que genere un aumento en los precios.
- Disminución de la tasa de crecimiento del sector gastronómico.
- Disminución de puestos de trabajo u oficinas en las zonas de cobertura.
- Aparición de productos sustitutos y similares al proyecto.

En el supuesto de que se dé alguna de estas contingencias se deberá proceder con un plan mucho más agresivo de captación de clientes frente a la disminución de la demanda, posiblemente recurrir a las alianzas estrategias para reducir los costos con socios de negocios como proveedores de materia prima y mano de obra, ampliar el segmento de atención a personas que vivan y no solo trabajen en el distrito, y reforzar la publicidad por redes sociales.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. El número de empresas que se encuentran en el distrito de San Isidro según el último censo es de 5,075 y según la estadística ocupacional del Ministerio del Trabajo para el año 2013 es de 135,300 personas, por tanto, según la muestra realizada para estimar la demanda las personas que cumplirían con las características de preferir comida saludable y estarían de acuerdo en adquirirla a un precio entre S/.10 y S/.15 son el 78%, significa que existe una demanda potencial de 105,534 clientes y un público objetivo de 38,46% es decir 40,590 clientes, un mercado meta estimado del 7.5% (entrevista a expertos y fuentes secundarias del sector gastronómico) que equivale a unos 3,044 clientes al año que se podrían atender, con diferentes frecuencias de uso del servicio.
2. El proyecto requiere una inversión total de S/ 400,499, con un aporte de socios de S/. 225,549 y un financiamiento de S/. 175,249 con una TEA del 10% para un periodo de 5 años, así mismo luego de realizar el análisis financiero se obtienen resultados favorables, un VANE de S/. 986,045 una TIRE de 79.5%, un VANF de S/. 856,535 y una TIRF de 154.8% indicando que el proyecto es viable y que la inversión produce ganancias superiores a las exigidas por los accionistas.
3. La factibilidad del proyecto está sustentada también por el crecimiento del sector que se encuentra en promedio en el orden del 8,5% anual y la cobertura de las preferencias del público objetivo, debido a que el proyecto a internalizado como prioridad los insights de variedad con buen sabor, asesoría nutricional como cultura corporativa y agilidad en todos sus procesos certificados y con inclusión de tecnología en los mismos.
4. El éxito del negocio radicaría en contar con un número mínimo de unidades vendidas al mes el cual sería de 16,577 opciones saludables, por un valor de venta promedio de S/. 9.32 y un margen de contribución unitario de S/. 3.24, lo cual se lograría en promedio al día 18, generando un ingreso de S/. 154,533, por otro lado, apreciar que el número de opciones saludables podría reducirse hasta inclusive en un 41.16%, pero aún nos mantendríamos en equilibrio.
5. El sistema de atención al cliente debe ser ágil, integral y de valor (brindar asesoría nutricional y mostrarse cercano al cliente), enfocado en cada perfil único y particular del cliente, para tal fin se debe contar con una solución CRM, un ERP para la integración de sus procesos y certificaciones de puntos de control (HACCP) y estandarización de sus procesos relevantes a través de la norma ISO 9001, también soluciones de BI para las correlaciones de gustos y preferencias y una red de delivery principal y otra de apoyo (backup) a fin de atender a nuestros clientes de manera diferenciada.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el plan de negocios dado que generaría altos beneficios para los accionistas, colaboradores y clientes, evaluar constantemente las variables claves que influyen en la generación de ingresos lo cual se sustenta en el número de opciones saludables vendidas en un número mayor a 16,577 y el promedio de precio de venta mayor a S/. 10 a través de soluciones sistémicas de seguimiento diario.

2. Se recomienda hacer un reforzamiento con campañas de marketing que brinden capacitaciones sobre nutrición, salud, compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social y económica que cada persona debe tener, afrontando con esto último una distinción con la informalidad y promoviendo el vínculo seguro de las empresas con los clientes.

3. Se recomienda establecer criterios sólidos junto con el área de RRHH y expertos del medio a fin de contratar un equipo humano idóneo, el cual este comprometido, dispuesto a aprender y sea promotor de nuestra cultura de servicio para sostener el modelo de negocio basado en variedad (innovación de calidad), asesoría (múltiple y constante) y agilidad (rapidez para dar respuesta), el cual debería estar siempre motivado, comprometido y se caracterice por ser early adopter y digital 100% a fin de dar un óptimo servicio.

4. Se recomienda trabajar de manera sostenida a través de diferentes medios para impulsar el fortalecimiento de la marca, el ofrecimiento de opciones saludables estándares y la capacidad de armar combos de acuerdos a gustos o preferencias tales como fechas especiales, dietas, fiesta inminente, salud, energía, etc. con precios y descuentos especiales de tal forma de poder incrementar la fidelización y la recurrencia en la compra.

5. Se recomienda analizar constantemente los hábitos de consumo de nuestros clientes y proponer diferentes canales de acercamiento, evaluando los que tienen mayor grado de conversión (de prospectos a clientes) a fin de poder encaminar y priorizar las acciones a seguir y poder llegar a cumplir los objetivos propuestos

Bibliografía

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2014). *Niveles socioeconómicos 2013*. Lima: APEIM.
- Asociación Peruana de Gastronomía – APEGA (2014). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Lima: APEGA.
- Datum Internacional (2014). *Hábitos de alimentación saludable*. Lima: Datum.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- García Vega, E. (2010). *Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2014). *Índice temático principales indicadores*. Lima: INEI.
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2009). *Tendencias en salud y alimentación*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de marketing*. Décimo primera edición México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012) *Dirección de mercadotecnia*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D’Andrea, G.; Huete, L.; & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios*. Segunda edición. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ta ed. México: Pearson Educacion.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2014). “*Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*” ”. <www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). *Anuario estadístico sectorial 2012*. Lima: MTPE.
- Municipalidad de San Isidro (2014). *Publicaciones año 2014*. Lima: MSI.
- Texto Único Ordenado de la ley del Impuesto a la Renta (2004) aprobado por el Decreto Supremo N° 179-2004-EF.
- Reglamento de la ley del Impuesto a la Renta (1994) aprobado por el Decreto Supremo N° 122-94-EF.
- Decreto Legislativo N° 892 (1997)

Anexos

Anexo 1. Valoración de recursos y capacidades

VALORACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES					
Nº	CAPACIDADES	IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA	TOTAL	DESCRIPCIÓN
R1	Proceso de INNOVACIÓN Y <i>MARKETING</i>	10	9	90	* Definición e Implementación de nuevos productos y mejoras en el servicio
R2	Proceso de RR. HUMANOS	10	9	90	* Definición del número adecuado de colaboradores, perfiles, horarios, esquema de sueldos e incentivos y de producir el bien /brindar el servicio
R3	RED DE DISTRIBUCIÓN (Para <i>Delivery</i>)	10	8	80	* Contar con una red eficiente que permita realizar las entregas de manera oportuna - <i>Delivery</i>
R4	Proceso de VENTAS POS y POST VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE	10	8	80	* Equipos informáticos, personal ad-hoc, procesos estandarizados y ágiles en atención
R5	Proceso de OPERACIONES, Y EQUIPOS	10	8	80	* Equipos, herramientas y materiales en óptimas condiciones en su funcionamiento
R10	Reconocimiento de MARCA	10	8	80	* Fortalecer la marca Menú Opción
R6	Proceso de LOGÍSTICA	9	8	72	* Recursos logísticos de calidad, a tiempo, etc. para la operación
R7	Proceso FINANCIERO	9	8	72	* Se requiere capital inicial, capital de trabajo para las operaciones
R9	Proceso de INFORMÁTICA	8	9	72	* Equipos y solución de tecnología para realizar un seguimiento nutricional de los clientes por perfiles y generar recomendaciones
R11	Proceso de LOCALIZACIÓN de TERRENOS - Ubicaciones / Cobertura geográfica	8	8	64	* POS Estratégicamente Ubicados
R8	Proceso de SUMINISTROS Y ECONOMATO	7	7	49	* Útiles para la operación

Nº	CAPACIDADES	IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA	Total	DESCRIPCIÓN
C1	GESTIÓN RRHH	10	9	90	* Gestores del talento humano que buscan la fidelidad de nuestros colaboradores
C2	GESTIÓN INNOVACIÓN Y <i>MARKETING</i> (Desarrollo de productos - variedad)	10	9	90	* Investigación del mercado. * Diseño, desarrollo y mejora de productos y servicios que brinda respuestas ágiles a las expectativas del cliente (menús variados)
C3	Asesoría Nutricional	10	9	90	* Asesoría nutricional dado que todos los colaboradores tienen la "cultura del nutricionista"
C4	VENTAS (Atención estandarizada y puntualidad)	10	9	90	* Conocimiento del Cliente y Atención Ágil (Procesos y TI) ... Medio de Pago, Colas Mínicas, <i>Delivery</i> , Internet, Kioscos Multimedia, etc.
C5	GESTIÓN DIRECTIVA	9	9	81	* Personal capacitado y con experiencia en el rubro de <i>retail</i> y restaurantes (<i>fast food</i>)
C6	SERVICIO DE POSTVENTA	9	9	81	* Procesos estandarizados y control del servicio postventa, conocimiento del cliente.
C7	GESTIÓN OPERACIONES	8	8	64	* Conocimiento y experiencia en las operaciones de elaboración y entrega a tiempo, calidad, etc. de los productos para los clientes
C8	GESTIÓN LOGÍSTICA Y DE COMPRAS	8	8	64	* Conocimiento y experiencia en los procesos de logística de gestión de inventarios, compras, almacenamiento y distribución
C9	GESTIÓN FINANCIERA	8	8	64	* Personal que conoce el negocio que permite el calce financiero, estructuras de financiamiento y que aumenta el valor de la empresa, pero con mínimo historial crediticio
C10	GESTIÓN INFORMÁTICA	6	8	48	* Colaboradores que alinean las soluciones TI con las estrategias/planes del negocio

Anexo 2. Entrevistas a expertos

N°	Preguntas (entrevistas a 20 expertos)	Conclusiones generales
1	Pensamos establecer un negocio que consiste en comercializar comida variada con asesoría nutricional que ofrezca opciones saludables (menus) predefinidas y personalizadas sobre la base de una recomendación nutricional. ¿cree usted que las opciones saludables serían las correctas?, ¿en qué distrito?, ¿qué le gustaría encontrar?	Si son las correctas, se buscaría encontrar algo rico, consistente en el almuerzo y sobretodo variado. Dirigido de preferencia a un público que trabaja en oficinas en los distritos de San Isidro y Miraflores.
2	Además pensamos ofrecer opciones saludables definidas por el cliente sobre la base de ciertos insumos, ¿cuáles cree usted que podrían ser estos insumos?	En general de todo pero de forma balanceada y en las cantidades apropiadas. Entre las principales estarían las verduras, frutas, cereales, carnes blancas, entre otros.
3	Las opciones saludables elegidas por el cliente deberían contar con la conformidad de un "Programa <i>on-line</i> de conocimiento del perfil nutricional del cliente" indicando las calorías, proteínas, antioxidantes y vitaminas. ¿cree usted que este programa le brindaría valor al cliente?, ¿por qué?, ¿valoraría el cliente la asesoría nutricional o qué otra cosa valoraría?	Sí brindaría valor, ya que estaría más cerca de la alimentación del cliente y ayudaría a controlar su dieta y prevenir posibles enfermedades. Sí, el cliente estaría mejor informado sobre temas de nutrición y alimentación que les permitiría cambiar sus hábitos de consumo tradicionales.
4	¿Cuáles creería usted que deberían ser la edades de nuestro público objetivo?	Entre los 15 y 65 años, el género es indiferente.
5	¿Cree usted que la venta podría ser directa o por <i>delivery</i> y en qué horarios de atención? ¿ Cuáles deberían ser los rangos de los precios?	De preferencia vía <i>delivery</i> , todos los días, de 8 a.m. a 8 p.m. Entre 10 y 15 soles
6	¿Cree usted que algunas actitudes del personal tales como calidad de la atención y rapidez son muy importantes, o cuáles deberían tener?, ¿deberían ser hombres o mujeres, de que edades y géneros?	Sí, la cortesía, amabilidad y carisma son fundamentales para una adecuada atención al cliente. El género sería indistinto y de preferencia personas jóvenes mayores de 18 años.
7	Dado nuestro público objetivo, ¿cuáles cree usted que serían las campañas de <i>marketing</i> más eficaces (emotivas felices / tristes, históricas) y por qué medios (redes sociales, volantes, radio, tv, etc)? ¿Cómo fidelizo a mis clientes, dado la fuerte influencia de la comida chatarra?	Deben ser emotivas, que emanen felicidad y ser transmitidas principalmente por las redes sociales. A través de campañas de información nutricional, descuentos y promociones.
8	¿ Cree usted que el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social son apreciados y brinda valor a nuestros clientes?, ¿por qué?	Sí es apreciado, el cuidarse uno mismo debe generar conciencia de ser responsable con nuestra naturaleza y medio ambiente.
9	¿Cómo aprecia usted la tendencia del mercado y el crecimiento de la comida saludable; crece, disminuye y en qué edades y géneros? ¿Qué otros servicios relacionados se podrían brindar al cliente? ¿Conoce algunas opciones similares en nuestro mercado actual y cuáles?	En crecimiento, la gente en general como los jóvenes mayores de 18 años y de ambos géneros reconocen su interés por llevar una alimentación saludable, sin embargo no saben elegir por falta de información. Relacionados también con la belleza y estética personal. No
10	¿En la actualidad, cuán informada cree que está la persona sobre los alimentos que consume diariamente? Nada, muy poco, poco, suficiente o bastante.	La gente en general conoce muy poco el tema de alimentación saludable. Pero cada vez hay más interés por saberlo.

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 3. Encuesta propuesta

Encuesta para preferencia de comida saludable

I Pronóstico

¿Acostumbra usted consumir alimentos saludables en las comidas del día?

- 1) ¿Le gusta comer comida saludable?
- a) Sí
 - b) No
 - c) Otro, especifique? _____

2) ¿A qué hora le gusta comer a usted algún tipo de comida saludable?

- a) Desayuno
- b) Almuerzo
- c) Cena
- d) Otro, especifique? _____

3) ¿En qué horario usted pediría algún tipo de comida saludable?

- a) Antes de la 1pm
- b) De 1pm a 2pm
- c) De 2pm a 4pm
- e) Después de las 4pm, especifique? _____

4) ¿Con qué frecuencia usted come algún tipo de comida saludable en la semana?

- a) De 1 Días por semana
- b) De 2 Días por semana
- c) De 3 Días por semana
- d) De 4 Días por semana
- e) De 5 Días por semana
- f) De 6 Días por semana

II Diseño del Producto y Envase

Gusto de los productos y envases por parte de los consumidores.

5) ¿Qué aspectos considera usted deberían tener las comidas saludables?. Indique las 3 principales

- a) Menús variados, bajas en calorías y de buen sabor
- b) Orientación nutricional
- c) Buena presentación de los envases
- d) Atención rápida
- e) Bajo precio
- f) Otros, especifique? _____

III Análisis del Comprador / Segmentación

Se busca las características de los usuarios, sus necesidades y sus preferencias.

6) ¿Cuál es sexo?

- a) Masculino
- b) Femenino

7) ¿Cuál es su edad?

- a) 18 a 20 años
- b) 21 a 25 años
- c) 26 a 30 años
- d) 31 a 35 años
- e) 36 a más años
- f) Otros, especifique? _____

8) ¿En qué distrito usted vive?

- a) San Isidro
- b) Miraflores
- c) Surco
- d) San Borja
- e) Otros, especifique? _____

IV Fijación de Precios

Se busca información sobre la elasticidad de la demanda al precio.

Conocer el máximo precio que el comprador está dispuesto a pagar.

10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona en un restaurante de este tipo?

- a) Menos de 7 Soles
- b) Entre 8 y 12 soles
- c) Entre 13 y 16 soles
- d) Entre 17 y 20 soles
- e) Más de 20 Soles

V Procesos de elección y procesos de información

Cómo obtienen información los compradores y como hacen sus elecciones.

Cómo se informan de las nuevas propuestas

11) ¿De la siguiente lista seleccione usted tres comidas saludables que serían de su preferencia?

- a) Hamburguesas nutritivas bajas en calorías
- b) Menús bajos en calorías
- c) Ensaladas de frutas
- d) Variedad de ensaladas frescas
- e) Desayunos *light* y jugos
- f) Pasteles a base de cereales nutritivos
- g) Pizzas vegetarianas
- h) Bebidas calientes como emoliente, quinua, avena, soya y maca.
- i) Otros, indique cuál y por qué _____

12) ¿Cuando usted consume comida saludable con qué bebida suele acompañarla?

- a) Refrescos de frutas variados
- b) Refrescos embotellados
- c) Gaseosas
- d) Refrescos *light*
- e) Energizantes
- f) Café
- g) Infusiones (te, manzanilla, etc)
- h) Ninguna bebida, cuál y por qué _____

13) ¿Cuando usted consume comida saludable con qué guarnición le gustaría acompañarla?

- a) Arroz
- b) Ensaladas
- c) Verduras sancochadas
- d) Pure
- e) Ninguna guarnición, por qué _____

14) ¿ Qué genero y edades piensa usted que deberían ser el personal de atención al cliente ?

- a) Masculino jóvenes
- b) Femenino jóvenes
- c) Maculino y femenino, jóvenes
- d) Maculino y femenino no tan jóvenes
- e) Otros, especifique _____

15) ¿ A quién considera usted importante al momento de decidir o pedir recomendación sobre un plato de comida saludable ?. Indique las 2 principales

- a) Personal de atención directa
- b) Cheff
- c) Nutricionista
- d) Promotor del restaurante o telefónico
- e) Otro cliente
- f) A ninguno, especifique cual _____

16) ¿ Cuáles de estas eslógenes te llama más la atención?. Indique las 2 principales

- a) Donde comer es un placer
- b) Donde tu vida es lo mas importante
- c) Donde la comida no es *fast food*
- d) El saludable sabor de casa
- e) Donde elegir es saludable
- f) Proponga uno _____

17) ¿ Cuántas calorías en promedio se recomienda que debe consumir diariamente una persona?

- a) Mas de 2.500
- b) Entre 2.001 y 2.500
- c) Exacto 2.000
- d) Entre 1.501 y 1.800
- e) Entre 1.001 y 1.500
- f) Menos de 1.000

VI Distribución

Seleccionar las áreas geográficas donde se establecen las sucursales.

18) ¿En qué zonas ó lugares usted preferiría consumir algún tipo de comida saludable ?

- c) Puestos de comida restaurantes o en Centros comerciales
- a) En su centro de trabajo trabajos (vía *delivery*)
- b) Cafés o juguerías
- d) Otros, especifique _____

19) ¿ Si lo prefiere consumir en puestos de comida en centros comerciales, en que lugares sería de su preferencia ?

- a) En el patio de comida en Larcomar en Miraflores
- b) En el centro comercial Camino Real en San Isidro
- c) En el patio de comida de Saga en San Isidro
- d) Cercano a las tiendas del Ovalo Gutiérrez en Miraflores
- e) Otros, especifique _____

VII Análisis de las Estrategias

Seleccionar las diferentes combinaciones y niveles para los factores de la estrategia de *marketing* (precio, promoción, producto y distribución)

20) ¿ Qué aspectos usted considera importantes en un establecimiento de comida saludable ?

- a) Buena atención y rapidez
- b) Buena ubicación
- c) Buen precio
- d) Buen sabor
- e) Buen ambiente e infraestructura
- f) Otros, especifique _____

21) ¿ Qué aspectos usted considera importantes a la hora de elegir por la comida saludable ?. Indique las 3 principales

- a) Estética y belleza
- b) Salud, estilo de vida
- c) Moda, amigos
- d) Salir fuera de casa
- e) Orientación nutricional para el cliente
- f) Otros, especifique _____

22) ¿ Qué regalo o descuentos le gustaría recibir usted por las consumos de comida saludable ?

- a) Un descuento para próximas compras
- b) Cita personalizada con un nutricionista
- c) Un raspa y gana
- d) Un descuento en otras tiendas
- e) Otros, especifique _____

3) ¿Cuál de estas razones son por las que usted solicita comida saludable ?

- a) Compartir con familia
- b) Compartir con los amigos
- c) Falta de tiempo
- d) Gusto por la comida
- e) No cocinaron en casa
- d) Ninguna, indique por qué _____

VIII Promocion

Ayuda a generar y evaluar los planes de publicidad; forma de compensar a los vendedores.

Definir los medios publicitarios donde el producto será anunciado.

23) ¿A través de qué medios de comunicación le facilitaría conocer las promociones, lanzamientos de nuevos productos, publicidad, etc?.

- a) Página web
- b) Facebook
- c) Periódicos y revistas
- d) Comentario de boca a boca
- e) Televisión
- f) Radio
- g) Otros, especifique _____

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Factores y conclusiones de los resultados de la encuesta

Factores investigados	Conclusiones
Proceso de elección y Proceso de Información Como obtienen información los clientes	El 43% elije menús bajos en calorías El 25% elije una variedad de ensaladas frescas El 15% elije una variedad de ensaladas de frutas El 35% elije refrescos a frutas variados El 25% elije una variedad de refrescos embotellados El 15% elije una variedad de gaseosas. La guarnición más solicitada es la ensada con un 50% de preferencia y el 35% la prefiere sancochada. El 62% opina que el promedio de calorías que una persona debe consumir al día es mayor a 2.000 El 45% les gustaría consultar a un nutricionista al momento de elegir sus alimentos.
Distribución Áreas geográficas	El 48% preferiría consumir algún tipo de comida saludable en su centro de trabajo y a un 37% le gustaría comer en restaurantes o centros comerciales.
Estrategia La mejor combinación y factores relevantes	El 45% prefiere que los alimentos saludables sean de buen sabor y bajas calorías . El 35% prefiere una orientación nutricional y calidad en servicio. El 40% considera como aspectos importantes, la salud belleza y con un adecuado estilo de vida. El 45% señala como importante el factor tiempo al momento de solicitar por <i>delivery</i> algún tipo de comida saludable. El 20% indica como factor importante compartir con amigos y familia.
Promoción Publicidad	El 30 % elije la página web como medio de comunicación, promoción y publicidad El 25 % elije el facebook como medio de comunicación, promoción y publicidad

Factores investigados	Conclusiones
Pronóstico La demanda potencial por la comida saludable	Al 78% de los encuestados les gusta comer algún tipo de comida saludable El 45% de los encuestados frecuenta comer algún tipo de comida saludable 1 vez a la semana. El 38,46 % de quienes frecuentan comer algún tipo de comida saludable lo prefieren en el horario del almuerzo. El 60 % prefiere comer en el horario de 1 a 2 de la tarde.
Diseño del producto Características solicitadas en las comidas saludables	El 46% desean que sean variados, bajas en calorías y de buen sabor. El 34% prefiere una mayor información y orientación nutricional.
Análisis del comprador / Segmentación Características del cliente	El 65% de los encuestados de preferencia por la comida saludable tiene entre 26 y 35 años, de los cuales el 60% fueron de sexo femenino. El 65% de los encuestados que trabajan en San Isidro manifestaron no vivir en dicho distrito sino que provienen de otros.
Fijación de precios Estimación de precios	El 55% de los encuestados estiman que el precio que estarían dispuestos a pagar fluctúan entre 8 y 12 soles El 35% de los encuestados estiman que el precio que estarían dispuestos a pagar fluctúan entre 13 y 16 soles El 20% de los encuestados estiman que el precio que estarían dispuestos a pagar fluctúan entre 17 y 20 soles

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Matriz MPEC

MPEC - MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (VALORAR ESTRATEGIAS)									
Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		PA = Puntaje de atractividad	CA = Clasificación acumulada	PA = Puntaje de atractividad	CA = Clasificación acumulada	PA = Puntaje de atractividad	CA = Clasificación acumulada	PA = Puntaje de atractividad	CA = Clasificación acumulada
OPORTUNIDADES									
1. Estabilidad política de gobierno	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12
2. Incremento recaudación tributaria	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	1.00	0.02	1.00	0.02
3. Fomento de la normalización	0.03	2.00	0.06	4.00	0.12	3.00	0.09	2.00	0.06
4. Crecimiento del PBI y consumo interno	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
5. Estabilidad de los índices de inflación, tipo de cambio y tasas de interés	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
6. Búsqueda personal de opciones saludables y la estética	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	2.00	0.40	2.00	0.40
7. Sociedad con deseo de comodidad y facilidades del servicio	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30
8. Mayor acceso a internet y crecimiento del comercio electrónico	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14
9. Ritmo acelerado de cambios tecnológicos	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	2.00	0.04	2.00	0.04
10. Cuidado del medio ambiente	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04	2.00	0.04
11. Crecimiento del interés social responsable	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04	3.00	0.06
12. Promoción de la comida saludable	0.01	4.00	0.04	2.00	0.02	3.00	0.03	4.00	0.04
13. Promoción de la formalización de las empresas	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	2.00	0.02	2.00	0.02
AMENAZAS									
1. Crisis internacional	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	3.00	0.03	2.00	0.02
2. El aumento de los alquileres por m ² en el distrito de San Isidro	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06
3. Aumento de empresas del rubro gastronómico y de comida saludable	0.12	3.00	0.36	1.00	0.12	2.00	0.24	2.00	0.24
4. La creciente demanda de colaboradores para negocios de retail y el rubro gastronómico	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06
5. El Aumento demográfico mundial y el crecimiento de una cultura saludable que encarece los insumos	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15
6. Encarecimiento de los insumos debido a los fenómenos naturales (lluvias, terremotos, etc.) y por las actividades del hombre	0.02	3.00	0.06	1.00	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04
SUB TOTAL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	1.80		3.41		2.66		2.85		2.81
FORTALEZAS									
1. Marketing e innovación (investigación, desarrollo de productos, publicidad)	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60
2. Gestión y RRHH (capacitación constante y desarrollo humano)	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	2.00	0.24	2.00	0.24
3. Orientación nutricional especialidad (cultura de la asesoría)	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	1.00	0.15	1.00	0.15
4. Atención rápida con calidad (inclusión integral de la tecnología)	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30
5. Operaciones (Diseño, implementación y gestión de los procesos)	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	1.00	0.07
6. Finanzas (inversiones, gastos, accesos a créditos, capital de trabajo, periodo de pago)	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
DEBILIDADES									
1. Reconocimiento de marca y presencia en el mercado (cartera de clientes)	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
2. Gestión inmobiliaria y cobertura geográfica	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08
3. Soluciones logísticas (SCM: homologación de proveedores, compras, almacenamiento, distribución y logística inversa)	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06
4. Servicios complementarios relacionados	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	1.00	0.02	1.00	0.02
SUB TOTAL FORTALEZAS Y DEBILIDADES	1.80		3.60		2.38		1.88		1.82
TOTAL	2.80		7.01		5.04		3.93		3.83

Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4.00	Alto	Altamente atractivo	E1: Soluciones saludables, asesoradas por nutricionista, con inclusión integral de tecnología
	3.00	Medio	Razonablemente atractivo	E2: Estandarización y certificación de los procesos
	2.00	Bajo	Algo atractivo	E3: Alianzas con centros comerciales, proveedores y empresas de servicios
	1.00	Nada importante	No atractivo	E4: Campañas de marketing para cuidar la salud, el medio ambiente y hacer frente a la informalidad del sector.

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 6. Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente

1) ¿Cuál es su grado de satisfacción general con MENU OPCIÓN?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Completamente insatisfecho

2) ¿De los siguientes atributos, cual considera usted es la mayor medida se debería mejorar ?

- a) Calidad de la comida
- b) Variedad
- c) Precio
- d) Sabor
- e) Asesoría
- f) Rapidez

3) ¿ Recomendaría usted MENU OPCIÓN a un amigo ?

- a) Seguro que sí
- b) Probablemente
- c) Probablemente no
- d) Seguro que no

4) ¿ Con qué frecuencia usted pide MENU OPCIÓN?

- a) Diariamente
- b) Varias veces a la semana
- c) Una vez a la semana
- d) Varias veces al mes
- e) Una vez al mes
- f) Varias veces al año
- g) Es la primera vez
- h) Nunca lo he pedido

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 7. Presupuesto de Operaciones

CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE	TOTAL	TIEMPO (MESES)	CLASE	INVERSIÓN	GASTO (MENSUAL)	COSTO	COSTO FIJO TOTAL (MENSUAL)	COSTO VARIABLE UNIT	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN (AÑOS)	IMPORTE DE DEPRECIACIÓN (MENSUAL)
Inmuebles												
Habilitación de cocina	1	15.000	15.000		Inversión	15.000					120	125
Habilitación de oficinas	3	7.000	21.000		Inversión	21.000					120	175
Habilitación de almacén de alimentos	1	10.000	10.000		Inversión	10.000					120	83,33
Habilitación de camerinos y servicios higiénicos	2	6.000	12.000		Inversión	12.000					120	100
Habilitación de recepción	1	5.000	5.000		Inversión	5.000					120	41,66
Equipos												
Cocina industrial	3	4.000	12.000		Inversión	12.000					120	100
Parilla industrial	3	1.350	4.050		Inversión	4.050					120	33,75
Sistema de extracción de aire y ventilación	1	15.000	15.000		Inversión	15.000					120	125
Sistema de extintores	6	150	900	6	Gastos		150					
Sistema de seguridad prosegur	1	200	200	1	Gastos		200					
Refrigeradora - congeladora industrial	2	3.500	7.000		Inversión	7.000					120	58,33
Ollas y sartenes	20	120	2.400		Inversión	2.400					120	20
Licadoras y batidoras	4	600	2.400		Inversión	2.400					120	20
Sangucheras y tostadoras	4	400	1.600		Inversión	1.600					120	13,33
Hornos	4	3.000	12.000		Inversión	12.000					120	100
Cuchillos	10	40	400		Inversión	400					120	3,33
Espumaderas	10	25	250		Inversión	250					120	2,08
Abrelatas, destapadores y afiladores	8	30	240		Inversión	240					120	2
Utensilios - platos y bandejas	20	35	700		Inversión	700					120	5,83
Muebles												
Mobiliario para oficinas	4	250	1.000		Inversión	1.000					120	8,33
Mesas industriales	4	1.250	5.000		Inversión	5.000					120	41,66
Estanterías industriales	6	1.500	9.000		Inversión	9.000					120	75
Consumibles												
Gorros	12	25	300	2	Gastos		150					
Mandiles	12	20	240	2	Gastos		120					
Cubre boca	12	8	96	1	Gastos		96					
Guantes	12	8	96	1	Gastos		96					
Habilitación de boletas y facturas (millar)	50	15	750	3	Gasto		250					
Tapers descartables	10.000	0,25	2.500		Costo			Variable		0,25		
Vasos	10.000	0,1	1.000		Costo			Variable		0,10		
Cubiertos	10.000	0,1	1.000		Costo			Variable		0,10		
Servilletas	10.000	0,02	200		Costo			Variable		0,02		
Bolsas degradables	10.000	0,25	2.500		Costo			Variable		0,25		
Uniformes de <i>delivery</i>	6	50	300	3	Gasto		100					
Depósitos de desecho	8	42	336	6	Gasto		56					
Equipos de Cómputo												
Pcs	4	650	7.280		Inversión	7.280					48	151,66
Impresora boletas matricial	1	150	420		Inversión	420					48	8,75
Impresora facturas matricial	1	150	420		Inversión	420					48	8,75
Impresora scanner y copias laser	1	250	700		Inversión	700					48	14,583
Hardware - acces point	2	150	840		Inversión	840					48	17,5
Hardware - teléfonos	4	20	224		Inversión	224					48	4,66
Software - windows	4	50	560		Inversión	560					48	11,66
Software - Office	4	180	2.016		Inversión	2.016					48	42
Software de facturación y ventas	1	3.571	9.998,8		Inversión	9.998,8					48	208,30
Software de perfil del cliente	1	5.000	14.000		Inversión	14.000					48	291,66
ISO 9001 - Licencias INDECI												
Consultoría certifiK	1	10.000	10.000		Inversión	10.000					120	83,33
Certificación Bureau Veritas	1	7.200	7.200	12	Gasto		600					
Licencia municipal	1	600	600	12	Gasto		50					
Planos edificaciones	1	1.200	1.200	12	Gasto		100					
Alquiler de local												
	1	4.200	4.200		Costo			Fijo	4.200			
Servicios												
Luz	1	2.400	2.400	15.600	Costo			Variable		0,1538		
Agua	1	2.000	2.000	15.600	Costo			Variable		0,1282		
Teléfono	1	600	600	15.600	Costo			Variable		0,0384		
Internet y comunicaciones POS	1	200	200	1	Gasto		200					
Póliza de seguros de incendio y 3D	1	1.080	3.024	12	Gasto		252					
Papelaría y gastos de oficina	1	1.200	1.200	12	Gasto		100					
Movilidad												
Compra de camionetas BOW	4	15.000	168.000		Inversión	168.000					60	2.800
Póliza de seguro camioneta	4	600	6.720	12	Gasto		560					
Combustible	4	400	1.600		Costo			Fijo	400			
Mantenimiento vehicular (por un mes)	4	150	600		Costo			Fijo	150			
SUB Total						S/. 350.498,8	S/. 3.080		S/. 4.750	S/. 1.04		S/. 4.776,56

CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE	TOTAL	TIEMPO (MESES)	CLASE	INVERSIÓN	GASTO (MENSUAL)	COSTO	COSTOFUJO	COSTO VARIABLE UNIT	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN (AÑOS)	IMPORTE DE DEPRECIACIÓN (MENSUAL)
Valor venta promedio			9,32									
Margen promedio de materia prima (variable)			85%									
Costo promedio materia prima (variable)			5,04					Variable		S/. 5,04		
Sueldo de mano de obra directa (cocineros)	6	1.097	6.582		Costo			Fijo	6.582			
Sueldo de <i>delivery</i> (repartidores)	6	1.097	6.582		Costo			Fijo	6.582			
Sueldo de los administrativos tipo 01 (repcionista y <i>call center</i>)	2	1.097	2.194		Costo			Fijo	2.194			
Sueldo de los administrativos tipo 02 (chef, nutricionista y contador tesorero)	3	5.120	15.360		Costo			Fijo	15.360			
Sueldo de los administrativos tipo 03 (<i>Marketing</i> -ventas)	1	7.314	7.314		Costo			Fijo	7.314			
Sueldo de los administrativos tipo 04 (Administrador-logística)	1	10.971	10.971		Costo			Fijo	10.971			
SUB Total						S/. 0,00	0%		49003	S/. 5,04		S/. 0,00
Total						350498,8	3098		53753	S/. 6,08		S/. 4,776,56

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 8. El costo de la mezcla de productos

COSTO DE MATERIA PRIMA

Entrada	Entrada 01	Entrada 02	Entrada 03	Entrada 04	Entrada 05
Ingrediente verdura cocida	0,5				
Ingrediente verdura natural		0,5			
Papa a la huancaína			0,5		
Tequeños				0,5	
Yuquitas fritas					0,5
SUB TOTAL - Entrada	S/. 0,5	S/. 0,5	S/. 0,5	S/. 0,5	S/. 0,5

Plato de fondo	Fondo 01	Fondo 02	Fondo 03	Fondo 04	Fondo 05	Fondo 06	Fondo 07	Fondo 08	Fondo 09	Fondo 10
Lomo saltado + cebolla						2,15				
Presa de pollo (para arroz con pollo)							2,65			
Ají de gallina								2,65		
Locro de pollo									2,65	
Presa carne con seco										2,65
Ingrediente hamburguesa carne res	2,25									
Ingrediente hamburguesa pollo deshilachado		2,25								
Ingrediente hamburguesa pollo filete			2,25							
Ingrediente papas puré	0,5									
Ingrediente papas fritas		0,5	0,5			0,5				
Complementos otros (arroz, quinua, trigo, soya, lentejas o pan al ajo)				1	1	1	1	1	1	1
Masa de pan pizza (02)				1	1					
Aderezo pizza (02)				1,25	1,25					
Otros aderezos	0,5	0,5	0,5			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
SUB TOTAL - Plato de fondo	S/. 3,25	S/. 3,25	S/. 3,25	S/. 3,25	S/. 3,25	S/. 4,15	S/. 4,15	S/. 4,15	S/. 4,15	S/. 4,15

Refresco	Jugo papaya	Jugo piña	Jugo fresa	Jugo mango	Jugo granadilla	Agua de cebada	Emoliente
Pulpa de papaya	S/. 0,75						
Pulpa de piña		S/. 0,75					
Pulpa de fresa			S/. 0,75				
Pulpa de mango				S/. 0,75			
Pulpa de granadilla					S/. 0,75		
Cebada						S/. 0,75	
Emoliente							S/. 0,75
Azúcar o edulcorante	S/. 0,10	S/. 0,10	S/. 0,10	S/. 0,10	S/. 0,10	S/. 0,10	S/. 0,10
SUB TOTAL - Refresco	S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85

TOTAL OPCIONES	S/. 4,60	S/. 4,60
-----------------------	-----------------	-----------------

	1.18		85%			
PRECIO DE VENTA	VALOR DE VENTA	COSTO MATERIA PRIMA	ENTRADA	PLATO DE FONDO	PLATO DE FONDO	
10	8,47	4,58	0,50	0,85	3,23	
12	10,17	5,50	0,50	0,85	4,15	

PROMEDIO
VALOR DE VENTA

S/. 9,32	S/. 5,04
----------	----------

PROMEDIO COSTO
MATERIA PRIMA

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Flujo de caja proyectado

Año	Información	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad ventas			280.800	364.305	493.430	682.221	964.206
Valor de venta opción saludable	9,32						
Ingresos totales			2.617.627	3.396.060	4.599.775	6.359.689	8.988.361
Costo de ventas unitario	-6,078						
Costo de ventas total			-1.707.110	-2.214.772	-2.999.786	-4.147.530	-5.861.842
Total margen			S/. 910.518	S/. 1.181.288	S/. 1.599.990	S/. 2.212.159	S/. 3.126.519
Factor de incremento de gastos							
Gastos operativos							
Gastos pre-operativos		-5.000					
Gastos operativos		0	-93.960	-140.940	-234.900	-281.880	-375.840
Gastos administrativos y de ventas		-4.900	-591.046	-591.046	-591.046	-593.046	-593.046
Marketing		0	-60.010	-60.010	-60.010	-60.010	-60.010
Depreciación y amortización		0	-57.319	-57.319	-57.319	-57.319	-57.319
Total gastos		-9.900	-802.334	-849.314	-943.274	-992.254	-1.086.214
Incremento de los gastos (RRHH)			-92.148	-184296	-368.592	-460.740	-645.036
Flujo de caja operativo		-9.900	16.035	147.678	288.123	759.165	1.395.268
Impuesto a la renta y participación de utilidades	30%-35%	0	-4.811	-44.303	-100.843	-265.708	-488.344
Inversión							
Inversión		-225.249					
Flujo de caja económico (C/depreciación)		-235.150	68.543	160.693	244.599	550.776	964.243
Financiamiento							
Financiamiento inversión		175.249					
Financiamiento capital de trabajo							
Intereses			-17.525	-14.654	-11.497	-8.023	-4.203
Amortización			-28.705	-31.576	-34.734	-38.207	-42.028
Efecto tributario del interés				4.396,	4.024	2.808	1.471
Flujo de caja financiero		-59.900	22.313	118.859	202.392	507.354	919.484
Aporte de socios							
Aporte inversión		175.249					
Aporte capital de trabajo		50.000					
Saldo inicial		0	40.100	67.223	186.083	388.475	895.829
Saldo final		40.100	67.223	186.083	388.475	895.829	1.815.313

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Balance general de Menú Opción

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Caja y bancos	40.100	67.223	186.083	388.475	895.829	1.815.313
Cuentas por cobrar						
Inventarios						
Total activo corriente	40.100	67.223	186.083	388.475	895.829	1.815.313
Activos fijo	350.499	350.499	350.499	350.499	350.499	350.499
Depreciación		-57.319	-114.637	-171.956	-229.275	-286.594
Activo fijo neto	350.499	293.180	235.861	178.543	121.224	63.905
Total activo	390.598	360.403	421.944	567.018	1.017.053	1.879.218
Parte corriente pasivo LP	28.705	31.576	34.734	38.207	42.028	
Cuentas por pagar						
Impuestos por pagar						
Total pasivo corriente	28.705	31.576	34.734	38.207	42.028	
Pasivo LP	146.544	114.968	80.234	42.028		
Capital social	225.249	225.249	225.249	225.249	225.249	225.249
Utilidad neta	-9.900	-1.490	93.117	179.807	488.242	904.193
Utilidad acumulada		-9.900	-11.390	81.727	261.534	749.776
Patrimonio neto	215.349	213.859	306.976	486.783	975.025	1.879.218
Total pasivo y patrimonio	390.598	360.403	421.944	567.018	1.017.053	1.879.218

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas de Menú Opción

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		2.617.627	3.396.060	4.599.775	6.359.689	8.988.361
Costo de ventas		-1.707.110	-2.214.772	-2.999.786	-4.147.530	-5.861.842
Utilidad bruta		910.518	1.181.288	1.599.990	2.212.159	3.126.519
Gastos administrativos y de ventas	-9.900	-837.164	-976.292	-1.254.548	-1.395.676	-1.673.932
Depreciación		-57.319	-57.319	-57.319	-57.319	-57.319
Utilidad operativa	-9.900	16.035	147.678	288.123	759.165	1.395.268
Intereses	0	-17.525	-14.654	-11.497	-8.023	-4.203
Utilidad antes de impuestos	-9.900	-1.490	133.024	276.626	751.142	1391066
Impuesto a la renta			-39.907	-82.988	-225343	-417.320
Participación utilidades				-13.831	-37.557	-69.553
Utilidad neta	-9.900	-1.490	93.117	179.807	488.242	904.193

Ratios

Margen operativo	1%	4%	6%	12%	16%
EBITDA	73.354	204.997	345.442	816.484	1.452.587
Utilidad neta	0%	3%	4%	8%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Notas biográficas

David Enrique Mongrut Arroyo

Nació en la ciudad de Pacasmayo el año 1967. Titulado en ingeniería industrial, con postgrados en Finanzas y Sistemas Integrados de Gestión.

Cuenta con experiencia profesional en las áreas de Finanzas, Administración, Tecnología de la Información y Proyectos en los sectores de *retail*, banca, logística, manufactura y servicios.